



Panorama general del cooperativismo agropecuario en México

Juan José Rojas Herrera

Resumen

Analizar las causas a partir de un diagnóstico, del estancamiento en que se encuentran las cooperativas agropecuarias y proponer sus posibles soluciones, es el objetivo principal del presente documento. Se hace un esbozo del panorama general que presenta el cooperativismo agropecuario a escala mundial, con énfasis en los países de la región latinoamericana; además, el autor presenta un breve recorrido histórico del cooperativismo agropecuario en México; finalmente, evalúa la situación actual destacando las prácticas empresariales y asociativas exitosas, las debilidades y obstáculos que han impedido su pleno desarrollo.

Palabras clave: cooperativas agropecuarias; eficiencia económica; fortalezas; debilidades; experiencias exitosas.

Introducción

Como es del conocimiento general, la actividad productiva agrícola, a diferencia de la típicamente industrial, está sujeta a los vaivenes del medio ambiente y no es capaz de ajustar la producción a la demanda con la misma facilidad, rapidez y certeza con que lo hace la industria. Por tal motivo, el productor individual difícilmente puede predecir cuál será el rendimiento de su cosecha en una temporada dada. Producir mucho o poco puede ser desventajoso para el productor si no cuenta con elementos colectivos de soporte a su actividad individual.

Por todas estas razones, las cooperativas agropecuarias, desde finales del siglo XIX, se han difundido por todo el mundo como una opción de autoayuda para compensar las tradicionales desventajas de la producción agrícola, funcionando como una organización voluntaria de personas físicas con un interés común, que puede resumirse en reducir costos y maximizar los ingresos, con el fin de elevar el nivel de vida de los socios cooperativistas.

Una cooperativa agropecuaria puede definirse como una empresa que pertenece a las personas que usan sus servicios, quienes la controlan con métodos democráticos y cuyos riesgos, costos y beneficios se distribuyen o comparten entre todos sus miembros en proporción al uso que hacen de sus servicios.

Conviene igualmente aclarar que las cooperativas son empresas sin fines de lucro, en el sentido de que están organizadas para el beneficio económico de sus miembros, como usuarios de los servicios de las mismas, y no para acumular utilidades, como si fuesen entidades de especulación mercantil y sus miembros inversionistas.

En nuestro país, a pesar de que el cooperativismo agropecuario tiene una larga y fecunda tradición histórica, que la legislación invariablemente le ha brindado reconocimiento jurídico, y de que México fue

Fecha de recepción: 25 de marzo de 2013.

Correo electrónico: rojashjj@hotmail.com.

el primer país en realizar una reforma agraria en América Latina en la que las cooperativas estaban llamadas a jugar un papel relevante, hoy en día el cooperativismo agropecuario mexicano exhibe un atraso significativo si se compara con los logros obtenidos por este movimiento social en otras latitudes del mundo.

Indagar las causas de este relativo estancamiento y las posibles soluciones, a partir de un breve diagnóstico de su situación actual, es el objetivo principal del presente documento. Propósito que cobra relevancia si se toma en cuenta, por una parte, que en fecha reciente la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha declarado el año 2014, como el “Año Internacional de la Agricultura Familiar”, un reconocimiento que hace énfasis en la eficiencia y resiliencia campesina ante la crisis económica mundial, así como a su importancia crucial en la provisión de alimentos, el mantenimiento de los espacios y culturas rurales, la gestión de la biodiversidad y la superación de la pobreza y, por la otra, que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), después de haber desplegado una importante campaña de difusión del modelo cooperativo de empresa y asociación durante el año 2012, declarado por la ONU como el “Año Internacional de las Cooperativas”, ahora se apresta a iniciar una nueva campaña internacional denominada “Por una década de crecimiento cooperativo”, en cuyo marco el papel de las cooperativas agropecuarias será determinante, no sólo en México sino en el mundo entero.

De manera paralela a lo anterior, se tratará de esbozar el panorama general que presenta el cooperativismo agropecuario a escala mundial, con especial énfasis en los países de la región latinoamericana; asimismo, se presentarán algunas pinceladas de la evolución histórica del cooperativismo agropecuario en México y, por último, se intentará evaluar la situación que guarda en la actualidad, destacando sus prácticas empresariales y asociativas exitosas, las debilidades y obstáculos que han impedido su pleno desarrollo, exponiendo un conjunto de recomendaciones puntuales que podrían contribuir a mejorar su desempeño organizacional y empresarial en los años por venir.

Algunos datos sobre el cooperativismo agropecuario en el mundo

Uno de los sectores económicos en el que los beneficios del modelo de organización cooperativa son más notorios, es precisamente el agropecuario. Datos tomados del sitio web de la ACI mundial (www.ica.coop) y de otras fuentes que al efecto se señalan, confirman dicha aseveración. De todas las clases de cooperativas cuya estadística lleva la ACI y que se acerca al millón de entidades, 35% del total lo constituyen las cooperativas agropecuarias. Sus socios ascienden a cerca de 100 millones de personas. Prácticamente no existe un país en el mundo en el que no existan u operen este tipo de cooperativas, las cuales están organizadas en Uniones, Federaciones y Confederaciones, que influyen decisivamente en las condiciones económicas de muchos países, siendo responsables de la comercialización de entre 30 y 50% de la producción agropecuaria de la Comunidad Económica Europea, Estados Unidos de América (EUA), Canadá, Japón, India y Argentina.

Ciertamente, en EUA 30% de la producción agrícola nacional es procesada y comercializada a través de cerca de 3,500 cooperativas activas en todo el país.

En Dinamarca, 90% de las unidades o agrupaciones de productores tienen naturaleza cooperativa. Producen 90% de la leche y 95% de la carne porcina del país.

En Noruega, las cooperativas producen 99% de la leche y sus derivados y las cooperativas forestales tienen una participación de 76% en el sector.

En Finlandia, las cooperativas son responsables de la producción de 74% de los alimentos, 96% de los lácteos, 50% de la producción de huevo y 34% de la producción forestal.

En Francia, las cooperativas vitivinícolas cuentan con cerca de medio millón de socios que representan 20% del total de vitivinicultores del país y producen alrededor de 45% del total del vino.

En Holanda, las cooperativas agropecuarias sostienen 86% de la producción láctea, 63% de la azucarera, 40% de la porcina, 20% de la avícola, 70% de la producción de verduras y 95% de las flores.

