

El trabajo colaborativo en el campo mexicano como mecanismo para la obtención de beneficios

Aimée Pérez Esparza¹

Resumen

El objetivo de este artículo es conocer la importancia del trabajo colaborativo entre los productores de leche del campo mexicano. Se considera la influencia del trabajo en una cooperativa como medio generador de beneficios de tipo financiero, tecnológico y estratégico para el logro de los objetivos de los productores y de la organización cooperativa. Debido a que el Estado de Jalisco en México es el principal productor de leche del país, se presenta el estudio de caso de una de las cooperativas más representativas y de mayor importancia en el municipio de Acatic, perteneciente a dicho Estado. Los resultados del estudio permiten conocer los principales beneficios que obtienen los miembros de la cooperativa.

Palabras clave: trabajo colaborativo, cooperativa lechera, desempeño económico.

Collaborative Work as a Mechanism for Obtaining Benefits in the Mexican Countryside

Abstract

The aim of this paper is to study the importance of collaborative work among milk producers in the Mexican countryside. The influence of work in a cooperative is considered as a generating means of financial, technological and strategic benefits for achieving the objectives of both the producers and the cooperative organization itself. Since the state of Jalisco in Mexico is the largest milk producer in the country, the case study analyses one of the most representative and most important cooperatives in the municipality of Acatic belonging to the mentioned

Fecha de recepción 10/11/2015– Fecha de aceptación 08/03/2016

¹ Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Profesora Investigadora. Centro Universitario de Tonalá. Universidad de Guadalajara - México. E-mail: aimee.perez@cutonala.udg.mx

State. The study results provide insight into the key benefits gained by the members of the cooperative.

Key words: collaborative work, dairy cooperative, economic performance

Introducción

Ante la importancia que reviste en la actualidad el mejoramiento del desempeño del campo mexicano, el trabajo colaborativo se presenta como una estrategia favorecedora de la obtención de beneficios, individuales como grupales, para las personas que participan en un acuerdo de cooperación. El mismo posibilita el logro de los objetivos de los pequeños agroproductores, que de manera individual serían más difíciles de alcanzar. La creación de cooperativas agrarias como organizaciones de trabajo, configura entonces una nueva oportunidad para incrementar los niveles de producción del sector.

México se ha caracterizado por la crisis que ha atravesado su sector agrícola y agropecuario a lo largo de los años, la cual se explica tanto por sus limitaciones internas, como por su relación con la dinámica de la industrialización de los productos derivados del sector rural, generando un desfase entre el polo campesino y el sector industrializado (Hernández y Salinas, 2009). La producción agropecuaria se ha visto limitada, siendo el trabajo colaborativo una opción para hacer frente a las necesidades de los pequeños negocios que surgen de esta actividad.

De acuerdo con la naturaleza del cooperativismo de trabajo asociado, sus organizaciones presentan aptitud para crear y mantener puestos de trabajo sustentables, que fomentan la generación de riqueza e incrementan la calidad de vida de sus miembros, promoviendo el desarrollo comunitario y local en el medio donde se encuentran insertas (Bustamante, 2009).

Dada la necesidad de los jaliscienses de obtener mayores beneficios para contribuir al desarrollo de su región a partir de la actividad de los pequeños productores, que tienen su fuente de ingresos en la tierra que trabajan, las alianzas cooperativas creadas por estos productores prosperan como una nueva oportunidad de intercambiar habilidades y conocimientos para su bienestar y también para la mejora de su desempeño productivo en aspectos como la calidad, diversificación y costos, entre otros factores. Desde esta perspectiva, las cooperativas constituyen una eficaz

opción para brindar diversos beneficios a la membrecía que la conforma y la integra.

Este artículo analiza la influencia del trabajo colaborativo como generador de beneficios financieros, tecnológicos y estratégicos para el logro de los objetivos de la organización. En primer lugar se hace referencia al marco teórico que da sustento a la importancia de la colaboración como una forma de trabajo que permite diseñar estrategias que aportan alternativas, al mismo tiempo que una mayor eficacia en el desempeño de los trabajadores. En segundo lugar se menciona la problemática existente en el campo mexicano, así como las razones del trabajo colaborativo como herramienta de cambio en los pequeños negocios dedicados a las actividades agropecuarias. En tercer lugar se caracteriza el caso de estudio, objeto de esta investigación. El caso analizado es la cooperativa de Productores Lecheros de Acatic (Prolea), entidad consolidada como organización asociativa, ubicada en la zona de los Altos de Jalisco, en el Municipio de Acatic - Estado de Jalisco.

Se considera en el estudio la medición del desempeño, a través del logro de los objetivos de la organización que se ven favorecidos por la satisfacción del socio cooperativista al recibir los beneficios resultantes del trabajo colaborativo realizado. Se utiliza como metodología cualitativa el estudio de caso, debido a que permite obtener información valiosa sobre un caso de éxito, que puede servir como ejemplo para otras organizaciones con necesidades similares.

Se realiza un análisis estadístico descriptivo sobre los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a una muestra representativa de los socios de la cooperativa. Por último se presentan las conclusiones del estudio.

I. Referencias teóricas

I.1 La importancia de trabajo colaborativo en las organizaciones

La complejidad en las organizaciones ha generado la necesidad de mayor preparación para afrontar los continuos cambios del entorno junto con el requerimiento de nuevas estrategias orientadas a su supervivencia y sostenibilidad. Con el paso del tiempo la percepción de las organizaciones como sistemas abiertos, ha dirigido el interés de los estudios organizacionales a la comprensión de su capacidad de adaptación interna y externa y el comportamiento y desempeño individual y colectivo. Se debe tener en cuenta que los tipos de organización más flexibles son los más

adecuados para enfrentar entornos más cambiantes e inestables. Por ello el trabajo colaborativo se observa dentro de este estudio como una opción de generar un beneficio grupal a través de estrategias de cooperación y participación para fortalecer a las pequeñas organizaciones y ayudar en su adecuación ante los cambios del entorno.

La participación que se presenta en los acuerdos de cooperación puede ser apreciada a partir de dos enfoques clásicos, por un lado la teoría de los costos de transacción y por otro la teoría de recursos y capacidades. Aunque los costos en transacciones de cooperación son significativamente altos, debido al riesgo del comportamiento oportunista del socio, los beneficios a obtener reciben mayor atención ya que las alianzas permiten el acceso a recursos específicos inalcanzables de manera individual (Pearce, 1997). De acuerdo con Dini (2004) se debe tomar en cuenta la posibilidad del incremento de los costos de transacción relacionados con la asociación de microempresas, debido a que el número de empresas que deberán asociarse tendrá que ser mayor para alcanzar los mismos volúmenes productivos y economías de escala que tendría una empresa grande, ocasionando mayores costos de coordinación y capacitación.

Desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades los acuerdos de cooperación se utilizan para acceder a un conjunto de recursos que generan valor, aunque no cualquier organización podría desarrollarlos de forma independiente, con el objetivo de crear y mantener ventajas competitivas (Das y Teng, 2000; Ireland, Hitt y Vaidyanath, 2002).

De acuerdo con Montes (2009) la cooperativa es una organización con un sistema social; no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios. Esta adaptación no es pasiva, el sistema coopera con el ambiente y el individuo coopera con el sistema. En conclusión son las relaciones humanas y el comportamiento de éstas las que determinan las entradas, transformaciones y salidas del sistema.

Un tipo de organización que es afectada por los cambios del entorno y presenta reducida capacidad para hacer frente a ellos es la conformada por los pequeños negocios familiares dedicados a las actividades productivas derivadas del campo. Como consecuencia se considera que las cooperativas de trabajo asociado resultan un tipo de organización que al agrupar a los pequeños productores del sector permite una mayor obtención de beneficios en conjunto.

Con respecto al cooperativismo de trabajo podemos mencionar que su principal interés es la satisfacción de necesidades de trabajo de manera asociativa. Las cooperativas son consideradas como una estrategia para hacer frente a los obstáculos que afectan a los pequeños productores y constituyen un modo alternativo de organización de la producción y el trabajo que posibilitan la inclusión social de los grupos menos favorecidos (Zabala Salazar, 2005). A esto se agrega que mediante la cooperación se aspira a conformar una organización democrática y participativa (Romero, 2006).

1.2 La organización cooperativa y su contexto

El esquema cooperativista surge en contextos sociales y económicos con una amplia tradición liberal y democrática, su naturaleza se basa en la autosuficiencia, la organización comunitaria, la distribución justa de beneficios económicos y las formas de vida a partir de trabajos creados por grupos específicos, que son capaces de identificar sus necesidades básicas e implantar los medios de subsistencia que crean convenientes (Flores, 2000).

Las cooperativas, a diferencia de las organizaciones basadas en el capital, se basan en la participación y la colaboración de sus miembros, lo que por otra parte resulta un reto para sus líderes. En la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) se definen como:

una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (LGSC, 2009:1).

Los socios se inscriben en el régimen obligatorio del seguro social y están exentos del pago del impuesto sobre la renta. Se conforman para llevar a cabo una actividad de producción, distribución y/o consumo de bienes o servicios de manera conjunta con otras personas, en la cual revisten mayor importancia las características y capacidades de los socios que el monto de su aportación. El trabajo que llevan a cabo los socios en estas organizaciones es el elemento más sobresaliente. Uno de los ámbitos de acción de las cooperativas, como forma de organización, se relaciona con la necesidad de una economía que exige eficiencia y competitividad, al tiempo que busca cómo solucionar los problemas a los que se

enfrenta en el entorno global. Como toda organización encaminada al bienestar de sus miembros, la cooperativa combina la búsqueda de beneficios sociales y económicos, practicando la idea de la solidaridad.

Desde esta perspectiva la cooperación aparece vinculada con la posibilidad de profundizar el crecimiento económico e incorporar distintas innovaciones tecnológicas que permiten a pequeños productores ajustarse a las nuevas realidades del mercado y a las mayores exigencias de calidad, creatividad y participación.

Para Bialoskorki Neto (2002) los emprendimientos cooperativistas son organizaciones con una importante función pública de desarrollo económico, aliada a la generación y distribución de renta, así como a la creación de empleos. Debido a que pueden distribuir los resultados económicos en forma proporcional a las operaciones con sus cooperados, contribuyen con la efectiva distribución de renta entre sus asociados. Son organizaciones que promueven y estimulan el desarrollo local, pues trabajan para el crecimiento y desarrollo sostenible de las comunidades donde actúan (Oliveira, 2001).

Si bien las cooperativas surgen como expresión legítima de satisfacción de las necesidades sociales, en algunas ocasiones, cuando se consolida su proceso de crecimiento el socio, quien una vez fuera el centro de la organización, pasa a ocupar una posición marginal ya que se le requiere sólo para las instancias electorales, pero no para conocer sus necesidades y, por lo tanto, para ajustar las propuestas de valor de la cooperativa a las necesidades insatisfechas de su masa social (Montes, 2009). Por ello es importante que la organización priorice el desarrollo de sus miembros y promueva su participación en las responsabilidades ya que, por su naturaleza social, el compromiso del socio es fundamental para hacer válida la democracia organizacional, diseñar las estrategias y facilitar la toma de decisiones.

Las organizaciones cooperativas figuran en algunos sectores y países entre los principales participantes económicos en materia de producción, distribución y prestación de servicios. Aumentan además las aptitudes y la educación en las comunidades locales, incrementando así la participación de las mujeres y los segmentos marginados de la sociedad. Según Montes (2009), la propia sociedad es la que articula los espacios para organizarse y gestionar emprendimientos que mejoren sus condiciones de vida, enmarcados en una visión común de sociedad, basados en la ayuda mutua y la

autogestión. Además de los objetivos económicos, el movimiento cooperativo desempeña un papel importante en la formación de organizaciones mutuales, sindicales y universidades populares, logrando así conservar en el presente una misión de educación social.

Dentro de las ventajas existentes en las organizaciones cooperativas se puede mencionar:

- La mejor asignación de recursos entre sus miembros
- La remuneración en función del resultado de los trabajadores, lo que permite conseguir una mayor cantidad de producto asegurando motivación y disposición para aportar fácilmente un mayor esfuerzo
- La reducción de figuras y cargos de supervisores, ya que todos supervisan el esfuerzo desarrollado
- La productividad mayor como resultado de la participación en la renta residual y una organización de trabajo más acorde a sus intereses y necesidades
- Un clima organizacional más libre y favorable
- La solidaridad que se crea entre los trabajadores, además, de evitar problemas de *free riding*.

La responsabilidad, que en una cooperativa recae sobre sus socios trabajadores, permite el aprovechamiento del potencial directivo ya que sus miembros se ven en la necesidad de desarrollar sus habilidades de dirección (Serra Ramoneda, 1993).

