



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva



Compilador
Juan Fernando Álvarez Rodríguez
Escuela de Economía Solidaria
COOTRADIAN

ISBN: 978-958-98246-1-0

Bogotá, julio de 2008

Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Compilador
Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Este documento es fruto del esfuerzo que la Cooperativa de Trabajadores de la Hacienda Pública y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –COOTRADIAN- ha emprendido con su Escuela de Economía Solidaria, para conocer la naturaleza cooperativas de las formas multiactivas; con el apoyo del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria –Dansocial-, la Equidad Seguros y el concurso de los profesores Rymel Serrano Uribe, Luis Eduardo Arbeláez, Juan Fernando Álvarez, Ricardo Dávila, Javier Andrés Silva, Carlos Acero, Jorge Molano, Jarrison Martínez Collazos, Alberto García Müller, Alfredo Moirano, Ignacio Ruíz Guerra y Valentín Molina.

Este documento puede ser reproducido total o parcialmente, siempre y cuando se mantengan los reconocimientos. El contenido del presente documento no compromete de ninguna forma a la Cooperativa de Trabajadores de la Hacienda Pública y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, al Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria –Dansocial-, a la Equidad Seguros ni refleja posición institucional alguna.

COOTRADIAN – Escuela de Economía Solidaria
ISBN: 978-958-98246-1-0
Carrera 25 No.42-50 – Bogotá – Colombia
www.cootradian.com
Correo electrónico: escuelacootradian@gmail.com

Contenido

Presentación.....	3
Capítulo 1. La naturaleza multiactiva en las cooperativas	
Cooperativas multiactivas <i>Armando Alfredo Moirano</i>	5
Orígenes y características de la cooperativa multiactiva <i>Rymel Serrano Uribe</i>	19
El marco jurídico de las cooperativas multiactivas <i>Alberto García Müller</i>	25
Capítulo 2. Gestión cooperativa y multiactividad	
Las características de la organización y la gestión cooperativa <i>Ricardo Dávila L. de G.</i>	40
Democracia empresarial en la economía social. Modelo de las cooperativas almazaras de Toledo <i>Víctor Manuel Martín López, Valentín Molina Moreno, Ignacio Ruiz Guerra</i>	56
Una introducción a la economía de las cooperativas multiactivas <i>Juan Fernando Álvarez Rodríguez</i>	79
Capítulo 3. Políticas públicas y algunas experiencias	
Políticas públicas y economía solidaria <i>Jarrison Martínez Collazos</i>	105
La multiactividad en números <i>Javier Andrés Silva</i>	115
Experiencia de la multiactividad cooperativa en Colombia <i>Luis Eduardo Arbeláez</i>	125
Puesta en valor de los recursos endógenos para la diversificación en la economía social del siglo XXI. El turismo cooperativo. <i>Ignacio Ruiz Guerra</i>	142

Presentación

La multiactividad cooperativa ha sido difundida por el mundo entero como una solución a los problemas del desarrollo. Varias agencias de financiación a nivel internacional han puesto sus ojos en este tipo de cooperativas como organizaciones capaces de fomentar un desarrollo sostenido en las regiones, como medios para mitigar la pobreza y como instrumentos para la valorización económica de campesinos y trabajadores atados a mercados atomizados, desagregados y en una absurda competencia entre pares. Sin embargo, el fomento de estas empresas no ha venido acompañado de políticas de investigación que apoyen el direccionamiento de las mismas, y en un muchas ocasiones la falta de apoyo y de conocimiento ha provocado errores de gestión que terminan limitando el desarrollo de las empresas, causando una suerte de miedo al emprendimiento cooperativo y de letargo empresarial y, en otros casos, la liquidación y el desconsuelo para los asociados que pusieron sus esperanzas en este tipo de empresas.

Desde la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de la Hacienda Pública y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –COOTRADIAN- a través de su Escuela de Economía Solidaria, con el apoyo del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria –Dansocial-, la Equidad Seguros y el concurso de los profesores Rymel Serrano Uribe, Luis Eduardo Arbeláez, Ricardo Dávila, Javier Andrés Silva, Carlos Acero, Jorge Molano, Alberto García Müller, Alfredo Moirano, Ignacio Ruíz Guerra, Valentín Molina y quien suscribe, se ha buscado iniciar un esfuerzo documental para conocer la naturaleza cooperativas multiactivas, su razón de ser, sus inicios, sus particularidades y especificidades, los elementos que podrían orientar una adecuada gestión y la referencia a algunas experiencias, como medio para promover un mayor direccionamiento empresarial y procurar el desarrollo de este tipo de cooperativas en un contexto que sin duda requiere de un mayor empuje y visibilidad del sector cooperativo.

Esperamos que esta iniciativa abra las puertas a la discusión y sirva de pauta para continuar avanzando en la investigación del quehacer cooperativo. De buen agrado recibiremos sus críticas y valga apuntar que los errores y omisiones que presente este documento son de responsabilidad directa de su compilador.

Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Capítulo 1

La naturaleza multiactiva en las cooperativas

Cooperativas multiactivas

Armando Alfredo Moirano

Abogado argentino, especializado en cooperativismo y mutualismo. Docente en temas asociados al derecho cooperativo, mutual y de la economía social en las Universidades de Buenos Aires, del Museo Social Argentino, Nacional de Mar del Plata, Nacional de San Martín, Nacional de Tres de Febrero y del Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina.

Miembro numerario de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, del Centro de Investigaciones de la Economía Social –CIESO- y del Instituto Argentino de Investigaciones de la Economía Social. Autor de los libros 'Manual de cooperativas de trabajo' en su 3ª edición, 'Manual de mutualidades', 'Elementos de cooperativismo' y de decenas de publicaciones sobre el tema cooperativa y mutual en medios especializados en toda Hispanoamérica.

Orígenes y características de la cooperativa multiactiva

Rymel Serrano Uribe

Abogado y especialista en mercadeo agrícola. Director Nacional del Instituto de Economía Social y Cooperativismo –INDESCO- de la Universidad Cooperativa de Colombia y miembro fundador de la misma.

Ha sido Superintendente Nacional de Cooperativas. Presidente y fundador de la Unión Cooperativa Nacional (UCONAL) y representante del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). También ha sido presidente de la Confederación Latinoamericana de Ahorro y Crédito (COLAC), miembro del programa cooperativo para comunidades agrícolas de las Naciones Unidas y promotor del cooperativismo en todo el mundo. Autor de los libros: Conversatorio sobre la Utopía Cooperativa (junto a Carlos Uribe y Francisco Jaramillo), Planeación Participativa y Derecho Cooperativo; además de múltiples publicaciones en medios especializados de toda América.

El marco jurídico de las cooperativas multiactivas

Alberto García Müller

Abogado venezolano, Magíster del Instituto de Altos Estudios de la América Latina de la Universidad de París III y del Colegio Cooperativo de la Universidad de París V y Doctor en Derecho. Es profesor titular de la Universidad de los Andes de Venezuela y de las Universidades Autónoma de Madrid (1991); Cooperativa de Colombia, Unisangil, Nacional de Costa Rica (1993); de Lima; de Deusto; Complutense de Madrid (1997) y de Pinar del Río, Cuba.

Miembro numerario de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo y del CIRIEC-Venezuela. Autor de numerosas publicaciones e investigaciones en revistas especializadas en todo el mundo y de los libros 'Tipología de las Cooperativas', 'Formas Jurídicas de las Empresas de Participación', 'Introducción a las Cajas de Ahorro', entre otros.