En Eslovenia las cooperativas agrícolas son responsables de 72% de la producción lechera, 79% de la ganadera, 45% de la de trigo y 77% de patatas. En Polonia las cooperativas producen 75% de la leche y sus derivados, y en Chipre comercializan 35% de la producción agropecuaria del país.

En Japón, 90% de los productores agropecuarios son socios de cooperativas que, en conjunto, facturan anualmente una cifra superior a los 90,000 millones de dólares.

En Corea del Sur, las cooperativas agrícolas reúnen a más de dos millones de productores rurales (90% del total) y facturan anualmente una cifra superior a los 11,000 millones de dólares. Adicionalmente las cooperativas pesqueras coreanas tienen una participación en el mercado de 71%.

En Kenia producen 70% del café, 76% de los productos lácteos y 95% del algodón. Además, aportan 45% del Producto Interno Bruto (PIB) y 31% del ahorro y crédito nacionales.

En América Latina cabe destacar, de entrada, que de su producto total sólo 20% proviene de la actividad agrícola, a pesar de que 50% de la Población Económicamente Activa (PEA) está concentrada en el sector agropecuario. El número total de cooperativas agropecuarias en América Latina rebasa las 10,000 con más de 500,000 afiliados.

En Brasil, las cooperativas producen 72% del trigo, 43% de la soja, 39% de la leche, 38% del algodón y 21% del café. Sus exportaciones anuales son superiores a los 1,300 millones de dólares y son responsables de 37.2% del PIB agrícola de este inmenso país. Asimismo, la intercooperación económica entre las cooperativas agropecuarias genera valor agregado: Cooperativa Agroindustrial (COAGRO) y FRIMESA Central Cooperativa mantienen una asociación comercial para la administración de un proyecto lechero que en enero de 2013 alcanzó su máxima capacidad de procesamiento de leche (casi 1.5 millones de litros), un crecimiento de 42% respecto a enero de 2012. Toda la leche se transforma en queso comercializado con la marca FRIMESA.

En Argentina las cooperativas agropecuarias comercializan 90% de la producción de leche y sus derivados, y 70% del algodón. Además, de acuerdo con información contenida en la página web del Ministerio de Agricultura de dicho país, vienen aumentando año con año su participación en las exportaciones de granos, en muchos casos en detrimento de las grandes multinacionales. En efecto, en 2012 la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), tuvo una participación en la venta



de granos de 9.91%, 25% más que en 2011. Por su parte, las multinacionales ADM, Cargill, Nidera, Dreyfus y Toepfer cayeron en su participación entre 1 y 2 puntos porcentuales.

En Uruguay, las cooperativas producen 90% de la leche y sus derivados, 34% de la miel y 60% del trigo nacional.

Costa Rica cuenta con la empresa líder en el mundo en diversificación de productos derivados de la leche: la cooperativa de productores de leche “Dos Pinos”, que en este momento se encuentra en un proceso de expansión en Centroamérica y mira con interés el mercado de China.

Visto en general, puede decirse que la base del éxito del cooperativismo agropecuario en los países mencionados se debe a que las cooperativas proporcionan economías de escala (que ayudan a reducir los costos incidentales a la producción, ensamblaje, manejo, procesamiento y comercialización de sus productos), suministran servicios colectivos de bajo costo, generan y distribuyen ingresos con criterios de equidad, que de manera individual los productores de escasos recursos no podrían obtener al ser víctimas de usureros, coyotes y acaparadores.

Su participación organizada en los mercados de insumos y de productos agropecuarios les facilita mejorar su capacidad competitiva, elevar sus estándares de calidad y ejercer una relativa influencia sobre los niveles de precios de unos y otros. Finalmente, su función como sujetos colectivos organizados les permite influir sobre las políticas públicas a fin de obtener apoyos, subvenciones, créditos, tratamiento fiscal benigno, además de influir en los poderes locales y ser factores dinamizadores del desarrollo comunitario y local.

Evolución histórica del cooperativismo agropecuario mexicano

La primera cooperativa agropecuaria mexicana de la que se tenga conocimiento fue creada en 1886 en el pueblo de Tlalpizalco, municipio de Tenancingo, Estado de México. Según explica Rosendo Rojas Coria (1982), se trató de una cooperativa de colonización impulsada por el gobierno federal a través del Ministerio de Fomento, a cargo del general Carlos Pacheco. Tuvo como propósito inicial “resolver el problema que creara una huelga fracasada en la fábrica de hilados y tejidos de Contreras, que dejó a más de un centenar de obreros en la calle”. El régimen al que estaban sujetos los pobladores de esta colonia “era el de propiedad privada en cuanto a las tierras que sembraba cada familia y la casa que habitaba, los trabajos y aprovechamientos colectivos eran trazado de calles, combatir los insectos, hacer guardia para garantizar la seguridad de la colonia, crear corrales comunales de pastos para el ganado, pequeñas obras de irrigación, etcétera”.

Para 1894 según indica el propio Rojas Coria (1982: 306), “la colonia de Tlalpizalco tenía... 41 hombres, 37 mujeres y 20 vecinos; en total, 118 personas”. Esta primera cooperativa agropecuaria duró en operación casi 20 años, al cabo de los cuales sus socios determinaron disolverla amistosamente, pues consideraban que ya habían alcanzado un grado decoroso de vida.

Poco antes de iniciarse y después de concluida la Revolución, se crearon a iniciativa del Lic. Miguel Palomar y Vizcarra, las Cajas Católicas Rurales de Ahorro y Préstamo, de acuerdo con el modelo alemán

Raiffeisen, en los estados de Jalisco, Michoacán e Hidalgo. El objeto de esta sociedad era refaccionar a los campesinos pobres, sin embargo, diversos problemas de tipo operativo, así como la incomprensión del gobierno federal y la oposición radical de los caciques locales, provocaron su total desaparición hacia finales de la década de los años veinte.

En el régimen presidencial del General Plutarco Elías Calles, se expidió la primera Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) en 1927, que reconocía y reglamentaba el funcionamiento de las cooperativas agropecuarias (artículos 2° al 8°), autorizándolas en su artículo séptimo a realizar las actividades siguientes: crédito, de producción, trabajo, seguros, construcción, transporte, venta y compra en común.