Por ello, las organizaciones que trabajan conjuntamente deben hacer un esfuerzo adicional por potencializar el trabajo colaborativo existente ya que, por encima del beneficio individual, se debe fomentar la posibilidad de conformar proyectos colectivos que resulten productivamente eficientes, útiles socialmente y fundados sobre una gestión solidaria dirigida al desarrollo de la comunidad local. En este caso, la importancia de la colaboración consiste en lograr el beneficio de cada uno de los miembros que conforman la red y no únicamente el beneficio propio (Fernández, Narváez y Senior, 2010) volviéndose necesario fomentar una cultura de cooperación mutua, ya que la complejidad parte de la inexistencia de confianza entre colaboradores. La confianza permite una interacción más amplia entre los participantes y posibilita que los resultados y beneficios colectivos sean mayores que las ganancias individuales. Como subraya Franco (2001), cuanto más elevado sea el nivel de confianza en una comunidad, existirá una mayor probabilidad de alcanzar la cooperación.

En el caso del sector agrario se reconoce actualmente su importancia como actividad básica para el desarrollo armónico de numerosas regiones y como agente de equilibrio territorial de la población, no obstante su escasa y decreciente importancia en términos del producto interno bruto y el empleo en los últimos años. Además, resulta de importancia su relación con el medio natural y su implicación en las nuevas tendencias de la sociedad en cuanto a la necesidad de protección del medio ambiente (Vargas y García, 2003). Por su parte, el desarrollo rural pretende garantizar a la población campesina condiciones de vida equiparables a las de áreas urbanas. De ahí la importancia de contar con agentes capaces de generar iniciativas que contribuyan al desarrollo de las comunidades rurales, entre ellas las cooperativas agrarias, debido a su especial vinculación con la población rural y el territorio donde se asientan (Guzmán, Arcas y García, 2006).

Conforme a lo anterior, el caso de estudio de esta investigación focalizará la cooperativa lechera como un tipo de organización creada con el objetivo de facilitar al productor de leche de bovino la venta, comercialización y distribución de sus productos y ofrecerle servicios al igual que a los clientes que los consumen.

Krotz (1988) define a las cooperativas agrarias como una forma de organización entre poseedores individuales de tierra que suelen trabajar ellos mismos, en el marco de la unidad familiar campesina, y que se unen con el fin de obtener cualquier bien o servicio para la producción, industrialización y comercialización de materias primas vegetales o animales.

Dada la gran cantidad de productores de leche en la región de los Altos de Jalisco y la necesidad de establecer estrategias que favorezcan su crecimiento, la cooperativa lechera es vista como una oportunidad para los pequeños y medianos productores, en la medida que puede impulsar su producción mediante la incorporación de nueva tecnología, la adopción de estrategias de venta y el acceso a otras ventajas que brindan las redes de colaboración.

Las cooperativas lecheras, que se organizan habitualmente como cooperativas de suministro o de comercialización, contribuyen al desarrollo de las zonas rurales; hacen posible que los ganaderos sumen sus recursos limitados para mejorar su ingreso mediante menores costos de insumos y de créditos con intereses inferiores, así como favorecen y estimulan una mejor comercialización de los productos.

Las cooperativas de comercialización vinculan a los pequeños productores con mercados imperfectos, comunes especialmente en las zonas rurales distantes, y hacen que puedan reducirse al mínimo los altos costos de transacción (Veerakumaran, 2004). Como consecuencia estas organizaciones reducen el papel de los intermediarios en la distribución de alimentos. Por ello, los medios principales para aprovechar el potencial de las cooperativas en favor del desarrollo socioeconómico consisten en promover su constitución y crecimiento sostenible, en coherencia con los valores y principios cooperativos.

La contribución de las cooperativas lecheras a la seguridad y soberanía alimentaria incluye el aumento y la diversificación de la producción de alimentos, el incremento de la productividad, una mejor distribución y la retención local de los excedentes de alimentos, así como el acceso a servicios financieros, en particular los créditos para la compra de forraje, equipo y seguros, entre otros elementos esenciales para promover una mayor producción. A su vez, la inversión en transporte, comunicaciones e infraestructura de almacenamiento mejora la comercialización y distribución de los productos lácteos y reduce su deterioro. Por último, la investigación y desarrollo en técnicas agropecuarias hace posible que los miembros de las cooperativas puedan adoptar nuevas tecnologías que favorecen el desarrollo de su producción.

2. La organización cooperativa en la producción de leche de bovino en el campo mexicano

En el contexto mundial, la producción de leche de bovino se concentra fundamentalmente en Europa, América y Asia. Europa produce un total de 210.277.938 t., seguido por América con 185.227.147 t. y Asia con 177.475.135 t. de leche. Es importante mencionar que en Europa los principales países productores son miembros de la Unión Europea, por su parte en América los países sobresalientes por su producción son Estados Unidos de América, Brasil y México que constituye el tercer productor más importante de América. Los países asiáticos con mayor producción son India y China (USDEC, 2014).

La información referida a la situación de la industria lechera en el Estado de Jalisco, proviene de la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (OEIDRUS), responsable de la instrumentación y operación del Sistema Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (SEIDRUS).

El principal productor de leche de bovino en México es el Estado de Jalisco, que en 2014 contribuyó con el 18.74% de la producción nacional; se estima que la región de los Altos genera el 64% de esta producción. La elevada producción de leche no se atribuye a los altos niveles de tecnificación de las explotaciones lecheras, ni a la calidad genética de ganado, sino fundamentalmente al alto número de pequeños productores de la región (OEIDRUS, 2016).

Estos datos ratifican la importancia del sector agropecuario y la necesidad de estimularlo para que alcance un óptimo desempeño y contribuya al desarrollo regional. En Jalisco existen varios municipios cuya población se dedica principalmente a las actividades agropecuarias. Según la Secretaría de Economía del gobierno de México, 5.705.703 de personas se dedican a dichas actividades. En Jalisco representan el 4.7% de ese total lo que equivale a 268.215 productores. Cabe mencionar al respecto la importancia de generar niveles de desempeño que permitan alcanzar una producción de mayor y de mejor calidad estimulando una mayor rentabilidad del sector, conforme a las exigencias del mercado actual.

La cuenca lechera de los Altos de Jalisco es la más importante del Estado dedicada a esta actividad. La región tiene una superficie de aproximadamente 1.7 millones de hectáreas, y presenta limitaciones de carácter ambiental y socioeconómico. Como parte de la problemática del sector lechero de la región se debe mencionar la baja disponibilidad de agua para uso y consumo, la baja producción de forrajes de buena calidad, el bajo nivel tecnológico de las explotaciones lecheras, la infraestructura deficiente, la falta de organización e integración de los productores, los elevados costos de producción y la baja calidad higiénica de la leche, lo cual repercute en su comercialización. En el caso de la higiene, la industria ha venido aumentando los requisitos de calidad a fin de estar en posibilidad de competir con los productos importados. Otras restricciones que afectan al sector lechero en la región están vinculadas con la comercialización, el alto costo de energéticos, el reducido financiamiento y la insuficiente normatividad para evitar adulteraciones de leche entre otros factores (Pérez, 2012).