Cooperativas Multiactivas

Armando Alfredo Moirano

Para abordar el tema de las cooperativas multiactivas es útil recordar la clasificación clásica de estas entidades de la economía solidaria que tiene en cuenta su objeto social; de ella resultan: a) cooperativas de distribución; b) cooperativas de productores; c) cooperativa de trabajo.

El primer grupo comprende a las entidades que asocian a consumidores o usuarios de distintos bienes o servicios. Se reúnen aquí las cooperativas de consumo, de crédito, de seguros, de obras y servicios públicos, de vivienda, etc., o sea, todas aquellas que distribuyen entre sus asociados bienes o servicios.

El segundo grupo está referido a las entidades que asocian a los productores de bienes de cualquier actividad, para colocar su producción en el mercado. Pertenecen a este grupo las cooperativas agrarias, ganaderas, de pescadores, de apicultores, artesanos, etc.

El tercer grupo lo forman exclusivamente las cooperativas de producción o trabajo, con frecuencia llamadas innecesariamente de trabajo asociado, cuyo objeto social –la producción de bienes o servicios– se realiza mediante el trabajo personal e indelegable de sus asociados. Estas cooperativas se caracterizan porque son las únicas que solamente asocian a personas físicas, lo que también tipifica a esta clase de entidades¹.

Todas ellas comparten el mismo mercado con empresas de otra naturaleza jurídica y están sometidas a las mismas duras condiciones de la competencia, por lo cual la gestión de la empresa cooperativa, técnicamente, no va a diferir mucho de la de las empresas comerciales; la diferencia la da la titularidad del patrimonio social, las decisiones esenciales sometidas al colegio de asociados, el contacto directo con ellos y la

¹ No deben confundirse estas entidades con las cooperativas de productores, porque las de trabajo son en sí mismas las que producen el bien o el servicio con el trabajo personal de sus asociados. Estos no son individualmente productores sino operarios, técnicos o profesionales de actividades diversas.

apropiación del excedente. El beneficio cooperativo está en las características propias del sistema solidario, pero es imprescindible que sea advertido por sus integrantes.

Sin embargo, raramente se encontrará una entidad cuyo objeto social esté limitado a una única actividad económica, con excepción de los supuestos en los cuales, por disposición de la ley, el objeto social debe ser único, como suele ser el caso de las cooperativas de seguros o las que realizan la actividad bancaria.

La multiplicidad del objeto social es lo que da lugar a las cooperativas llamadas multifuncionales o multiactivas, y esto es consecuencia de que, en general, una actividad económica requiere ser complementada con otra u otras, porque las cooperativas naturalmente tienden a satisfacer más de una necesidad de sus asociados. El ejemplo más obvio son las cooperativas de productores, en las que la misma entidad se ocupa de la compra de los insumos que ellos necesitan. También es habitual que las cooperativas agropecuarias cuenten con una sección o departamento de consumo y de provisión de insumos, y que la mayoría de ellas industrialice en menor o mayor medida la producción de sus asociados antes de volcarla al mercado; muchas de estas cooperativas tienen estaciones de servicio para proveer de combustibles a sus asociados y a la comunidad.

Además, ya es casi histórico que las cooperativas de obras y servicios públicos –al igual que en las agrarias– atiendan necesidades en materia de salud; en ambos casos, esto último es un error, como se verá más adelante. Lo cierto es que, con excepción del objeto social único impuesto por el estado, las cooperativas prestan una amplia gama de servicios.

Así fue recogido por la Alianza Cooperativa Internacional (Aci) en 1995, cuando definió a la cooperativa como "*una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada*". Es claro que los seres humanos no tienen una única necesidad y el cooperativismo permite resolver muchas de ellas mediante sus principios, métodos y organización.

Pero también sucede que el objeto social múltiple con frecuencia queda en una expresión de deseos, como ocurre con las cooperativas de trabajo y consumo que nunca pueden desarrollar esta última actividad o las muchas cooperativas de consumo, vivienda y crédito, generalmente limitadas en la Argentina a este último propósito. O la problemática de las prestaciones en materia de salud, cuando se elige mal el tipo jurídico y se lesiona la identidad cooperativa.

Lo expuesto abre el tema de la multiactividad a su consideración desde distintos ángulos.

Así, por ejemplo, vale señalar que la multiactividad fue favorecida con la integración cooperativa en entidades de segundo grado, porque mediante las federaciones se hizo posible aprovechar las ventajas de la economía de escala; encarar proyectos de gran exigencia financiera (telefonía celular, por ejemplo) y, lo que es muy importante, en otros casos evitar los supuestos de indebida competencia entre entidades cercanas geográficamente. Sin olvidar, por supuesto, que la fusión o la incorporación, también son medios genuinos de integración.

Otro factor que contribuyó a un mejor desarrollo del sector cooperativo fue la utilización de formas empresarias comerciales, no cooperativas. Por cuestiones de comercialización las cooperativas agrarias algunas veces han acudido a la constitución de sociedades comerciales y a contratos de colaboración empresaria, en especial para las actividades de exportación y de comercialización de determinadas líneas de productos. O el caso más notorio originado en la malhadada aparición de las administradoras de fondos de jubilaciones y pensiones, que obligó al sector cooperativo a constituir su propia sociedad anónima, única forma admitida por la ley, para atender esta problemática y evitar el desvío de fondos del sector a las empresas comerciales ajenas al sistema solidario. Nada de esto importa una lesión a la identidad cooperativa.

Y, sin que tenga que ver con la integración, pero vinculado al desarrollo patrimonial de estas entidades y a la mejora de sus servicios, importa señalar que han prosperado los actos cooperativos de esfuerzo compartido (ayuda mutua). Mediante estos las cooperativas, sin descapitalizarse, han podido ampliar las prestaciones a sus asociados mediante la contribución financiera de estos, haciendo posible la realización de obras que sin esa contribución (esfuerzo propio) son difíciles de hacer. En estos casos, especial-

mente en las cooperativas de obras y servicios públicos, al asociado se le devuelve su aporte parcialmente en servicios –que la cooperativa le presta sin cargo durante determinado lapso– y parcialmente en cuotas o partes de capital social.

También es necesario considerar las razones del éxito o el fracaso de los objetivos propuestos por cada entidad y esto enlaza directamente con la educación y capacitación cooperativas.

El buen resultado de un proyecto cooperativo está ligado a la atención de las necesidades reales de los asociados. De esta manera, por ejemplo, las cooperativas de servicios públicos –regularmente instaladas en las localidades donde su prestación no es rentable para las empresas comerciales o donde estas pretenden prestarlos a precios abusivos– poco a poco fueron ocupándose de satisfacer otras necesidades de su comunidad y en la Argentina se destacan en especial por dos servicios: los funerarios y los de salud; pero además, con el tiempo, también se ocuparon con éxito de prestar servicios de radiofonía, televisión e Internet, agua potable, instalaciones sanitarias, conservación de caminos rurales, etc., cubriendo aspiraciones legítimas de los pueblos largamente postergadas en localidades del interior del país.

Es de tener en cuenta que en esta clase de entidades la multiplicidad de servicios obedeció a dos causas: históricamente, la primera fue el asistir a necesidades elementales de la propia comunidad (servicios funerarios y de salud) y después, en la medida del congelamiento de las tarifas de electricidad² –el estado practica asistencialismo aprovechándose de los servicios públicos cooperativos– se hizo necesario desarrollar nuevas prestaciones cuyos resultados pudieran compensar el atraso tarifario y, paralelamente, mantener la calidad de todos los servicios.