En 1933, en la segunda LGSC nuevamente se incluyó la figura de sociedad cooperativa agropecuaria, reconociéndola como una valiosa herramienta de la reforma agraria que se iniciaba en ese tiempo. Lamentablemente, al igual que el ejido, la cooperativa agropecuaria fue considerada desde entonces, no sólo como una unidad económica sino como un instrumento de acción política, alineado y dependiente del Estado. Esta posición subordinada y de plena corporativización de las cooperativas en general y de las agropecuarias, en particular, se confirmó posteriormente al emitirse la LGSC de 1938 y se reforzó durante los regímenes poscardenistas.

Así, después de cerca de cuatro décadas de control y manipulación que derivaron en la degeneración ideológica y el estancamiento orgánico del cooperativismo en México, a finales de los años setenta, se va a producir un nuevo repunte del movimiento cooperativo nacional como resultado de la instalación, por Decreto Presidencial del 11 de mayo de 1978, de la llamada Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo (CIFC), presidida por el titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en la cual participaban también las dependencias públicas siguientes: la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, la Secretaría de Comercio, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Secretaría de la Reforma Agraria y el Departamento de Pesca.

El objeto fundamental de la Comisión consistía en dirigir y coordinar las acciones del gobierno federal en materia de fomento cooperativo, convirtiéndose en un órgano de planificación del desarrollo cooperativo a escala nacional, cuyas funciones ejercería a través del llamado Plan Nacional de Fomento Cooperativo 1980-1982 (PNFC), aprobado por el Presidente José López Portillo el 19 de junio de 1980.

En la lógica del PNFC, se consideró de particular importancia ubicar el papel del sistema cooperativo dentro de los distintos sectores de la economía. Para tal efecto, se identificaron los objetivos sectoriales y se definieron los objetivos específicos del fomento cooperativo en cada sector, quedando éstos últimos, en el caso del sector agropecuario y forestal, como sigue:

- Fomentar cooperativas cuya magnitud regional trascendiera el ámbito de la propiedad ejidal, comunal y privada, y que promoviesen la capitalización interna de las unidades productivas y la distribución social de sus beneficios;
- Promover cooperativas que pudiesen incorporar a los campesinos sin tierra, coadyuvando de esta manera a disminuir los índices de subempleo y desempleo abierto de la población rural, y



- Dar prioridad a la expansión y desarrollo de cooperativas en zonas marginadas y en distritos de temporal, que poseyeran características favorables para el desarrollo productivo de bienes y servicios, en el marco del Sistema Alimentario Mexicano.

Sin duda alguna, el PNFC ha sido el plan más ambicioso y acabado, desde el punto de vista técnico y jurídico, que se haya elaborado hasta la fecha en nuestro país en materia de fomento al cooperativismo. Lamentablemente el estilo burocrático y vertical prevaleciente, tanto en su fase de diseño como de instrumentación, aunado a los privilegios y corrupción que lo acompañaron, en cuyo marco los cooperativistas quedaban como simples beneficiarios pasivos de las políticas públicas y no como protagonistas centrales de las mismas, impidió el pleno cumplimiento de sus metas y objetivos, empujándolo hacia su prematura desaparición.

Panorama general del cooperativismo agropecuario contemporáneo en México

De acuerdo con la LGSC de 1994, las cooperativas agropecuarias pueden ser de consumidores o de productores. Las primeras están formadas por agricultores propietarios de la tierra, ya sea bajo régimen ejidal, comunal o de pequeña propiedad, que se organizan para la compra y/o uso en común de insumos (semillas, fertilizantes, insecticidas, etcétera), maquinaria, equipo y transporte destinados a las labores agrícolas; para el procesamiento o industrialización de sus productos y para el almacenamiento y la venta en común de la producción individual de sus socios.

Las cooperativas de productores se distinguen de las primeras porque además de realizar las actividades típicas de las cooperativas de consumidores, sin llegar a desprenderse legalmente de su tierra, se asocian para producir en común y a escala. En este caso la tierra es explotada colectivamente tratando de abatir costos y obtener los mayores rendimientos.

En la práctica, la inmensa mayoría de las cooperativas agropecuarias mexicanas se han organizado según la primera categoría, es decir, como de consumidores, ello debido a que la experiencia les ha demostrado que cuando se colectiviza el proceso productivo y no se vincula la producción con los ingresos, normalmente los productores tienden a situarse en los niveles más bajos de productividad, lo cual la hace inviable e insostenible económicamente.

Desgraciadamente no se sabe a ciencia cierta cuántas cooperativas agropecuarias existen en el país, el último dato oficial proporcionado por la CIFC, indica que hacia 1994 se encontraban registradas 2,753 cooperativas en el giro económico correspondiente a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura. La membresía total de dichas cooperativas ascendía a 107,809 socios. Hoy en día, la incertidumbre es grande respecto a su número, y lo es aún mayor respecto a sus características distintivas, dado que no existen muchos estudios o investigaciones relativas a su vida asociativa o su eficiencia económica. De cualquier modo, vamos a intentar presentar aquí un panorama general del cooperativismo agropecuario mexicano con base en los tres últimos estudios de tipo diagnóstico que conocemos.

Se trata, en primer lugar, de la investigación aún inédita realizada en el año 2002, por un grupo de investigadores bajo la coordinación de la Dra. María Antonieta Barrón, adscrita a la Facultad de Economía de la UNAM, denominada “Diagnóstico nacional sobre el cooperativismo en México”. Dicha investigación se realizó con el patrocinio de la Comisión de Fomento Cooperativo y Economía Social de la H. Cámara de Diputados, correspondiente a la LVIII Legislatura del Congreso de la Unión. El estudio abarcó una muestra de 29 cooperativas agropecuarias ubicadas en los estados de Campeche (1), Veracruz (3), Jalisco (1), Chihuahua (5) y San Luis Potosí (19).

En segundo lugar, nos apoyamos en el estudio de Rojas (2003) publicado como libro bajo el título *Las cooperativas en México* comprende un total de 11 cooperativas agropecuarias con domicilio social en el Distrito Federal y, finalmente, echamos mano del estudio de Yesenia Ramírez (2005) denominado: “Diagnóstico de las cooperativas en México”, publicado como folleto por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El estudio de referencia está enfocado a cooperativas exitosas de diversos giros económicos, entre las que se incluyen cuatro agropecuarias con domicilio social en los estados de Yucatán, Michoacán y Sonora.