La falta de financiamiento constituye un gran obstáculo para los productores agropecuarios, ya que algunos necesitan considerables sumas de dinero para mejorar sus cosechas y acceder a la incorporación de nueva tecnología. Existen además diversos factores que ocasionan gastos difíciles de ser financiados con sus

propios recursos. En el contexto productivo de México los pequeños productores como los que se encuentran en el Estado de Jalisco tienen un nivel de tecnificación menor que en otras regiones y sus ganancias están en función de la cantidad de animales y no en términos de su productividad. En diversas ocasiones estos pequeños productores operan de manera familiar para evitar el pago de salarios y minimizar los costos de producción. Trabajan con un bajo nivel tecnológico, tienen pocas cabezas de ganado y presentan problemas en cuanto a la refrigeración del producto. Por estas razones la cooperativa lechera implementa diversos mecanismos que posibilitan hacer frente a las dificultades a las que se enfrentan los productores en la región.

2.1 La obtención de beneficios en el logro de objetivos para la medición del desempeño organizacional

El trabajo colaborativo, al impulsar la generación de beneficios, permite que los productores lecheros logren sus objetivos de manera individual y grupal, lo que refleja un mejor desempeño en sus negocios, en la cooperativa y en la región.

Arcas y Munera (2002) consideran el señalamiento realizado por Shenhav, Shrum, y Alon (1994) respecto a que el índice dominante en la evaluación de los resultados organizacionales desde la década del 1980 ha sido el desempeño, definido por Gaskin y Nevin (1985) en el ámbito de las relaciones interorganizacionales como el grado en que la relación ayuda a las partes implicadas a lograr sus objetivos.

Así resulta de importancia la evaluación del desempeño de una organización para adoptar los elementos necesarios para su fortalecimiento. Como menciona Guzmán (2005) las cooperativas tienen mayor dificultad para incorporar indicadores adecuados de desempeño debido a que sus objetivos son diversos y generan tensiones entre los socios; sin embargo, esta medición constituye una herramienta importante para conocer su evolución y establecer estrategias que ayuden a mejorar los niveles de desempeño.

Wageman y Baker (1997) examinan los efectos del comportamiento en grupos y su desempeño mediante la comunicación, la cooperación y el desarrollo de acciones coordinadas para la realización de las tareas. La relación que estos autores encuentran entre cooperación y desempeño se encuentra en las recompensas independientes, ya que de este modo el individuo realiza sus tareas con un mejor desempeño. Por su parte

Deery e Inverson (2005) mencionan varios autores que han examinado los efectos de la cooperación en las organizaciones e impactan el desempeño. Entre ellos se destacan Katz, Kochan y Gobeille (1983) y Norsworthy y Zabala (1985). A la vez se ha destacado que las relaciones cooperativas incrementan el compromiso de los empleados con la organización, fomentando así la satisfacción del cliente y generando lealtad (Hallowell, 1996). En entornos complejos, dinámicos y competitivos como el actual, el logro de los objetivos de los pequeños productores se ve favorecido por su participación en las alianzas estratégicas cooperativas (Arcas y Manuera, 2002).

Vargas y García (2003) refieren a diversos trabajos que consideran distintos indicadores que permiten la medición del desempeño y mencionan entre ellos a Arianza y Berbel, 1995; Trechter, King, Cobia y Hartellet, 1997; Mozas Moral, 1997; Sanchis, Herrera y Soriano, 2000. Del mismo modo subrayan la controversia relativa a los mejores indicadores que presentan Barrio y Barrio, 2001 y Escobar y Lobo, 2001, para destacar que esta medición en una cooperativa es tema de debate, dado el amplio abanico de perspectivas.

Montoro y Mora, 2005 también refieren a autores como Renuere (2002) y Porrini (2004) cuando consideran que las relaciones interorganizativas constituyen un fenómeno en el que se involucran cada vez más organizaciones de diversa naturaleza. Dada esa tendencia, la mayor parte de la literatura sobre cooperación ha tratado de justificar el fenómeno mediante la medición del desempeño, competitividad o eficacia organizacional. Sin embargo, aunque el empleo de relaciones cooperativas cada vez es más frecuente, hay experiencias cooperativas con altos índices de fracaso, lo cual puede deberse a la dificultad que supone la implementación de estrategias colaborativas y a problemas organizacionales en los acuerdos de cooperación. De esto se desprende la importancia de los estudios sobre los factores que determinan el éxito de este tipo de relaciones cooperativas.

Guzmán, Arcas y García (2006) al destacar en las cooperativas la perspectiva de maximización de los beneficios de los socios a través de la prestación de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones consideran que el desempeño no puede ser evaluado atendiendo exclusivamente a medidas basadas en ratios económicos tradicionales. En esa dirección Hernández (2001) indica que aún cuando una sociedad cooperativa no alcance

resultados financieros excelentes puede haber satisfecho o incluso excedido los objetivos de los socios, por lo que sería considerada exitosa desde la perspectiva de éstos.

Mohr y Spekman (citado por Vargas y García, 2003) mencionan que las limitaciones impuestas por la utilización de medidas objetivas de desempeño han llevado a numerosos autores a utilizar indicadores de carácter subjetivo, básicamente a partir del grado de satisfacción de los socios con respecto al desarrollo de la relación o la consecución de los objetivos programados

Montoro y Mora (2009) indican que el logro de objetivos individuales y comunes, que se persiguen de mutuo acuerdo, influyen en el grado de satisfacción de los socios con los resultados y con el proceso de colaboración. Es decir, el logro de los objetivos planteados con la alianza configuran una medida del éxito distinta al grado de satisfacción con el rendimiento global de la alianza, pues reflejan diferentes aspectos del éxito de las alianzas estratégicas. Mientras que el logro de objetivos se refiere al resultado de la alianza, es decir al rendimiento de los resultados del acuerdo, el grado de satisfacción incluye aspectos relativos tanto al resultado como al proceso del acuerdo de cooperación.

Para impulsar el logro de objetivos a través de los beneficios obtenidos es necesario promover la participación entre los miembros de la cooperativa, por lo que la confianza desarrollada será fundamental ya que permite una interacción más amplia entre los participantes y posibilita que los resultados y beneficios colectivos sean mayores que las ganancias individuales. En estos términos, la propia cooperación genera confianza y constituye un factor clave en el desempeño organizacional de las cooperativas ya que, por su estructura y forma de organización, requieren un alto nivel de compromiso por parte de sus miembros.