A su vez, las cooperativas agropecuarias a partir de la del procesamiento de la producción de sus asociados y al mismo tiempo proveerlos de insumos, desarrollaron verdaderos complejos industriales, ocupándose también con frecuencia de prestar a sus asociados servicios de salud. La referencia a complejos industriales no es gratuita, porque existen hasta puertos fluviales y marítimos gestionados o de propiedad de cooperativas o sus

² En la Argentina, la distribución de electricidad fue el origen en 1927 de las cooperativas de servicios públicos.

federaciones. Cabe agregar, que para amparar los riesgos de estos emprendimientos y los propios de sus asociados, estas empresas agropecuarias promovieron la constitución de cooperativas de seguros que en la actualidad operan en todos los ramos de la actividad aseguradora, formando sociedades anónimas para aquellos riesgos en los cuales el estado, sin fundamento jurídico, no acepta otro tipo jurídico.

Además, casi todas las organizaciones solidarias han desarrollado en mayor o en menor medida servicios de carácter educativo y cultural, llevando a lugares que no garantizan rédito económico manifestaciones del arte y la educación. De hecho, debe haber muy pocas actividades sociales y económicas que sean insusceptibles de ser encaradas bajo el sistema cooperativo; pero debe entenderse, precisamente, el sentido propio de la actividad económica, porque las que no pueden ser consideradas de esta manera a veces no son objeto del sistema cooperativo y con frecuencia esto causa su vulnerabilidad o su cuestionamiento.

Ocurre que el campo propio del cooperativismo es el de las actividades de naturaleza económica: las vinculadas con la producción, distribución y venta³ de bienes y servicios, mientras que las otras actividades resultan por añadidura aprovechando los beneficios de la organización cooperativa, pero que no estaban en su origen. Siendo así, es de cuidar cuáles de ellas, propias de la previsión social en sentido lato⁴, le son ajenas y, en rigor, corresponden al campo del mutualismo.

También debe analizarse porqué el cooperativismo no ha alcanzado los niveles de desarrollo que serían deseables, siendo que el sistema es tan valioso y lo ha demostrado reiteradamente. Aquí está instalada la problemática de la educación. Para aproximar la idea es necesario recordar el principio reformulado en 1995 por la Aci en estos términos: *"Educación, capacitación e información. Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en*

³ La compraventa, como contrato del derecho comercial, está referida aquí a las operaciones que la cooperativa realiza con terceros cuando, por ejemplo, vende a estos la producción de sus asociados.

⁴ La normativa de Colombia se refiere a la seguridad social (decreto 1480/89).

general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.”

El aserto inicial de este apartado obedece al resultado de experiencias que apenas sobreviven, resultan un fracaso o son una cáscara vacía de contenido solidario y esto no fue así porque la concepción original fuese errónea, sino porque no se tuvo en cuenta ni la escasa preparación de sus dirigentes ni la falta de compromiso de aquellos a quienes estaban dirigidas. Hacen excepción a esto los casos en que hubo error en la elección del tipo o en los que la entidad fue concebida delictuosamente para defraudar a quienes esperaban algo de ella. En cambio, anduvieron bien cuando el tipo y la clase de entidad fueron elegidos acertadamente, estudios previos de factibilidad evaluaron la empresa como viable y sus dirigentes se ocuparon de capacitarse y de comprometer al grupo inicial. Cuando se incumple con aquella exigencia de la Aci, se producen errores siguientes:

Primero: descontando que el tipo elegido sea el adecuado, se causan problemas graves cuando se establece mal la clase de cooperativa. Es error común concebir como cooperativa de trabajo a la que, correctamente, debió encararse como una de provisión de servicios.

Segundo: si quienes ocupan los cargos de administración y fiscalización interna no están capacitados o no se capacitan, la entidad cae en el problema de depender de los gerentes, es decir, de dejar su administración en manos de quienes, en general, no son asociados –porque carecen de la condición objetiva para serlo– o lo son por mero compromiso laboral, lo que no genera la condición subjetiva. Es cierto que la complejidad de algunas actividades requiere del auxilio de técnicos o especialistas, pero esto no debe desvirtuarse dejando en estos toda la gestión de la empresa solidaria. Evitarlo requiere de la capacitación que, por supuesto, no se agota en el recitado de los principios cooperativos, aunque a estos es imprescindible conocerlos y aplicarlos. En la expresión de Elgue⁵, es necesario cooperativizar a los gerentes y técnicos, y profesionalizar (capacitar) a los consejeros y fiscalizadores.

⁵ El Dr. Mario Elgue fue presidente del Instituto Provincial de Acción Cooperativa, de la Pcia. de Buenos Aires, R. Argentina.

Tercero: el usuario del servicio o el necesitado de los bienes, cuando carece de conciencia cooperativa, aunque sea asociado de la entidad, es improbable que –más allá de la mera circunstancia de ser usuario o consumidor, porque todos los somos– asuma su real condición, y fácilmente crea, en cambio, que a falta de la cooperativa otro ente estará dispuesto para darle iguales prestaciones, sin advertir, en su ignorancia, que si no está la entidad solidaria, no tendrá nada. Hay muchas cooperativas que son gigantes débiles, porque sus muchos supuestos asociados no saben que lo son ni qué significa serlo, lo que se agrava con la prestación de servicios a terceros; esto más allá de la eventual permisión legal, porque se lesiona la identidad cooperativa. Además, cuando hay quebranto o la entidad se pierde, la pérdida la sufren sus asociados, porque los terceros no arriesgaron nada⁶.

Cuarto: Desatender la necesidad de estar en los medios para informar a la sociedad en general. De esta desaprensión resulta que las cooperativas (o las mutuales) solo son noticia cuando son parte de un escándalo. En general, la dirigencia no ha sido capaz de llegar a los jóvenes y a los líderes de opinión; los primeros desorientados en una sociedad consumista invadida por la publicidad y los segundos con frecuencia subsidiados por los grandes intereses contrarios a cualquier forma de educación popular y democratización económica.

Quinto: La herramienta cooperativa es muy valiosa, pero como cualquier herramienta no sirve para cualquier tarea. Esto pasa por el acierto o no en la del tipo jurídico elegido e incluso, cuando se trata de una cooperativa, de la clase de esta; o, todavía peor, cuando el error consiste en la pretensión de cooperativizar la pobreza extrema, siendo que, lamentablemente, para paliar esta solo funciona el asistencialismo.

Sexto: Descuidar el compromiso que deben asumir los empleados de la cooperativa. Más allá de las condiciones de trabajo y de salario que deben ser modelo y pactadas con el sindicato de la actividad (ACI, Congreso de Hamburgo de 1910) es imprescindible que el personal sepa que su empleador no es uno común, que quien llega a las oficinas o a la fábrica, no es un cliente, que su compromiso laboral lo es con una comunidad a la que también pertenece.

⁶ Nótese que los terceros también contribuyeron al quebranto o, en su caso, a la pérdida de la entidad en la medida del uso que hicieron de sus servicios.

Los errores comentados –seguramente hay otros– están originados en la desatención del principio antes transcripto cuyo cumplimiento, día por día, tiene tanta importancia como la tiene la realización del objeto social.