Así pues, a manera de síntesis, los principales resultados de los estudios citados podemos ordenarlos en las tres categorías que a continuación se enuncian.

Aspectos generales

En todos los casos se observa una fuerte tendencia a la reducción en el número de socios respecto a los fundadores originales, poniendo en peligro de desaparición a algunas de las cooperativas estudiadas.

De acuerdo con el criterio de estratificación de las cooperativas usado en su momento por la CIFIC, en el cual éstas quedan clasificadas como micro (hasta 15 socios), pequeñas (de 16 a 100), medianas (101 a 250) y grandes (de 251 y más). La gran mayoría de las cooperativas comprendidas en los distintos estudios son de tamaño micro y pequeñas. Muchas de estas cooperativas corresponden a empresas familiares (frecuentemente de familias extensas) que adoptan la figura legal de cooperativa. A diferencia de éstas, normalmente las cooperativas exitosas son de tamaño grande, con una membresía que puede rebasar las tres centenas de socios.

Aproximadamente 90% de las cooperativas investigadas se había constituido entre 1995 y 2002. Eran relativamente jóvenes o nuevas con no más de siete años de haber sido constituidas; en cambio, las cooperativas exitosas presentan una trayectoria histórica de dos o tres décadas de existencia.

El 60% de las cooperativas no contrataban trabajadores; 25% tenían entre 1 y 5; 10% tenían de 6 a 10 y 5% contaban con más de 50, cabe destacar que éstas últimas cooperativas contrataban más de 50% del total de trabajadores.

Por regla general, las cooperativas exitosas son las que tienden a contratar el mayor número de trabajadores; sin embargo, a pesar de que éstos trabajan en la cooperativa por periodos amplios de tiempo y en actividades permanentes, difícilmente adquieren la calidad de socios. En muchos de los casos los nuevos socios son hijos o parientes de los socios de la cooperativa y no necesariamente los trabajadores con más

méritos o antigüedad. En otros casos, los nuevos socios entran a ocupar el lugar que dejan los socios originales por muerte, jubilación o migración. En contraste, algunos socios pueden realizar exclusivamente actividades de administración o gestión de la cooperativa y no perder su calidad de socios.

En cuanto a su composición social, las cooperativas agropecuarias asocian principalmente a personas de escasos recursos que no viven, exclusiva o mayoritariamente, de los ingresos derivados de su carácter de cooperativistas, sino que tienen que complementar sus ingresos realizando otras actividades económicas.

Alrededor de 55% de las cooperativas estaban integradas exclusivamente por personas del sexo masculino, en tanto que 45% restante eran de composición mixta. No se presentó ningún caso de cooperativa integrada exclusivamente por mujeres. La edad promedio variaba en un amplio rango que iba desde los 30 a los 50 años de edad, por lo que el cooperativismo agropecuario no parecía ser un asunto de jóvenes, sino de personas en edad madura, probablemente jefes de hogar, en su gran mayoría. El nivel de escolaridad de los socios de estas cooperativas era el que puede considerarse como básico, es decir, únicamente con estudios de primaria o secundaria.

Vida asociativa

Aproximadamente 80% de las cooperativas examinadas habían cumplido con los requisitos legales de su constitución y registro formal, destacando en forma decreciente, el cumplimiento de los requisitos siguientes: elaboración y aprobación de actas y de bases constitutivas o estatutos; solicitud de denominación social ante la Secretaría de Relaciones Exteriores; solicitud de Registro Federal de Contribuyentes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y registro formal ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

Se aprecia un desconocimiento generalizado de las disposiciones contenidas en la LGSC, 90% de los socios y directivos de estas cooperativas manifestó desconocer dicha norma legal. No obstante, 55.6% de los socios calificó como bueno el desempeño organizacional de su cooperativa en lo que hace al proceso de producción y aprovisionamiento de materias primas, 33.3% como regular y solamente 11.1% como malo. Sus principales deficiencias se muestran en el equipamiento y la mejora de la calidad. Como ventajas de pertenecer a la cooperativa se señalan la posibilidad de obtener crédito y otros apoyos del gobierno y permisos.

Respecto a la frecuencia con la que realizan asambleas generales ordinarias y extraordinarias, así como el mecanismo de su integración y el promedio de asistencia de los socios, se obtuvo que en promedio las asambleas ordinarias se llevan a cabo una vez al año y las extraordinarias cada tres meses. Normalmente la frecuencia en la celebración de asambleas generales depende del grado de desarrollo organizacional alcanzado por la cooperativa; así, es común que en las cooperativas de más reciente creación se reúnan con mayor frecuencia en intervalos de tiempo muy variables; en tanto que las cooperativas que tienen cinco o más años de fundadas, se reúnan en asamblea general con menor frecuencia y en periodos de tiempo previamente establecidos, lo que evidencia que la vida interna de la organización está más institucionalizada en el caso del segundo tipo de cooperativas que en el primero de ellos.

Por regla general, las cooperativas integran sus asambleas generales mediante convocatoria individual a cada uno de sus socios y no mediante delegados. El porcentaje de asistencia a las asambleas generales ordinarias o extraordinarias oscila entre 50 y 70%.

Solamente 70% de las cooperativas tienen definidos reglamentos internos para regular o normar el funcionamiento de sus distintas áreas, departamentos o comisiones en que están estructurados, así como de sus órganos de decisión y control interno.

Únicamente 20% de ellas habían recibido capacitación en doctrina cooperativa. Aparentemente, la causa principal de ello es que no existe personal preparado que desarrolle este tipo de capacitación en los lugares donde las cooperativas tienen su domicilio social, por lo que la capacitación resulta onerosa, tanto para ellos, como para quienes la impartirían. De los que sí recibieron capacitación cooperativa, 80% reconocieron que dicha actividad tuvo efectos positivos en la vida asociativa de la cooperativa: se mejoró la cohesión entre los socios y se crearon círculos de calidad, entre otras mejoras indicadas.

En cuanto a capacitación técnica, 31% de la muestra la ha recibido en áreas relacionadas con técnicas productivas y procesos de administración. Los beneficios de esta capacitación se expresan fundamentalmente en el incremento de los ingresos y en mejoramiento de los productos lo que les ayuda a mantener su posición en el mercado.