3. Estudio de caso

3.1 Metodología del estudio

Se hace mención en este apartado a la metodología empleada en el trabajo de investigación. A partir de la tipología de Yin (1989) y los cuatro tipos básicos de estudios de caso propuestos por el autor se ha optado en el análisis por el caso único que, por su importancia y significación, se considera crítico y suficientemente válido tanto para extraer conclusiones como para profundizar una situación muy concreta.

El interrogante general del estudio radicó en la comprensión del impacto que presenta la obtención de beneficios financieros, tecnológicos y estratégicos adquiridos a partir del trabajo colaborativo en el logro de objetivos de la cooperativa lechera.

Con base en el interrogante planteado se formuló como hipótesis general que el trabajo colaborativo influye positivamente en la obtención de beneficios financieros, tecnológicos y estratégicos, fomentando así el logro de objetivos de los productores lecheros.

Como hipótesis específicas se consideró en primer lugar que los principales beneficios que obtienen los productores lecheros son de tipo financiero, tecnológico y estratégico, en segundo término que los beneficios individuales obtenidos por los productores lecheros motivan el logro de los objetivos de la cooperativa y en tercer lugar que el productor lechero asociado se encuentra satisfecho por el acuerdo realizado con la cooperativa. La operacionalización de las variables se indica en la Tabla I.

Tabla I. Beneficios derivados del trabajo colaborativo

Financieros	Tecnológicos	Estratégicos
Obtención de financiamiento	Acceso a recursos del socio	Reducción de costos
Obtención de subvenciones públicas	Acceso a avances tecnológicos del socio	Reducción de riesgos
Obtención de ventajas fiscales		Reducción de tiempos
		Mejor posición frente a competidores
		Acceso a nuevos mercados
		Introducción de nuevos productos/servicios
		Mayor prestigio

Fuente: Basado en Montoro y Mora (2005)

Los beneficios financieros refieren a la obtención de recursos económicos para el apoyo de los productores socios de la cooperativa. Permiten cubrir entre las necesidades financieras el acceso a maquinaria, la ampliación de la organización o compra de ganado, entre otros. Los beneficios tecnológicos se vinculan con el acceso a nuevas tecnologías que ofrecen mejor calidad al producto y permiten obtener una mayor producción, por ejemplo: tanques de enfriamiento para la leche y ordeñadoras. Por último los beneficios estratégicos fomentan un manejo del liderazgo con base en los

valores y principios de la cooperativa, posibilitando una administración estratégica idónea para la organización.

La participación de los socios en la cooperativa da cuenta del grado de involucramiento que éstos tienen con la organización. Con base en Molina et al. (2008) se considerarán las dimensiones que se indican en la Tabla 2. Cabe mencionar que algunas dependen de las secciones en las que participa el socio de la cooperativa. Las secciones existentes son: leche, recría, forraje, agrícola, servicios y ahorro. De ellas se han tomado en cuenta las secciones leche, recría, forraje y agrícola, debido a que son las que cuentan con una mayor participación de los asociados.

Tabla 2. Indicadores del nivel de participación

Contribuciones	Descripción
Litros de leche	Cantidad de litros de leche aportados semanalmente a la sección leche.
Toneladas de granos	Cantidad en toneladas de granos aportados al año en la sección agrícola/forraje.
Cabezas de ganado	Cantidad de cabezas de ganado aportadas al año a la sección recría.
Asistencia a asambleas	Participación en asambleas ordinarias y extraordinarias
Voto en asambleas	Propuestas presentadas y votos emitidos que permiten al socio hacer valer sus derechos y expresar sus opiniones.
Cantidad de certificados obtenidos	Los certificados son documentos adquiridos por los socios que les otorgan beneficios económicos (acciones).

Fuente: Elaboración propia con base en Molina et al. (2008).

Vargas y García (2003) consideran importante incluir en los análisis de desempeño los datos sociodemográficos relativos al líder de la cooperativa como edad, formación y años de antigüedad en el cargo, con la finalidad de apreciar la forma en que influyen algunos de esos factores en los procesos de toma de decisiones. Por esa razón este estudio consideró las siguientes variables categóricas: sexo, edad, sección, lugar de procedencia, nivel de escolaridad, años

de antigüedad en la cooperativa y años de experiencia en su área con la finalidad de caracterizar el perfil de los socios encuestados.

Entre algunas técnicas de investigación aplicadas en el estudio se recurrió a la entrevista semiestructurada de final abierto, la encuesta, la revisión documental y la observación directa.

Las entrevistas fueron realizadas con la finalidad de obtener información provista por los actores principales involucrados en la organización. Las mismas posibilitaron conocer la caracterización sobre el estado de la cooperativa y los beneficios que les ha otorgado a sus miembros. Para los fines de la investigación se aplicaron entrevistas al director de la cooperativa y la jefa de recursos humanos a fin de indagar en aspectos relativos a su funcionamiento y a los socios cooperativistas para conocer “la otra cara” de la organización.

La encuesta fue diseñada con la finalidad de encontrar y medir las razones que motivan a los socios de Prolea, a participar en acuerdos de cooperación y permanecer en la cooperativa para tratar de apreciar el impacto de los beneficios obtenidos en el logro de objetivos.

Tabla 3. Características de la muestra

Característica	Descripción
Ámbito geográfico	Acatic, Municipio de Jalisco, México.
Universo	Socios pertenecientes a cuatro secciones de PROLEA.
Tamaño del universo	180 socios de las cuatro secciones seleccionadas.
Tamaño de la muestra	124 socios con un nivel del 95% de confianza y 5% de error.

Fuente: elaboración propia

A partir de las informaciones recogidas se consideraron los indicadores de participación de los socios, los motivos principales de la membresía para ingresar a la cooperativa y las motivaciones para permanecer en ella, lo que podría traducirse en los beneficios obtenidos. Los encuestados seleccionaron entre un conjunto de afirmaciones a las que le asignaron una de cinco alternativas o puntos en una escala (escala de Likert) que va del desacuerdo total al acuerdo total.

Como parte de los métodos cuantitativos utilizados, los resultados de la encuesta fueron procesados mediante el software

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) con el que se consideraron las variables categóricas de la encuesta, y se realizó un análisis estadístico descriptivo de las variables y frecuencias para caracterizar la población objeto de estudio y su comportamiento.

La revisión documental permitió acceder a datos sobre la historia de la cooperativa, su estructura y configuración, los principales cambios en materia de gestión y el tipo de beneficios dirigidos a sus miembros, entre otras informaciones. Para el acceso a dicha información se creó un compromiso de confidencialidad con respecto al uso exclusivo de la misma con fines de la investigación.