También debe tenerse presente que el campo del cooperativismo es el de la economía, el de las actividades de naturaleza económica: la producción, distribución y venta de bienes y servicios. Sin embargo, aprovechando la facilidad de la misma organización, ese campo fue ampliado afortunadamente a otras actividades que no tienen esa calificación, tales como las de naturaleza cultural y educativa, respecto de las cuales no hay crítica que formular.

En efecto, en todo el mundo el cooperativismo realiza esas actividades exitosamente, pero debe analizarse cuál es la forma o clase cooperativa hábil para su desarrollo eficaz y eficiente. En tal sentido, no es discutible cuando se habla de actividades culturales en general, bienvenidas siempre porque también hacen a la creación de capital humano y social⁷, cualquiera sea la clase de cooperativa estará en condiciones realizarlas, con más o menos modestia o pretensiones, incluso asociándose con otras organizaciones. Fue la delegación japonesa la que en 1995 propuso la inclusión de las necesidades culturales en la definición de cooperativa formulada por la ACI.

Ahora bien, excepto los casos de las aulas universitarias virtuales, que cualquier entidad más o menos fuerte en términos económicos puede contratar, cuando se trata de la enseñanza formal, hay que precisar la cuestión en otros términos. Esto así, porque muchas entidades ayudan a los establecimientos educacionales existentes en su región, pero creo que no es el medio adecuado. La instrucción pública es una obligación del estado y si este no está en condiciones de cumplir con ella, el cooperativismo tiene la alternativa concreta y eficiente: la organización de los docentes y no docentes en unidades educacionales.

⁷ El capital social es identificado por Robert Putman con la comunidad cívica y esta como una conjugación de factores entre los que se destacan el grado de participación en las votaciones de referéndum, el índice de suscripciones a periódicos, la proliferación de asociaciones deportivas y culturales y la votación por partidos y programas en vez de personas (*apud* Miguel Sobrado, Revista de la ACI en español, n°2-2007;67).

En efecto, especialmente para la enseñanza inferior y media, es ideal la cooperativa de trabajo, porque sus asociados –docentes y no docentes– están interesados en su continuidad. Pero no sucede igual con las cooperativas de provisión de servicios de enseñanza o con las mutuales que pretenden la prestación de ese servicio para los hijos de sus asociados. En ambos casos, los asociados son los padres de los educandos y su interés en la continuidad del ente se perderá en la medida en que sus hijos egresen de la escuela cooperativa o mutual. Muchas experiencias demuestran lo expuesto: las entidades nacidas como organizaciones de los padres, terminaron desapareciendo, mientras que las cooperativas de trabajo dedicadas a la educación se han multiplicado. Vale recordar que en las entidades de esta clase deben ser asociados tanto los miembros del personal docente como los del personal no docente, por cuanto las tareas de ambos son imprescindibles para la realización del objeto social.

La elección del tipo jurídico adecuado también es crítica en la problemática de la salud cuando pretende abarcarse desde la organización cooperativa y requiere un tratamiento aparte porque se trata de error en la elección. En efecto, para atender a la necesidad de las comunidades donde se instalaron, en la Argentina muchas cooperativas –en especial las de servicios públicos y las agrarias– desarrollaron la prestación de servicios en materia de salud, pero la cuestión está en que, comprensiblemente, por supuesto, la atención médica, odontológica, etc., no se limita al asociado sino que se extiende a su grupo familiar y con esto, más allá de las bondades del sistema implementado, se quiebra el mutualismo estricto que debe caracterizar a las cooperativas, porque se está atendiendo a no asociados, y se agrega que estos servicios de salud se prestan aun a quienes no tienen vinculación alguna con la cooperativa. Esto último no es negativo en sí mismo, porque para la gente no relacionada con la entidad, esta es la única posibilidad de contar con esta clase de prestaciones. Pero, en tales términos, es del caso recordar la advertencia de Alex F. Laidlaw, en su estudio “Las cooperativas en el año 2000”: operar con terceros es una muestra de debilidad y no de fuerza del sistema cooperativo...

Tampoco es cuestión menor señalar que la continua ampliación de los servicios cooperativos ha llevado al desarrollo de empresas muy grandes, lo que suele causar problemas como: a) la mediación entre los asociados y las instancias de decisión es mayor cada día, lo que lesiona la nota distintiva de la cooperación que es la democracia; b) la complejidad de la organización deja la gestión de la empresa en manos de

especialistas, apartándose los consejeros de funciones que les son propias; c) a veces, el crecimiento desmesurado de algunas cooperativas ha llevado a deformaciones inaceptables, cuando sus dirigentes han tomado la entidad como base para su carrera política y a los funcionarios públicos el patrimonio de estas entidades los ha colmado de envidia, sin comprender ni unos ni otros que sus funciones son diferentes, de colaboración y no de competencia, y con esta actitud han desatendido sus propias obligaciones y defraudado a sus electores.

Lo expresado viene a sostener porqué son las mutuales y no las cooperativas, las que deben ocuparse de la salud. Es histórico que las primeras entidades que luego serían reconocidas o tipificadas como mutuales, nacieron hace más de 4.500 años para atender dos necesidades que son consustanciales de los seres humanos: el culto a los dioses y la honra a los muertos. Es decir, dos actividades que carecen de virtualidad económica pero que, a la vez, más atrás se retrocede en el tiempo, más difíciles resultan de atender en términos dinerarios.

La idea fue tan exitosa que de Egipto pasó a Grecia y de esta a Roma. En Roma, ya inspiradas por la tradición ética del pueblo de Israel, el amparo no se limitó a sostener el culto de algún dios o a conseguir una sepultura digna para sus miembros, sino que se extendió a la protección de las viudas y huérfanos. Su desarrollo fue tan importante, que en el siglo III, durante el Imperio, comienza el control estatal sobre estas organizaciones y es de 1728 la primera mutual idéntica a las actuales: la Unión Tipográfica Italiana de Socorros Mutuos.

A su vez, las cooperativas son un desprendimiento del mutualismo y esto ocurre cuando, en distintos lugares de Europa, la gente se da cuenta de que se pueden encarar actividades de naturaleza económica –para entonces la producción de bienes– utilizando los métodos de aquel. Mucho después, sobre iguales criterios de asociación y con la conducción de líderes cooperativistas, aparecen en Inglaterra los primeros sindicatos; es hacia la segunda mitad del siglo XIX que se separan definitivamente patronos de obreros. Ferdinand Tönnies señala que esto ocurre recién en 1860.

Las mutuales continuaron con su campo propio de actividad, que es lo que hoy puede llamarse la previsión social en sentido lato, es decir, especialmente la salud, pero también

préstamos, seguros, jubilaciones y pensiones, proveeduría⁸ y, por supuesto, servicios funerarios; a estas prestaciones, siempre van unidas las de carácter cultural y recreativo. En este último aspecto, es interesante observar en la Argentina que las antiguas sociedades españolas de socorros mutuos y sus hermanas italianas construyeron salas teatrales, algunas magníficas, porque los españoles querían seguir disfrutando de la zarzuela y los italianos de la ópera. Pero no había y no hay la incoherencia de prestar servicios a no asociados, porque las mutuales nacieron para la protección del grupo familiar y aquí está la razón de sus buenos resultados y el no ser cuestionables en su actuación.

Cuando se trata de la salud en este contexto, comprendiendo medicina, odontología, kinesiología, farmacia y demás servicios complementarios, no hay otro tipo jurídico que mejor se adapte para cubrir estas necesidades. Así se concluye cuando se analizan las formas actuales de acceso a la medicina: la pública, profundamente deteriorada por las políticas que impuso el neoliberalismo; las empresas comerciales de medicina prepaga; las cooperativas de profesionales, organizadas como cooperativas de trabajo o de provisión de servicios médicos; y las mutuales.