En términos generales, se produce una escasa movilidad de sus cuerpos directivos, en el mejor de los casos se promueve la rotación de los directivos entre los consejos de administración y vigilancia.

La integración de las cooperativas entre ellas no supera 40% y es poco efectiva. Generalmente las cooperativas se integran a una Unión de Cooperativas o directamente a una Confederación, lo que significa que no existe la integración por rama como la que se daría a través de una Federación. Las cooperativas integradas recibían de sus organismos superiores básicamente asesoría para la comercialización y capacitación empresarial.

Eficiencia económica

En 30% de las cooperativas el valor de sus certificados de aportación oscilaba entre los \$3,000 y \$12,500, en tanto que en el resto variaba entre \$50 y \$1,000 pesos, si bien había un número importante de cooperativas que no reportaban aportación alguna. De cualquier modo, la principal motivación para realizar dichas aportaciones, en todos los casos, tenía que ver con el interés por obtener apoyos complementarios de otras fuentes.

Las actividades económicas a las que se dedicaban incluían: ganadería (bovina, ovina y porcina); producción de básicos; café; producción y comercialización de frutas; hortalizas y legumbres, tanto en forma general como especializada; así como la transformación y venta de productos derivados del maíz, chile, aguacate, miel y amaranto.

Su principal preocupación era obtener apoyos crediticios de los diferentes niveles de gobierno a fin de soportar su desarrollo, siendo ésta precisamente la primordial razón por la que se constituyeron. Los estudios consultados reportan que 50% de las cooperativas tenían abiertas líneas de crédito con bancos

y dependencias públicas de los diferentes niveles de gobierno, 77% del crédito fue destinado a capital de trabajo y sólo 23% se utilizó en equipamiento e infraestructura.

Solamente 37% de las cooperativas estaban operando con excedentes, cuya distribución se decidía en asamblea general. El criterio de reparto de dichos remanentes estaba en función de su participación en las operaciones. Otra parte de los excedentes se destinaba a la capitalización de sus unidades productivas.

La mayoría de las cooperativas exhiben problemas serios en lo que se refiere a la mejora de la calidad, así como en equipamiento. En otras áreas como mercadeo y almacenamiento de la producción no reportan insuficiencias, sobre todo porque venden al momento de obtener la producción y no enfrentan problemas para comercializarlo, aun cuando reconocen que lo hacen a precios bajos.

En cuanto a infraestructura instalada, en relación con los medios de comunicación con el público en general, 90% de las cooperativas tenían teléfono, 36% fax y 38% correo electrónico, hecho que determina que las cooperativas sean presa de una especie de aislamiento o de incapacidad para transmitir mensajes al público consumidor.

De forma unánime las cooperativas coincidieron en señalar que la actual carga fiscal a la que se encuentran sometidas, resulta excesiva y disminuye sus magros ingresos.

Entre los factores que determinan su éxito económico, señalan básicamente la capacidad que tiene el gobierno de apoyarlas y la posibilidad de ubicarse en el mercado en una condición de nicho favorable.

Con base en el panorama anterior, en el siguiente apartado se enuncian las principales fortalezas y debilidades del cooperativismo agropecuario en nuestro país, señalando los casos concretos de las cooperativas exitosas, en lo que se refiere a las fortalezas y haciendo una reflexión de carácter general, en el caso de las debilidades.

Fortalezas y debilidades del cooperativismo agropecuario mexicano

Existen muchos ejemplos de cooperativas agropecuarias exitosas en nuestro país, cuyas prácticas empresariales y asociativas han dado resultados positivos a lo largo de varias décadas. En este apartado, por razones de espacio, expondremos solamente algunas de esas experiencias que en su conjunto, constituyen un patrimonio común del movimiento cooperativo nacional que estimamos importante valorar y difundir.

La Sociedad Cooperativa de Venta en común, Cupanda (aguacate en Purépecha) con domicilio social en el municipio de Tacámbaro, Michoacán, lleva 58 años de operación. Agrupa a cerca de 200 productores de aguacate y 70 socios-comisionados. A lo largo de su trayectoria ha demostrado que invertir en obras sociales como la construcción de escuelas; centros juveniles y sociales; programas educativos; servicios médicos; agua potable; reciclaje de basura e instalaciones deportivas, constituye una excelente práctica empresarial que no solamente contribuye a mejorar la imagen y presencia social de la cooperativa en la comunidad, sino que aporta de manera significativa y tangible, al desarrollo local de muchas comunidades con carencias.

Además, desde finales de los años cincuenta, a base de grandes esfuerzos y sacrificios, se han convertido en un referente determinante en la regulación de los precios del aguacate a escala regional, impidiendo abusos de los acaparadores.

Por su parte, la Cooperativa Agropecuaria Regional Tosepan Titataniski (Unidos Venceremos en náhuatl), nace como producto de influencias externas en tanto procede de la ejecución de un proyecto estatal denominado Plan Zacapoaxtla, derivado a su vez, del Plan Puebla implementado en la Sierra Norte de Puebla a partir de 1971. Muy pronto se produjo la apropiación campesina del proyecto y la conducción del mismo en razón de los intereses de los productores, quienes empezaron por participar en el abasto de productos básicos como una medida necesaria para enfrentar la carestía de la vida, y oponerse a la especulación realizada por los comerciantes locales.

En 1980, con una base social de 3,680 socios de 34 comunidades, la cooperativa obtiene su registro legal ante la STYPS. De este modo, al contar con personalidad jurídica propia es capaz de vencer las resistencias de los comerciantes privados, logrando participar como organización social en el Programa de Abasto a Zonas Marginadas, del Programa CONASUPO-COPLAMAR.

A principios de la década de los ochenta inicia su participación en la comercialización agrícola regional de café, pimienta y frutales (naranja y mamey), más tarde en la transformación agroindustrial del café y la pimienta, lo cual les permitió incursionar en el mercado internacional de ambos productos desde mediados de la citada década.

La diversificación de las actividades productivas, el énfasis en la educación y la preparación del relevo generacional, le ha permitido a últimas fechas ubicarse sólidamente en nuevos giros económicos como el horro y préstamo, la vivienda y el turismo rural.