La observación directa fue realizada en cuatro secciones de la cooperativa: leche, recría, forraje y agrícola.

3.2 La cooperativa Productores Lecheros de Acatic (Prolea)

La cooperativa de Productores Lecheros de Acatic (Prolea) es considerada la más exitosa del Estado de Jalisco por los miembros del Comité Interinstitucional de Fomento Cooperativo (CIFCOO) debido a que ha mostrado un fuerte crecimiento en los últimos veinte años. Se la considera una organización consolidada en el ramo lechero y ha ganado el primer lugar regional y estatal del concurso celebrado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación².

La cooperativa se creó por la necesidad de los ganaderos de obtener un mejor precio por la leche producida. El 30 de agosto de 1991 se integró con 44 socios que adhirieron al proyecto y consideraron que mediante el trabajo colaborativo podían obtener mayores beneficios que en lugar del trabajo realizado en forma individual.

Actualmente Prolea cuenta con cerca de 500 socios, de los cuales 240 son activos. Como miembros de la cooperativa aportan al menos a una de las siete secciones de la organización, de manera que participan activamente en la comercialización o el almacenamiento, entre otras actividades (Tabla 4).

Prolea se constituyó con la finalidad de que sus socios pudieran asegurar la venta de su producto en forma común. En 1994 iniciaron las operaciones de la sección forraje y la sección agrícola,

² La Secretaría es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal que propicia el ejercicio de una política de apoyo orientada a producir mejor, aprovechar las ventajas comparativas del sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios.

en 1995 el centro de cría y en 1997 descentralizaron la captación de leche mediante tanques individuales en lugar de tanques colectivos en las comunidades.

La cooperativa brinda asistencia técnica, imparte cursos de capacitación y ofrece a sus socios los servicios de una unidad médica, inaugurada en 2005.

Tabla 4. Participación en 2013 de la producción de los asociados de Prolea (%)

Leche, lts. semanales	1 a 50	50 a 100	100 a 150	150 a 200	200 y +	Na.
	1	6	6	9	50	28
Granos, Tn. anuales	1 a 20	21 a 40	41 a 60	61 a 80	80 y +	Na.
	7	2	6	3	16	66
Cabezas de ganado anual	1 a 5	6 a 15	16 a 25	25 a 50	No aplica	
	9	1	3	2	85	

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Como una iniciativa local de apertura de negocio, la cooperativa surge ante la necesidad de establecer mecanismos de comunicación directa entre el cliente y el proveedor. Hasta su creación todos los lecheros del municipio de Acatic vendían su producto a un solo cliente (Lechera Guadalajara S.A de C.V, mejor conocida como Sello Rojo) que trataba de manera independiente con cada uno de ellos. No les otorgaba el derecho a recoger el producto, lo que implicaba para los productores un mayor costo, en consecuencia, la disminución de sus utilidades.

Ante la imposibilidad de obtener financiamiento para comprar vehículos y maquinaria, los productores se establecieron como cooperativa. Con ello lograron, entre otras cosas: que el proveedor recoja el producto en el municipio; una reducción para los productores del costo de traslado; el aumento del precio (por el número de litros que producen en conjunto) y la adquisición de maquinaria, además de la donación del terreno donde se estableció la cooperativa, al tiempo que el financiamiento requerido para la ampliación de su negocio. Esto último implica producir forraje, contar con silos para guardar granos y tener crías de ganado con características que les permiten mantener la calidad de su producto en el mercado.

Con la finalidad de ampliar su presencia y participación en el mercado, así como la variedad de productos que ofrecen, la cooperativa promueve estrategias de cooperación que generan una ventaja competitiva frente a su competencia. Esta forma de asociarse puede ser vista como una modificación de la cultura empresarial dirigida a la cooperación para el logro de objetivos comunes de los productores y una nueva visión de cómo hacer negocios.

Como se ha mencionado, el hecho de pertenecer a acuerdos de cooperación permite que los productores obtengan mayores beneficios que en caso de trabajar en forma individual. Entre algunas de las oportunidades que Prolea brinda a sus socios se deben mencionar:

- Alianzas estratégicas con otras organizaciones empresariales para reducir costos y favorecer la venta de sus productos
- Contar con un mercado potencial, ya que sus productos son de alto consumo
- Aprovechar los propios recursos para encarar el desarrollo de otros negocios
- Apoyos y recursos de instituciones públicas y privadas para acceder a nuevos tipos de tecnologías con el fin de elevar la productividad de la organización
- Agregado de valor a sus productos, lo que permite hacer más negocios y diversificar empresas, así como un avance en la red de valor que da su cooperativa
- Realizar compras en mayor volumen para lograr economías de escala y reducir costos operativos de la cooperativa
- Incrementar la productividad en sus unidades de producción a través del mejoramiento genético y tecnológico
- Constituir una fuente de financiamiento y otorgar créditos a los socios y vecinos para la explotación y transformación del medio rural.

El estudio de caso de Prolea y el análisis de los resultados obtenidos permitieron identificar los principales beneficios que obtienen los miembros de la cooperativa.

3.3 Análisis de los resultados

A partir de los resultados obtenidos se ha podido contextualizar la problemática socioproductiva de los asociados de Prolea y

caracterizar las ventajas que los mismos reconocieron por el hecho de integrar la cooperativa.

La revisión documental y la observación directa posibilitaron el conocimiento de la cooperativa y su contexto como organización, la misión visión y objetivos como algunos aspectos del comportamiento organizacional, detectando además los diferentes grados de valoración e importancia que se le concede a las personas, la familia, el trabajo y el cumplimiento de tareas.

Los resultados de la encuesta permitieron analizar las variables de atributos de la muestra estudiada, así como el logro de objetivos de los socios, su nivel de satisfacción y los beneficios obtenidos.

A su vez, la entrevista semiestructurada ayudó a conocer la manera como es percibida la organización por sus principales líderes estratégicos y por algunos de sus socios. A partir esta información se alcanzó un mayor grado de conocimiento sobre los hitos relevantes en su historia y los aspectos destacados en su ciclo de vida.

Del total de 500 socios de Prolea el 87% son hombres. Se encuentran distribuidos en secciones de la cooperativa, localizadas en cuatro municipios del Estado. Los 180 socios encuestados se distribuyen en cuatro secciones: sección leche (65%), agrícola (11%), forraje (17%) y cría (7%).