A no ser que se confunda la hotelería con la medicina, el hospital público debería ser el medio predominante y de excelencia pero ahora, por diversas causas, ello no es posible. Para las empresas comerciales, la medicina es un negocio, mal que le pese a la publicidad que realizan. Las cooperativas de profesionales son un beneficio para sus asociados (médicos y otros profesionales) lo que no es criticable en sí mismo, pero no lo es para los pacientes; en rigor, estas entidades también son empresas de medicina prepaga, organizadas bajo la forma cooperativa. Las mutuales, en cambio, son la organización de los servicios de salud por sus propios interesados, es decir, quienes van a necesitar o necesitan de esas prestaciones. Los únicos secretos de estas empresas sociales de servicios, que también integran de la economía solidaria, son dos: una campaña permanente de educación –dirigida a sus asociados y a sus profesionales– y una muy buena auditoría médica: tantas tomografías como sean necesarias, pero ni una sola sin razón, ni para pagar el tomógrafo ni para compartir honorarios... Y el ejemplo no

⁸ La proveeduría es el modo organizado para la distribución entre los asociados de elementos de consumo y otros artículos. Esta es una prestación que realizan tanto las mutuales como las cooperativas de consumo o secciones de consumo en las multifuncionales.

es forzado: en la Argentina, por ejemplo, hay más tomógrafos que en Inglaterra. Pero hay otros: la Organización Panamericana de la Salud y su par más joven la Organización Mundial de la Salud, para un embarazo normal recomiendan dos ecografías; sin embargo, a la embarazada se le practicarán cinco o seis, si está en el sistema, claro, porque si no es así, nada tiene... Por no hablar de los partos, que cuando se realizan en establecimientos privados, casi siempre son por cesárea y cuando ocurren en el hospital público, casi siempre son naturales.

Para finalizar, cabe formular una revisión sobre los alcances, las ventajas y los defectos de la multiactividad. En tal sentido, no es discutible que son necesarias empresas solidarias fuertes que estén en condiciones de proveer a las necesidades de sus asociados en las mejores condiciones y la propuesta cooperativa acredita suficientes realizaciones como para hacer deseable su más amplia difusión, tal como lo recomienda la Organización Internacional del Trabajo mediante su Resolución n° 193, aprobada en 2002. Tampoco es discutible que en materia de servicios públicos no hay tipo jurídico más adecuado que el cooperativo: servicios de telefonía, electricidad, agua potable, gas, sanitarios, han sido desarrollados eficientemente bajo la forma cooperativa, aun en regiones donde ni siquiera se había soñado con tener algo semejante. Con un sentido análogo de organización de la comunidad, también puede sostenerse el valor de las cooperativas agrarias, desde que no es posible hablar de reforma agraria sin el aporte de estas entidades. No mencionar aquí otras clases de cooperativas no significa desconocer su importancia y su aporte al desarrollo de los pueblos en todo el mundo.

Pero también hay que prevenirse de sobredimensionar estas empresas, porque cuando toda la economía de una región o una localidad –lo que equivale a decir toda la vida– gira alrededor de la cooperativa, como única organización de la cual depende toda la actividad local, con la debilidad indefendible que esto implica, destruida la cooperativa, toda la comunidad queda librada a su suerte, víctima de monopolios o, por lo menos, de la intermediación especulativa y sujeta a condiciones de contratación siempre abusivas. Además, esa dimensión enorme conspira contra la inmediatez que debe existir entre la gestión cooperativa y el asociado y este comienza a no percibir a su cooperativa, a sentirse ajeno, a desinteresarse.

En estos términos, debe revisarse la amplitud de la multifuncionalidad y analizar las ventajas de organizar distintas empresas que se tomen a su cargo la realización de

actividades diversas, de acuerdo con las necesidades específicas de la población de una ciudad o una zona. En tal sentido, una organización social muy fuerte sería, por ejemplo, la formada por la cooperativa de obras y servicios públicos, jugando a la par con las de productores o de otra clase que haya o cuya creación se promueva, y la mutual que atienda a las exigencias de la previsión social. Todas ellas, a su vez, fundadoras –no cabe más que la redundancia– de una fundación que tome a su cargo la asistencia técnica de las entidades y los servicios de capacitación para sus asociados y dirigentes, además del asesoramiento en todos los aspectos que le sean requeridos por sus integrantes y beneficiarios, realizando también la tarea permanente de educación, la edición de las publicaciones que sean menester y lograr la presencia en los medios para alcanzar la imprescindible información al público en general. Ya hay ejemplos formidables, como lo es el caso del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, entidad federativa que pese a la formación excelente de sus cuadros, es de lamentar que no haya advertido la importancia social y económica del mutualismo.

Por ello, prefiero destacar ahora la experiencia de Devoto, un pueblo en la provincia (estado) de Córdoba, que comienza en la década de los 90 en el siglo pasado, porque la estimo especialmente significativa. Se trata de una comunidad de unos 5.000 habitantes, ubicada a 600 kilómetros de Buenos Aires. Allí, partir de la necesidad de contar con teléfonos, se constituyó la cooperativa de servicios públicos y esta fue la base para el desarrollo de una vasta actividad económica y social. En efecto, en una zona esencialmente agraria no había, por supuesto, muchas posibilidades de empleo y así nació la idea de formar otra cooperativa que encarará actividades diversas y el resultado fue positivo: a partir de esta nueva entidad comenzó la producción de dulce de leche, leche en polvo, quesos, envases de plástico (con exportaciones a Chile y Uruguay) confección de indumentaria, llantas para maquinaria agrícola, transporte rodoviario tanto para las necesidades de la cooperativa como de terceros. Pero, en el mismo lapso se advirtió que debía enfrentarse otras necesidades y para ello se recuperó la vieja mutual, fundada en 1906 por los inmigrantes, y con ella se comenzaron a prestar los servicios de jardín de infantes, enfermería, sepelios, turismo social y, lo que resulta más llamativo, la puesta en marcha de la clínica médica del pueblo para atender las necesidades en materia de salud. A esto se agregó la constitución de una fundación para atender la problemática de personas con capacidades diferentes. Para satisfacer las necesidades de entretenimiento y distracción del pueblo se reactivó el viejo club, que estaba reducido a la

práctica del fútbol y hoy –incorporado a la mutual– compite regionalmente también en otros deportes y, además, se estableció un canal de cable que por inconstitucional imposición de la ley, es gestionado por una sociedad comercial. Y como si fuera poco, se instó la formación de una cooperativa de trabajo para cubrir las necesidades de mantenimiento de las empresas radicadas en la zona. Tal es la experiencia de la Coop. de Obras y Servicios Públicos de Devoto, la Cooperativa Agropecuaria Productores y Consumidores, la Sociedad Cosmopolita de Socorros Mutuos, la Cooperativa de Trabajo El Progreso, Fundesol (Fundación Devoto Solidario) y Devoto TV Cable SRL.

Hoy este Grupo Cooperativo-Mutual como se autodenomina, se encuentra construyendo un nuevo barrio de 40 viviendas (el cuarto, ya que antes construyó otros tres). También está cercana la instalación del gas natural en la población y se inaugurará próximamente un sistema propio de distribución de Internet (banda ancha) a través de un cableado nuevo; además, está avanzado el proyecto de construir una piscina climatizada de natación para la práctica de este deporte, pero especialmente para acciones terapéuticas de quienes necesitan de la natación para su salud durante todo el año.