En el mismo estado de Puebla, pero en la región mixteca, es destacada la presencia y participación de la cooperativa *Qually*, con domicilio social en la ciudad de Tehuacán, cuya fortaleza principal ha sido la atención prioritaria que ha dedicado al cuidado del medioambiente y al fomento de la nutrición con alimentos saludables para la población rural de la región.

La producción, comercialización interna y exportación de café, a raíz del desmantelamiento del INMECAFE, ha sido una de las ramas de actividad económica en la que las cooperativas agropecuarias mexicanas han demostrado ser altamente competentes. A título de ejemplo citamos aquí el caso de la cooperativa Maya Vinic (hombre maya en tzotzil) con domicilio social en el municipio de Acteal, Chiapas, cuya experiencia demuestra que es posible participar ventajosamente en los espacios internacionales del comercio justo, contando con el apoyo y la asesoría técnica de diferentes agencias de desarrollo internacional.

Fundada en 1999, Maya Vinic es una empresa social constituida por agricultores provenientes de las etnias Tzotzil, Tzeltal, Chol y Tojolabal, de los municipios de Chenalhó, Pantelhó, El Salto y Chalchuiután, en la región de Los Altos del estado de Chiapas, se dedican al cultivo del café y miel 100% orgánicos y se comercializan bajo los principios de Comercio Justo. El número total de socios es de 516 distribuidos en 36 comunidades de los municipios citados.

En 2011, la organización comercializó un total de 140 toneladas de café y 20 toneladas de miel, 70% del café fue de exportación hacia varios países de Europa, Japón, Corea del Sur, EUA y Canadá, mientras

que el otro 30% fue canalizado al mercado nacional, 15% en café oro, el otro 15% como café tostado y molido. Por su parte, el total de la miel producida se exportó a Bélgica.

La participación y permanencia de Maya Vinic en los canales internacionales del Comercio Justo durante más de una década, ha sido producto de un enorme esfuerzo que ha supuesto la obtención de certificaciones oficiales, tanto de producción orgánica (Maya Cert, certificadora de origen guatemalteco) como de Comercio Justo (FLO, Fair Trade Labelling Organizations), lo cual ha implicado atender los procesos productivos, desde la pequeña plántula que nace en los viveros comunitarios hasta el trabajo en las fincas de los productores, ubicadas en su mayoría a una altitud por encima de los 1,200 metros sobre el nivel del mar, todo ello a fin de homogenizar los métodos de producción con criterios de sustentabilidad ecológica y bajo los estándares internacionales de un trabajo decente.

Una vez cosechado y secado, el café es tostado en lotes pequeños en la tostadora con que cuenta la organización, lo que permite valorar cuidadosamente el adecuado tueste del grano. De este modo se obtiene un café de alta calidad, supervisado desde 2008 por la *Specialty Coffee Association of America* (SCAA, por sus siglas en inglés), que se distingue por su suave aroma, cuerpo ligero y adecuado balance entre acidez y amargura.

Así, después de 14 años de operación la cooperativa se ha consolidado en la comercialización de café oro/verde. Sin embargo, este segmento de mercado es el de menor valor agregado para los productores, el que reporta menores ganancias y en el que existe mayor competencia, dentro de la cadena productiva del café.

Frente a esta realidad, los productores de Maya Vinic tienen claro que para no ser aplastados por la competencia, es necesario que agreguen más valor a sus productos por eso desde hace tres años están trabajando afanosamente por afianzarse en el mercado del café tostado y molido, un mercado que no ha sido suficientemente explotado en el mercado nacional pero que es uno de los eslabones de la cadena productiva que le agrega mayor valor al producto.

De forma adicional, han procurado adaptarse a las tendencias actuales del consumo de café que se distinguen, entre otras cosas, por la existencia de un consumidor más conocedor y exigente razón por la cual han aumentado su producción de café tostado y molido, y han promovido su consumo en “barras de café *gourmet*” o cafeterías especializadas. En dicha dirección, durante el mes de diciembre de 2011, con recursos de la Sociedad Cooperativa y apoyos externos brindados por una organización solidaria japonesa, instalaron una cafetería en la zona céntrica de la ciudad de San Cristóbal de Las Casas y tienen proyectado establecer barras de café en ésta y otras ciudades del estado de Chiapas.

En suma, podemos decir que la fuerza de Maya Vinic a lo largo de su historia ha residido en su fuerte identidad indígena; en la generación de productos de alta calidad; en su capacidad de adaptación a los mecanismos y principios del sistema de Comercio Justo; en la generación de productos 100% orgánicos; en el mantenimiento de alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, y en una relativamente reciente e innovadora experiencia en la venta de café tostado y molido al menudeo.

Otra práctica empresarial exitosa de las cooperativas agropecuarias mexicanas de los últimos años la constituye la llamada pignoración de productos, cuyos exponentes principales son las cooperativas adhe-

ridas al Frente Democrático Campesino de Chihuahua (FDCCH), el cual nació en 1985 como resultado de un amplio y combativo movimiento campesino que demandaba precios justos para las cosechas de maíz y frijol. Actualmente el FDCCH tiene presencia en 17 municipios ubicados mayoritariamente en la región de temporal del noroeste del estado.

La citada práctica empresarial consiste en acopiar y mantener almacenada la producción de los productores y sacarla al mercado únicamente cuando exista una fuerte demanda y se garantice un buen precio por los productos. La pignoración de frijol Pinto Saltillo, como estrategia de comercialización organizada de los productores rurales del estado de Chihuahua, se implementó desde 2009 con excelentes resultados en términos de incremento en los ingresos de los productores, derivado de la venta de su producción en forma masiva y con un precio más alto al que normalmente ofrecen los *coyotes*.

Cabe destacar que del total acopiado, una parte importante no se comercializa sino se selecciona y redistribuye entre los productores para que la utilicen en el próximo ciclo agrícola. De esta manera se obtiene un beneficio adicional derivado del ahorro en sus costos de producción, debido a que la semilla certificada del Pinto Saltillo tiene un valor comercial elevado. Así, al tener su propia semilla en condiciones similares a la certificada a la hora de sembrar, los productores obtienen importantes ahorros al no verse obligados a obtener en el mercado la semilla certificada a precios exorbitantes, semilla que de por sí en los últimos años ha escaseado, como resultado de la fuerte y prolongada sequía que ha azotado a dicho estado de la República Mexicana.