En el conjunto de la membrecía sobresale el bajo nivel de escolaridad: 61% alcanzó la escolaridad primaria, 14% la secundaria, 5% la preparatoria, solo 5% tienen un título de pregrado y 16% de los entrevistados no realizó estudios. La poca capacitación es percibida como un problema por los productores, ya que emprenden sus pequeños negocios conociendo únicamente el proceso de producción y desconociendo prácticas empresariales adecuadas para fortalecer y desarrollar sus actividades.

El estudio recogió una coincidencia de opiniones en cuanto a los beneficios que los productores han obtenido por ser parte de la cooperativa, en particular con respecto a la importancia del trabajo colaborativo. Las opiniones subrayaron la posibilidad de alcanzar, por la pertenencia a la organización, mayores índices de desempeño en los negocios, el uso de maquinaria especializada, la adquisición de materia prima, y la asistencia contable, entre otras ventajas percibidas y destacadas por los entrevistados. Esto significa que la participación en la cooperativa les ayuda a la adquisición de nuevos conocimientos y les permite acceder a herramientas que facilitan el desarrollo de su actividad.

En cuanto a la participación de los socios en términos del aporte de producto, predomina la sección lechera donde dicho aporte se expresa en litros de leche o toneladas de granos. Prevalece una alta contribución ya que la mayoría de los socios entrega su producción completa a la cooperativa.

Tanto la participación en asambleas como la emisión del voto en las mismas, constituyen prácticas sistemáticas entre los socios. Una baja participación en ambas genera insatisfacción en la toma de decisiones y la pérdida de identidad con la organización. El hecho de asistir y votar en las asambleas, es percibido como el resorte fundamental de la toma de decisiones dentro de la organización.

En términos de la participación patrimonial, la mitad de los encuestados cuenta únicamente con un certificado de aportación³ y el 36% con entre uno y cinco. Al tratarse de pequeños productores se ve limitada la adquisición de un mayor número de certificados y esta situación genera la necesidad de contar con mayor producción, aunque los recursos técnicos son insuficientes para poder crecer en el negocio. El 7 % de los socios cuenta con entre 5 y 10 certificados, 6% con entre 10 y 20 y apenas 1% posee 20 y más.

Dentro de los beneficios financieros obtenidos (Tabla 5) se destaca el acceso a préstamos bancarios, ya que un 42,7% menciona haber tenido acceso a este tipo de beneficios, lo que les ha permitido adquirir maquinaria y otros insumos para la sobrevivencia de sus negocios. Seguido por las ventajas fiscales, el 41,9% de los socios mencionan haber tenido apoyo contable en sus negocios, ya que la cooperativa cuenta con este servicio y esto evita recargos o multas ocasionadas por una mala planeación contable.

Los principales beneficios estratégicos que los socios han obtenido son: reducción de riesgos ya que al contar con equipo tecnificado de calidad, se evitan pérdidas en la producción o un mal manejo de ésta, otro de los principales beneficios es la mayor calidad del producto, pues se han unificado en una marca, la cual se vende en la región. Por esto los productores dejan de vender de manera individual sus productos al unirse y crear una marca que representa a todos los socios, por último, el beneficio de mayor

³ En las sociedades cooperativas mexicanas las aportaciones de los socios, pueden ser en efectivo, bienes o trabajo. Las aportaciones están representadas por certificados nominativos, es decir, documentos que contienen expresado el nombre de su titular; indivisibles, lo cual implica que no se pueden ceder de forma parcial; y de igual valor, o sea que no habrá diferencias en cuanto al valor en ninguno de los certificados de la sociedad. Adicionalmente su valor debe actualizarse anualmente.

impacto es que ha mejorado el prestigio que se tiene de ellos y sus consumidores los perciben como una cooperativa seria, confiable y de tradición.

Por su parte, aunque los beneficios tecnológicos son visibles, no han creado una diferencia especial. La mayoría de los productores utiliza la maquinaria de la cooperativa o cuenta con su propia maquinaria, el 22.6% de los socios encuestados tiene maquinaria nueva, a la que accedió debido a los recursos obtenidos por la venta de productos y a su participación en la cooperativa.

Tabla 5. Opinión de los socios sobre los beneficios financieros y estratégicos obtenidos a través de la cooperativa, 2013 (%)

Beneficios \ Grado	Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni ac. ni desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
Acceso a prést. bancarios	20	9	15	42	14
Acceso a prést. del gobierno	25	10	15	37	13
Ventajas fiscales	31	6	11	42	10
Acceso a maquinaria	15	4	8	39	34
Reducción de costos	8	5	14	39	34
Reducción de riesgos	6	5	10	39	40
Reducción de tiempo	9	4	13	45	29
Mayor calid. producto	6	4	19	34	37
Acceso a nuevos mercados	22	10	15	30	23
Diversificación productos	25	9	19	24	23
Mayor prestigio	9	4	15	23	49
Solidaridad compañeros	3	3	9	34	51
Búsqueda bienest. organizac.	1	2	6	25	66
Confianza director	5	6	15	25	49
Confianza en socios	3	7	13	33	44

Fuente: Elaborado con base en los resultados de la encuesta

Un 70.2% asegura haber incrementado el nivel de tecnificación de su producción debido a las exigencias de la cooperativa, lo que impacta positivamente la calidad de su producto.

Las informaciones recogidas en el estudio posibilitaron dar respuesta a la hipótesis general acerca del impacto positivo del trabajo colaborativo. El mismo ha permitido que los productores lecheros hayan incrementado sus beneficios financieros,

tecnológicos y estratégicos logrando así satisfacer sus objetivos tanto individuales como grupales. Cabe destacar que en la actualidad Prolea cuenta con un alto reconocimiento derivado del prestigio de sus productos y de su eficacia organizacional.

Tabla 5. Tecnificación de los procesos, 2013

Grado de tecnificación	Niveles alcanzados (%)
Bajo: 1% al 10%	4,0
Medio bajo 11% al 25%	4,8
Intermedio 26% al 50%	6,5
Medio alto 51% al 75%	12,9
Medio alto 51% al 75%	70,2
Alto 76% y +	1,6
Total	100,0

Fuente: Elaborado con base en los resultados de la encuesta

En cuanto a las hipótesis específicas se ha constatado que los principales beneficios que los socios obtienen son estratégicos y financieros, siendo los beneficios tecnológicos de menor alcance.

Por otra parte, los beneficios individuales obtenidos conducen a que los asociados deseen seguir participando en la cooperativa, tanto para seguir manteniéndolos, como también para contribuir al logro de aquellos que persigue la cooperativa. Un alto número de socios se preocupa por el bienestar de la organización a la que pertenece y en general, los socios de Prolea, se encuentran satisfechos con los resultados que han obtenido gracias a su participación en la cooperativa, al haber superado las expectativas iniciales y alcanzar nuevos beneficios.