Todo ello posibilita la organización de la comunidad y potencia el desarrollo del capital humano y social, únicos medios de elevación del nivel social de los pueblos y de democratización el poder del estado.

Orígenes y características de la cooperativa multiactiva

Rymel Serrano Uribe

Generalmente las leyes de los países definen la multiactividad pero casi siempre esas definiciones son incompletas o muy simplistas.

La ley colombiana considera como cooperativas multiactivas a las organizaciones que atienden necesidades diversas de un grupo asociado a través de servicios o secciones, todas ellas dentro de una misma personería jurídica; en otras palabras, la cooperativa multiactiva es una personería jurídica creada por los asociados para satisfacer las necesidades complejas que tiene ese grupo social a través de distintas actividades empresariales o de distintas empresas que, sin embargo, no tienen autonomía jurídica sino simplemente una relativa autonomía administrativa, financiera y organizativa.

En las cooperativas multiactivas se estructura una matriz unificadora y un capital único, una unidad de mando única a través de una gerencia pero al mismo tiempo unas administraciones independientes para atender aplicaciones diversas. Por ejemplo: ahorro y crédito, consumo, vivienda, seguridad social, etc.

1. La multiactividad en el campo y la multiactividad en la ciudad

De cómo se desarrolla la multiactividad depende de la naturaleza del grupo social que agrupa. Es muy diferente la multiactividad en un grupo campesino de productores de cítricos a la multiactividad de un grupo cuyo vínculo común es el trabajo como se presentan en empresas de la zona urbana.

En la comunidad rural hay una unidad de producción: los cítricos; unas necesidades concurrentes: el mejoramiento y el financiamiento para la producción; una común adquisición de insumos y una comercialización unificada. En cambio, en la empresa urbana las necesidades están asociadas al trabajador más que a la empresa: necesidad de crédito, consumo, de facilitarles el consumo de bienes o servicios y quizá en algunos casos la vivienda y la seguridad social; en todo caso el vínculo punitivo viene a constituirlo

el trabajo en una misma empresa, entonces las características de una multiactividad allí debe estar graduada por esa realidad.

En el grupo campesino la multiactividad tiene una raíz mucho más profunda primero porque tiene que ver con la característica del campesino como productor y su producción es permanente y determina su vida y la de su familia. Las cooperativas multiactivas en el campo adquieren el carácter de cooperativa integral porque toda la economía de la familia campesina subsiste alrededor de la organización de tipo cooperativo.

2. Crecimiento y desarrollo en las cooperativas multiactivas

Cuando se habla de crecimiento o ampliación de una cooperativa multiactiva se presentan fallas respecto a las políticas de desarrollo. En primer lugar, en distinguir la diferencia entre el desarrollo horizontal y el desarrollo vertical.

El desarrollo horizontal, generalmente, es un aumento de los puntos de influencia de la cooperativa, aumento de asociados o de cobertura, aumento de actividades y casi siempre tiene que ver con un desarrollo cuantitativo, geográfico y de extensión.

El desarrollo vertical tiene que ver con la intensidad del servicio y es más propio en las comunidades rurales donde se necesita que haya mayor intensidad de presencia de las cooperativas. Por ejemplo, en el campo de la distribución de insumos agrícolas, se requiere que la cooperativa ocupe un mejor espacio dentro del punto de agregación de valor de la distribución de insumos para mejorar a través de esa mayor intervención el ingreso global del campesino. Se necesitan perfeccionar las técnicas de producción, eso implica un desarrollo tecnológico hacia el fondo y no simplemente en extensión.

En las cooperativas urbanas se piensa generalmente en extensión. Si necesita crecer se piensa en como adherir más asociados. Si es una cooperativa de empresa se piensa en agrupar más asociados de empresas similares, sin analizar que un aumento de cobertura o un aumento de asociados implican también una multiplicación de necesidades. Entonces hay casos en que el desarrollo horizontal no afecta la calidad de los servicios como debería afectarlos sino simplemente hay una distribución mayor del servicio.

Atender el desarrollo más allá de la extensión constituye uno de los retos que tienen las cooperativas multiactivas, polivalentes o de actividades múltiples, en Colombia. Tipología que por cierto, fue pionera en el origen del cooperativismo colombiano.

3. Orígenes del cooperativismo multiactivo en Colombia

A partir de 1930 hay un desarrollo muy acentuado de las cooperativas multiactivas. Generalmente, unidas a la participación dentro del cooperativismo de las empresas del sector empresarial, ya que se considera que las mismas son un buen instrumento para mejorar las condiciones de vida de sus trabajadores y simultáneamente eliminar gran parte de la presión de estos sobre la empresa.

De manera que el origen de estas cooperativas vino asociado al fomento de las mismas desde los grandes sectores empresariales y este tipo de cooperativas se desarrolló de una forma acentuada en las grandes ciudades.

Inicialmente se trataba de cooperativas de consumo que, simultáneamente, tenían servicio de crédito, e iban interviniendo en las necesidades de vivienda de los asociados a través de una participación o cooperativización limitada en las actividades de vivienda, recreación, educación, etc. Casi siempre el vínculo era la empresa.

La diferencia con los fondos de empleados es que éstos están limitados a la actividad del crédito, mientras que la naturaleza de la multiactividad explora muchas más actividades. En definitiva, los fondos de empleados son cooperativas de crédito con un vínculo común empresarial.

La multiactividad tiene un problema y es que el crecimiento de la propia empresa ahoga a veces la posibilidad de un buen tratamiento a través de una unidad empresarial. También hay otro fenómeno económico que fue histórico en Colombia y es que con un solo capital, generalmente, se pueden encubrir actividades no rentables y, sin embargo, privilegiadas para los asociados.

Por ejemplo, hay una unidad económica compuesta por varias actividades empresariales, en donde muchas veces una actividad es rentable desde el punto de vista cooperativo y encubre pérdidas, deficiencias, defectos o faltas de una adecuada organización de un sector o una sección que se encubre con los recursos de la otra. Lo anterior tuvo como consecuencia que en las cooperativas multiactivas de Colombia, se fueran deprimiendo las empresas hasta que decidían convertirse en cooperativas especializadas o seguían manteniendo actividades de consumo que desbordaban la buena organización de una cooperativa con vínculo común de empresa sostenidas por las actividades de crédito lo que se convertía en un obstáculo. Dicho obstáculo es la falta de capacidad técnica para enfrentar el crecimiento de las cooperativas multiactivas.

4. Cooperación e integración cooperativa

Hace varios años tuve la oportunidad, en una reunión de cooperativas del Valle del Cauca, de expresar lo siguiente:

“Las cooperativas multiactivas tienen que evolucionar con el tiempo hacia los grupos empresariales cooperativos, una figura que no existe en la Ley pero sí existe en las normas del Derecho Comercial”.

Hoy, coincido plenamente con lo dicho.

Habría que adaptar esa figura de manera que pudiera existir una matriz dentro de las cooperativas multiactivas en la cual se concertara, o se centralizara, lo que aparece como común a las distintas actividades empresariales, y se descentralizara la operación, el manejo y la responsabilidad a través de filiales, de empresas anexas o empresas relacionadas. En esa forma, la unidad empresarial no se confunde una con otra, maneja su propia estructura financiera y organización operativa pero integrado en una sola matriz.