La compra en común de insumos y su posterior distribución entre los productores asociados, es otra de las prácticas empresariales históricamente exitosas del cooperativismo agropecuario mexicano, siendo muchos los ejemplos de cooperativas que han desarrollado esta actividad, pero en la que destacan particularmente los casos de la Sociedad Cooperativa Agropecuaria del Distrito de Altar (SOCOADA) y de la Sociedad Cooperativa de Ganaderos Organizados de Sonora (SOCOGOS). La primera tiene una historia de 61 años ininterrumpidos de operación y agrupa a más de 500 productores, en tanto que la segunda cuenta con un tiempo de operación de 31 años, tiene más de 3,500 socios y se ha distinguido por facilitar la distribución de productos de calidad de accesorios ganaderos, veterinaria, alimentos para ganado, semillas, fertilizantes y gas para carburación, eliminando la competencia desleal de los intermediarios.

Finalmente, en el terreno de la nutrición y la soberanía alimentaria vale la pena hacer mención de la experiencia de la cooperativa "Amaranto de Mesoamérica para el Mundo", ubicada en el municipio de Zimatlán de Álvarez, en la región de los Valles Centrales de Oaxaca. Esta cooperativa surgió en 2002 como una necesidad social para cubrir los requerimientos alimenticios de la población, a través de un complemento alimenticio rico en proteínas aportadas por el amaranto en sus hojas y grano.

La empresa desde sus orígenes desarrolló labores de asesoría y capacitación que consistían en asistencia técnica en el cultivo y uso del amaranto, así como la asesoría sobre el ciclo y cosecha del mismo a las familias oaxaqueñas. Una vez generado el producto, las cosechas son adquiridas por la cooperativa a un precio de garantía que asegura la recuperación del costo de producción y un porcentaje de utilidad para el productor, con lo cual se logra incrementar el ingreso de la población rural. En 2011 el precio de garantía era de \$12.00 el kilogramo de grano limpio, se incrementó a \$14.00.

Una vez ubicada en las bodegas de la cooperativa, la materia prima es transformada mediante la elaboración de diferentes productos como la tradicional “alegría”, galletas, barritas, cereal y harina, los cuales son distribuidos en las comunidades de la región a precios accesibles y a través de una red de comercializadoras comunitarias constituida por decenas de mujeres campesinas. El número actual de socios de la cooperativa asciende a 24, pero su potencial es enorme si logra automatizar el proceso productivo, ampliar y extender la red de productores y comercializadoras de amaranto en los próximos años.

Visto desde el otro ángulo, las debilidades y obstáculos que impiden el desarrollo y expansión del cooperativismo agropecuario en México, tienen que ver con algunas de las cuestiones que se apuntan a continuación.

- 1) El control corporativo que sobre un buen número de cooperativas agropecuarias, en su calidad de organizaciones económicas, ejercen las llamadas organizaciones político-reivindicativas de los campesinos que las utilizan como un vehículo para la gestión de recursos ante diferentes dependencias gubernamentales y para ampliar su base social de apoyo, pero que no tienen ningún interés en implementar el proyecto emancipador que encarna el cooperativismo, como movimiento social con identidad propia.
- 2) Escaso apego a los principios y valores del cooperativismo universal. Además de lo comentado en relación con el principio de integración, conviene indicar que en materia del quinto principio del cooperativismo universal referido a la obligación de brindar servicios de educación, capacitación e información a sus socios, directivos y empleados, en el citado estudio de Rojas (2003), nueve de las 11 cooperativas agropecuarias del Distrito Federal resultaron reprobadas en el cumplimiento de este principio, dado que no realizaban cursos de inducción cooperativa entre los nuevos asociados; no organizaban eventos internos de educación cooperativa, ni facilitaban la asistencia de sus socios y directivos a eventos externos; no contaban con una comisión de educación cooperativa conforme lo establece la LGSC; carecían de una partida presupuestal especial destinada a atender las necesidades de educación y capacitación cooperativa de los asociados; no tenían programa de capacitación técnica u organizacional de carácter permanente; no contaban con personal interno encargado de atender las necesidades de capacitación de los asociados, y no tenían un órgano interno de información periódica.
- 3) El abandono del campo y el sesgo anticampesino de las políticas públicas vigentes en los últimos treinta años, ha sido uno de los factores que más ha incidido en la desaparición temprana de muchas cooperativas o en su enorme dificultad para consolidarse empresarialmente. De acuerdo con los estudios consultados, la inmensa mayoría de las cooperativas no cuentan con ningún tipo de apoyo o subsidio de origen gubernamental o privado, lo que nos permite afirmar que actualmente no existen programas específicos de promoción cooperativa, ni a escala federal ni en los gobiernos de los estados, todo lo cual genera un difícil panorama económico que puede resumirse en capacidad instalada insuficiente; maquinaria

- y equipo obsoletos; fuerte competencia en el mercado; altos costos de insumos y fletes; falta de financiamiento y recursos para reinvertir; crisis de liquidez producto de las deudas fiscales y con proveedores, e ingresos inestables e insuficientes.
- 4) La existencia de una amplia oferta de figuras asociativas rurales, como las Sociedades de Solidaridad Social e incluso las Sociedades de Producción Rural, que fragmentan y dispersan los procesos de organización unitaria de los campesinos, generando confusión y disputas innecesarias.
 - 5) En muchos de los casos estudiados se verificó que las cooperativas se crean simplemente para cubrir un requisito legal que permite el acceso a recursos públicos, pero no por un interés genuino de sus socios. Muchas de estas seudocooperativas, cuando se logra el propósito de obtener los apoyos públicos, se disuelven sin operar, fenómeno de desaparición que obviamente es más notorio cuando no se obtienen los apoyos buscados. Estas cooperativas creadas de arriba hacia abajo, se convierten a la corta o a la larga, en un lamentable ejemplo de simulación de la figura de sociedad cooperativa, degradándola y deslegitimándola ante la opinión pública.
 - 6) La falta de lealtad de los socios a la cooperativa es su principal talón de Aquiles. Lamentablemente muchas veces los socios de las cooperativas agropecuarias no se conforman con los adelantos o anticipos parciales que la cooperativa les entrega por su cosecha, o se dejan seducir por las ofertas tentadoras que los *coyotes* y acaparadores les hacen con la finalidad de mermar la unidad y la disciplina interna de la organización social, que les disputa el control de los mercados regionales.
 - 7) El ascenso incontrolable de la delincuencia y la descomposición del tejido social, junto con la migración forzada por razones económicas, son problemas cotidianos que afectan los procesos de desarrollo y consolidación de las cooperativas en el medio rural del país.
 - 8) El machismo y la falta de equidad de género, si bien no es sólo un problema de las cooperativas agropecuarias, sino del cooperativismo mexicano en general, en el campo dicha problemática está particularmente arraigada.