Conclusiones

Los resultados del estudio de caso de Prolea permiten conocer la importancia del trabajo colaborativo en la obtención de beneficios individuales. La empresa cooperativa, resulta una forma de organización eficaz para promover la unión de los productores lecheros para lograr una disminución de sus costos de producción, y permite incrementar la calidad de sus productos, con el consiguiente impacto en el desarrollo del campo jalisciense.

Dado el significativo número de productores lecheros en el estado de Jalisco, resulta primordial identificar las alternativas que pueden fomentar la obtención de mayores beneficios a través del trabajo colaborativo, por lo que las cooperativas agrarias pueden constituir una opción adecuada para generar un cambio en la región.

Desde esta perspectiva se pueden señalar entre algunas de las contribuciones aportadas por Prolea a sus socios: el incremento de la productividad debido al acceso a la capacitación, el uso de tecnología y el financiamiento, entre otros; el aumento de ingresos derivado de la venta sus productos a un mejor precio evitando intermediarios; el recurso a mecanismos adecuados para la comercialización de sus productos; el control de riesgos; la identificación de estrategias de planeación; la participación en el mercado a través de una marca comercial conocida por los habitantes de la zona y el prestigio de sus productos.

Las cooperativas configuran una opción alternativa que puede mejorar el desempeño de productores agrarios, que desean trabajar de manera colaborativa. No obstante la tendencia declinante de constitución de cooperativas en el ámbito agrícola y ganadero nacional, Prolea se distingue por su capacidad de vencer diversos desafíos y generar beneficios para sus socios que favorecen el desempeño de sus negocios y crean nuevas oportunidades de producción, comercialización y distribución de los productos. Esto posibilita el desarrollo de mecanismos que fomentan el trabajo colaborativo entre los productores lecheros de la región.

La investigación realizada trató de mostrar, a la luz del caso Prolea, el impacto de la organización cooperativa como instrumento para impulsar proyectos de desarrollo rural, en particular en regiones poco favorecidas y con desventajas en cuanto a su entorno geográfico.

Debido a que el desarrollo y la preservación del medio rural dependen en gran medida de una sólida actividad económica o, en su defecto, de la combinación de varias actividades, todas ellas plenamente identificadas con los recursos locales y con la creación de empleo, la promoción de políticas orientadas al desarrollo rural debería contemplar la presencia y participación de las cooperativas agrarias.

Bibliografía

Arcas, N. y Manuera, J. (2002). Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios. *REVESCO*, 76, 7-25.

Da Silva, D. y Salanek, P. (2009). Capital social y cooperativismo agropecuario: una evaluación del funcionamiento de la cooperativa COPACOL. *Revista de Ciencias Sociales* v.15 n.1 Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100005

Das, T., Teng, B. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26 (1), 31-61. doi: 10.1177/014920630002600105.

Deery, J. y Iverson, D. (2005). Labor-management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, 58 (4), 588-609.

Dini, M. (2004). Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clústers. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=852142>

Fernández, G., Narváez, M. y Senior A. (2010). Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 49, 87-102.

Flores, P. (2000). Análisis de la relación entre cooperativas, cultura y desarrollo local: los casos de España, India y Bangladesh. *Revista de contaduría y administración*, 199, 134-156.

Franco A. de (2001) Capital social: lecturas de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Lévy. Brasilia: Instituto da Política.

Gómez, I. (2012). Los clústers en la articulación productiva. *Suma de negocios*, 3(2), 97-114.

Guzmán, I., Arcas, N. y García, D. (2006). La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrarias. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, 289-311.

Guzmán, J. (2005). "Los efectos de la ley de ahorro y crédito popular y el problema del gobierno corporativo de las cooperativas de ahorro y crédito popular: El caso de la caja popular Agustín de

Iturbide S.C de R.L.” (Tesis de maestría), México, CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Hernández, J. y Salinas, E. (2009). Visión retrospectiva del campo mexicano. *El cotidiano*, 156, 63-75.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., y Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 28(3), pp. 413 - 446.

Katz, H.C., Kochan, T.A., y Gobeille, K.R. (1983). Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 37, 3-17.

Krotz, E., Velazquez, E., Vázquez, F. y Hope, M. (1985). Cooperativas agrarias y conflictos políticos en el sur de Jalisco. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Licón, E. (2011). “Identificación de factores internos que contribuyen al éxito de una cooperativa. Caso: Corporativo Cooperativo Mondragón”. (Tesis de maestría), México CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Molina, E., Acuña, E., Bras Fernández, A. y Bucheli, M. (2008). Crisis del mundo actual y el paradigma de la ventaja cooperativa. *Revista UNICOORP*, 6 (1).

Montes, G. (2009). La administración cooperativa, valores, política y poder en la gestión cooperativista: Estudio de caso de un híbrido organizacional uruguayo. Montevideo: Fundación de cultura universitaria.

Montoro, A. y Mora, M. (2005). Medidas del rendimiento en las relaciones cooperativas: el efecto del cumplimiento de los objetivos en el grado de satisfacción de los socios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (1), 147-164.

Norsworthy J. y Zabala C. (1985). Worker attitudes, worker behavior, and productivity in the U.S. automobile industry, 1959-1976. *Industrial and Labor Relations Review*, *ILR Review*, Cornell University, ILR School, vol. 38(4), 544-557.

OEIDRUS. (2016). Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, México <http://www.oeidrus-jalisco.gob.mx>.

Pearce, R. (1997). Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 22(1), 203-225.

Romero, A. (2006). Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz. *Revista Económica Pública, Social y Cooperativa*, 54, 97-127.

Serra Ramoneda, J. (1993). *La Empresa, Análisis Económico*, Barcelona, Labor.

US Dairy Export Council USDEC (2014) Situación de la lechería a nivel mundial. Recuperado de http://www.canilec.org.mx/Circulares%202015/110del15/USDECComite_Leche_Mexico_2015.pdf

Vargas, A. y García, E. (2003). La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias, perspectiva de los directores – gerentes de las provincias de Huelva y Jaén. *Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46, 85-116.

Veerakumaran, G. (2009). Role of cooperatives in food security – a case of Ethiopia. Ethiopian Economics Association (EEA) Recuperado de: <http://www.eeaecon.org/5th%20Inter%20Papers/Dr.G.Veerakumaran%20-%20EEAMUCOOP1.htm>

Wageman, R., y Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (2), 139-158, doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<139::AID-JOB791>3.0.CO;2-R.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Tercera edición. Estados Unidos de América: Sage Publications, Thousand Oaks.

Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* Editorial Universidad Cooperativa De Colombia

Zheng, K., Tse, D. y Li, J. (2006). Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 248-263.