La dificultad de afrontar el crecimiento, como ya se ha mencionado, fue lo que en el país deterioró a las cooperativas multiactivas después de haber sido predominantes durante más de treinta o cuarenta años.

En el presente las cooperativas multiactivas han evolucionado en formas muy diferentes. Hay unas cooperativas grandes que ante el reto de su crecimiento, tanto de cobertura social como de cobertura geográfica y de multiplicidad de actividades, lo han resuelto en una forma de grupo empresarial sin médula espinal, se han lanzado a diversas actividades que desarrollan a través de sociedades anónimas; otras las mantienen como actividades de empresas cooperativas sin caer en cuenta que esa multiplicidad de formas impide a una matriz resolver los problemas de unidad de criterio, de unidad de propósito dentro de una planeación con objetivos eficaces y se han confundido en eso.

Otras cooperativas multiactivas han ido eliminando, o trasladando a través de fusiones, actividades de consumo junto con otras organizaciones para crear un nuevo ente de consumo, desechando lo que también tuvo una cierta acogida en una época que eran las integraciones.

Por ejemplo, en Colombia, especialmente en Bogotá, un buen ejemplo de integración se realizó a través de una central de consumo que eliminó ciertos problemas que tenía las secciones de consumo de las cooperativas de empresa.

Inicialmente, estas cooperativas realizaban compras atomizadas, lo que las hacía concurrir a los mercados de bienes en una forma débil, con unos volúmenes de adquisición de bienes que no les permitían intervenir en el mercado y mucho menos en el precio. Entonces, esas cooperativas se unieron en una central de cooperativas de consumo que tenía capacidad de presión sobre los mercados para hacer compras en conjunto de acuerdo a las necesidades de diez, quince y veinte cooperativas de consumo. Esto les permitió moverse dentro de una economía de aprovechamiento de precios de escala que fue muy significativa en Colombia, incluso, alcanzaron a hacer compras en el exterior de bienes de consumo necesarias para redistribuir en las cooperativas y así también les permitía resolver los problemas de capacitación en consumo⁹. También estas cooperativas empezaron a hacer estudios e investigaciones sobre las principales necesidades del movimiento cooperativo de consumo, lo que les permitió afrontar varias dificultades con éxito y mejorar.

⁹ La capacitación en consumo es uno de los problemas más serios del cooperativismo de consumo. Se requiere en ellas, un adecuado manejo de las operaciones de consumo con la aplicación estricta de los principios y valores y no simplemente una capacitación de la actividad de consumo orientada a obtener un rendimiento mayor.

Desgraciadamente, no dieron el paso de unificar los centros de distribución de alimentos, y por ejemplo un almacén de cooperativa de Avianca tenía su centro en un sitio y la cooperativa de trabajadores de la Registraduría Nacional en otro. ¿Por qué no unificaban los sistemas de venta y la ubicación física de los almacenes?.

Una solución para este problema es la integración y las alianzas, una federalización ágil para enfrentar problemas puntuales y no mantenernos con el criterio de que la federalización es crear organismos de cúpula para simplemente asumir actividades de defensa del movimiento y actividades de representación.

Mientras no tengamos organismos de actividad integrativa que toquen con los puntos fundamentales del movimiento, que son los problemas concretos económicos, administrativos y financieros de los distintos tipos de cooperativas, no tendremos una posibilidad de actuación eficaz en unos mercados cooperativos como son los mercados colombianos.

5. Consideraciones finales

Para responder el desafío que tienen las empresas para continuar desarrollándose sin perder su naturaleza, planteo como punto inicial, dada la experiencia cooperativa de muy pocos éxitos, grandes fracasos y grandes ensayos organizacionales que he tenido en el movimiento cooperativo, la necesidad de hacer una integración primaria de las cooperativas multiactivas para estudiar su propia problemática. Es decir, que no actúen como células aisladas dentro del complejo cooperativo del país sino que se reúnan y empiecen aplicar las teorías de la investigación para generar sustento, acciones y conocimiento. Generalmente lo más desconocido es lo que se tiene más cerca. Tenemos cooperativas multiactivas y no sabemos ni siquiera que es eso. Lo anterior sería un primer paso que sería el generador de muchísimas actividades. Sería un centro de reflexión y análisis de la situación de las cooperativas multiactivas.

El marco jurídico de las cooperativas multiactivas

Alberto García Müller

Este trabajo se refiere a los aspectos jurídicos relacionados con las cooperativas multiactivas o de servicios múltiples. Primero, las conceptualiza y caracteriza tanto en el medio urbano como rural; segundo, establece los criterios que sustentan su vigencia actual; tercero, ubica lo financiero como el eje central de su actividad; cuarto, revisa algunos mecanismos que les permiten –manteniendo inalterable su forma jurídica– desarrollarse en ámbitos cada vez más amplios, como son las secciones por servicios, las secciones autónomas, las redes de cooperativas procedentes de escisiones y de procesos de “spin-off”, hasta llegar a los grupos cooperativos por coordinación.

1. La cooperativa multiactiva

Dentro de los sistemas tipológicos de las cooperativas, se encuentra el que las clasifica por el ámbito de su actividad, en cooperativas especializadas o uniactivas, que son aquellas que tienen un solo, exclusivo y excluyente objeto social o actividad socioeconómica, por ejemplo, consumo o vivienda, y cooperativas multiactivas o de servicios múltiples, que son aquellas que desarrollan –al mismo tiempo– varios objetos o actividades de obtención de bienes y de prestación de servicios, por ejemplo, ahorro y crédito, consumo y comercialización de la producción de sus miembros.

Es preciso, además, diferenciar las cooperativas multiactivas de las cooperativas integrales o mixtas. Las primeras se dedican exclusivamente a la obtención de bienes y la prestación de servicios diversos a sus propios miembros (de servicios múltiples); las segundas, las que realizan al mismo tiempo, actividades de producción de bienes y de obtención de servicios. En tal sentido, en las primeras todos los miembros son usuarios de los servicios, aunque pueda prestarlos –también– a terceros-; en las segundas, habrá miembros usuarios de los servicios y miembros que trabajan en las actividades productivas de la cooperativa. Esta nos parece que es la razón por la cual el Dansocial de

Colombia prohíbe la existencia de trabajadores asociados junto a trabajadores asalariados en una misma cooperativa multiactiva (27-5-2004).

De manera que son multiactivas aquellas cooperativas que tienen por objeto cumplir, en forma simultánea, más de una actividad de obtención de bienes y, o de prestación de servicios. Claro, que muchas de ellas desarrollan como objeto principal la prestación de un servicio –normalmente con el que se iniciaron-, al que –por el transcurso del tiempo y por las exigencias de sus propios miembros, adicionan la prestación de otros servicios, como actividades accesorias, complementarias o auxiliares.

Ahora bien, es lógico que la cooperativa cumpla con determinadas exigencias para poder asumir la prestación de servicios adicionales a los contemplados inicialmente, y nadie puede o debe oponerse a ello. Puede tratarse de demostrar su viabilidad, el tener los recursos económicos excedentes necesarios para operar, contar con el presupuesto de inversiones preciso, garantizar los flujos de caja requeridos, tener la capacidad de gestión suficiente, lo mismo que contar con la estructura organizacional requerida y los sistemas y procedimientos pertinentes, los planes de incorporación creciente de miembros a los nuevos servicios, las actividades de divulgación y los planes de educación necesarios, etc. Incluso, el llevar contabilidad separada por servicios y la presentación de informes y de estados financieros por separado.