Algunas recomendaciones finales

A manera de conclusión, señalamos a continuación de manera muy puntual, un conjunto de recomendaciones que podrían contribuir a superar los tradicionales lastres, que han impedido a las cooperativas agropecuarias mexicanas desplegar todas sus potencialidades empresariales y asociativas.

- 1) Impulsar la integración nacional del cooperativismo agropecuario, a tal efecto, los organismos de representación o coordinación nacional del cooperativismo deberían enfocarse a la creación, a mediano plazo, de una gran Confederación Nacional de Cooperativas Agropecuarias de carácter plural y democrática, en la que quepan todas las cooperativas agropecuarias del país



sin distinción alguna, y a través de la cual puedan actuar juntas, como un frente unitario capaz de atraer los apoyos indispensables, romper el aislamiento y obtener el reconocimiento social que tanto se les ha escamoteado.

- 2) Impulsar la intercooperación económica mediante el impulso de negocios conjuntos, el intercambio sobre buenas prácticas e innovaciones y la solidaridad en torno a objetivos comunes.
- 3) Oponerse al sesgo de las políticas públicas que se implementan por parte del gobierno federal y que, en su inmensa mayoría se orientan a apoyar, fortalecer e incentivar el desarrollo y consolidación de las empresas nacionales y extranjeras del sector privado, en detrimento de las empresas sociales y cooperativas.
- 4) Concentrarse en impulsar la recuperación de la autosuficiencia alimentaria de las regiones, localidades y comunidades en las que están insertas, dejar de depender de los vaivenes del mercado global y promover el establecimiento de circuitos de comercialización regional y sectorial, bajo control campesino.
- 5) Invertir los recursos necesarios a fin de ofrecer servicios de educación cooperativa y capacitación técnica permanente y de calidad para sus socios, directivos y empleados, de tal suerte que se conviertan cada día en mejores cooperativistas. Si no lo pueden hacer por cuenta propia, pueden optar por suscribir acuerdos y convenios de colaboración con las universidades del país, especialmente aquellas con experiencia en la docencia y la investigación del cooperativismo y la economía solidaria en México.
- 6) Eliminar la restricción existente a la posibilidad de crear secciones de ahorro y préstamo en las cooperativas agropecuarias, tal como lo dispone la Ley que Regula las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, puesto que dicha restricción les impide autocalcapitalizarse y llegar a ser autónomas desde el punto de vista financiero.
- 7) Impulsar una campaña nacional de transformación de los ejidos en cooperativas agropecuarias multiactivas de libre afiliación, autónomas en su gestión interna y totalmente independientes del Estado y de cualquier grupo de interés de carácter público o privado, empezando por transferir funciones y responsabilidades del núcleo ejidal hacia las organizaciones cooperativas especializadas, particularmente en la prestación de servicios diversos o en la creación de nuevos sectores de producción tal como ha ocurrido con relativo éxito, en la formación de cooperativas para la administración de las áreas turísticas o de esparcimiento, en una buena cantidad de ejidos y comunidades del país.

En este mismo sentido, promover la transformación del minifundio en cooperativa agropecuaria como una forma avanzada de organización económica y social de los productores del campo que puede permitir la transformación de la pequeña, aislada e individual unidad económica campesina, en una unidad económica mucho más grande, coordinada y colectiva, que facilite la asimilación del progreso técnico-científico, que transforme positivamente las condiciones de vida de la población rural y que además de ser altamente rentable, sea mucho más amigable con la naturaleza.

- 8) Buscar el contacto directo con los consumidores para el beneficio mutuo, ofreciendo productos de calidad y a bajo costo, y creando circuitos de intercambio mercantil, ferias y tianguis autogestivos.
- 9) Impulsar desde la SAGARPA un programa nacional de fomento cooperativo en el campo mexicano que, además de contribuir a la recapitalización de las unidades de producción campesina y a la construcción de infraestructura básica, les otorgue una serie de servicios esenciales en los campos de la asesoría técnica, la comercialización, la agroindustrialización y la innovación tecnológica, entre otros.
- 10) Finalmente, es imperativo atender a la carga impositiva de las cooperativas, impulsando algunas reformas legislativas básicas tales como: reformas a la Ley del Seguro Social, de tal modo que se restablezca el sistema de cotización bipartita por parte de las cooperativas; impulsar la reducción del monto del Impuesto al Valor Agregado y establecer como deducibles de impuestos todas aquellas inversiones destinadas a desarrollo social y comunitario, así como a educación, a la formación de ciudadanía y al cuidado del medioambiente o de atención a grupos vulnerables.

Bibliografía

Barrón Pérez, María Antonieta. (2002). *Diagnóstico nacional sobre el cooperativismo en México*, México, DF, mimeo, Facultad de Economía, UNAM.

Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo. (1980). *Plan Nacional de Fomento Cooperativo*, México, DF, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

—, (1991). *Boletín bibliográfico, hemerográfico y de información sobre cooperativismo*, México, DF, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Martínez Borrego, Estela. (1991). *Organización de productores y movimiento campesino*, México, DF, Siglo XXI-UNAM.

Ramírez Vanoye, Yesenia. (2005). *Diagnóstico de las cooperativas en México*, México, DF, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Rojas Coria, Rosendo. (1984). *Tratado de cooperativismo mexicano*, México, DF, FCE, tercera edición.

Rojas Herrera, Juan José. (2003). *Las cooperativas en México*, Texcoco, Estado de México, Ediciones Molino de Letras.

Ruiz de Chávez, Mario. (1976). *El cooperativismo: alternativa revolucionaria de organización socioeconómica*, México, DF, Editorial GAME, SA.