1.1. En el medio urbano, lo mas frecuente es que se estas cooperativas se inicien con el servicio de ahorro (o de aporte y de crédito o de préstamo) -según las terminologías dominantes en cada país- y, una vez que se consolidan en el ámbito financiero, cuentan con recursos económicos excedentes de sus operaciones iniciales para financiar la incursión en la prestación de otros servicios que reclaman sus miembros. Además, como consecuencia del éxito obtenido en el cumplimiento de su objeto primigenio, se encuentran en capacidad de asumir la prestación de servicios adicionales como lo son la asistencia médica al menos la de primer nivel, de servicios educativos diversos, culturales, deportivos o recreacionales.

Estas cooperativas son multidimensionales; es decir, que no sólo captan ahorro de sus miembros y lo prestan a sus propios miembros, sino que también participan o apoyan la producción de bienes por parte de sus miembros, cuidan el medio

ambiente, acopian bienes para su distribución a sus propios miembros, distribuyen bienes y servicios, y su actividad forma parte de una iniciativa general de desarrollo. Ninguna de estas agrupaciones realiza la actividad de intermediación como una estrategia propiamente financiera, no como intermediación financiera sino como un procedimiento complementario a sus propios recursos y sin tener como objetivo el lucro sino el combate de la pobreza y la elevación general de las condiciones de vida de sus socios. (Ocejo, Intervención, 2007).

Y ello es natural en nuestras comunidades pobres, donde las necesidades de los pobladores se multiplican y el Estado ha desertado en el cubrimiento de siquiera una mínima parte de ellas. Y sería irracional que la cooperativa que ha sido exitosa en la prestación de servicios financieros y que dispone de recursos económicos posible de ser usados, no intervenga en la satisfacción de otra serie de necesidades de sus propios miembros, las que perfectamente puede cubrir, dada la capacidad gerencial demostrada y la satisfacción experimentada por sus destinatarios.

En el nivel económico, las cooperativas promueven la autoconfianza y la independencia económica del control externo, fortaleciendo a la población local. Crean empleo, circulan el dinero dentro de la comunidad y ofrecen una gama amplia de productos y servicios. Porque los miembros mismos son los dueños de las empresas cooperativas, las ganancias permanecen en el área local. Las cooperativas, por lo tanto, construyen la riqueza y le dan fortaleza a la comunidad (Maheshvarananda, 2003: 131).

1.2. En el ámbito agrario, Antonio García (1980, 172) las denomina multiactivas simples de servicios: se trata de una estructura determinada por las necesidades operacionales de las pequeñas unidades agrarias: la de compras en común de bienes de consumo o de insumos agropecuarios; la de venta en común de productos básicos, particularmente los que exigen alguna clase de procesamiento industrial; la de adquisición de créditos de responsabilidad colectiva y solidarias o la de manejo de programas de crédito supervisado; la de prestación de servicios de asistencia técnico-agrícola o contable.

2. Vigencia de la multiactividad

Estamos en contra de la tendencia a instaurar cooperativas uniactivas o especializadas en todos los casos o circunstancias, o en el ámbito financiero solamente. Apuntamos a la libertad de selección del tipo de cooperativa que se requiera, de acuerdo a las circunstancias de cada caso en particular y no que la legislación –a priori- determine si una empresa cooperativa pueda o no prestar los servicios que sus propios miembros consideren necesarios o convenientes a cubrir.

Lo que debe hacer la legislación, y así lo han aceptado los países latinoamericanos -al ratificar la Recomendación de la OIT sobre Promoción de las Cooperativas, de 2.002- es la obligación a cargo del Estado de crear un marco favorable para el desarrollo de las cooperativas. De esta manera, el establecer un patrón rígido, exigiendo la especialización o la uniactividad de todas las cooperativas sin distinción, produce un resultado –a todas luces- contrario a su promoción y desarrollo, ya que limita y restringe su desenvolvimiento.

Este criterio se refuerza con los siguientes argumentos:

- 2.1. Es necesario que las cooperativas alcancen dimensiones significativas tanto en el número de sus miembros como en el volumen de las operaciones económicas que efectúan, de manera de operar bajo criterios de economías de “escala”. En zonas de baja densidad poblacional –como son cada día más crecientes las zonas rurales de América Latina- ello sólo se hace posible de alcanzar con empresas que presten una gran diversidad de servicios a un grupo no significativo de personas. Lo contrario significaría llevar al absurdo de entablar una competencia inútil de captación de personas de la comunidad para que se afilien a tantas cooperativas como servicios requieran;
- 2.2. La existencia de una cooperativa multiactiva en una comunidad pobre –como lo hacen la mayor parte de nuestras cooperativas- produce una significativa reducción de los costos unitarios de gestión de servicios necesarios, comparativamente con lo que representaría la presencia de varias cooperativas.

Se ha comprobado en las cooperativas de prestación de servicios públicos (especialmente en la Argentina) que la prestación de nuevos servicios en la misma localidad por parte de la misma cooperativa -utilizando su misma capacidad instalada- reduce significativamente los costos de los nuevos servicios. Otro beneficio importante es la utilidad marginal que produce el uso de las mismas instalaciones y equipos (con algunas ampliaciones o adecuaciones) para la administración de los nuevos servicios;

2.3. En nuestras localidades populares rurales y urbanas degradadas, es una constante estructural la escasez de recurso humano de alto y hasta de mediano nivel, disponible para asumir –con conocimiento de causa- tareas de dirección y de administración de cooperativas, por lo que se hace aconsejable concentrar el reducido personal disponible en pocas pero fuertes y solidas cooperativas. La alternativa sería despilfarrar las pocas horas que los dirigentes pueden disponer para atender distintas cooperativas

2.4. Por la crónica insuficiencia de terrenos aptos, instalaciones físicas y de equipamientos para la prestación de servicios en las comunidades pobres, las cooperativas allí emplazadas deberían actuar como “centros unitarios de servicios varios” para las mismas, especialmente en el medio rural y en las barriadas populares, con la subsiguiente reducción de costos en infraestructuras, en dotaciones, en equipos y en el personal de dirección. Piénsese el costo adicional (despilfarro) que significaría la adquisición de inmuebles para las sedes y la dotación de varias pequeñas cooperativas.

3. Lo financiero como eje de la cooperativa multiactiva

La carencia de recursos financieros propios de cierta significación es una de las características propias de los campesinos y de las comunidades pobres de las zonas urbanas, y una de las razones por las cuales se organizan cooperativas. De manera que el fundamento de todo tipo de cooperativa en los medios populares consiste en incentivar el ahorro de los miembros, de manera de poder obtener recursos propios con los cuales financiar cualquier tipo de actividad que se vaya a acometer. Ese capital colectivo obtenido con las contribuciones de muchos, puede servir –adicionalmente- de

contrapartida (a título de aporte propio-local) para la obtención de financiamiento externo –público o privado- en los casos en que fuese posible lograrlo.

Además, es el camino para que las personas pobres logren capitalizar cierto dinero para poder desprenderse del secular endeudamiento en que se encuentran, adelantar proyectos productivos (pequeños negocios, actividades artesanales, taxis) con la ayuda financiera de la cooperativa; para construir o reparar sus viviendas familiares, cuando no, contribuir al equipamiento urbano mínimo (acueducto, cloacas, aceras, asfalto, iluminación pública) o adquirir los enseres básicos indispensables para llevar una existencia digna (mobiliario, electrodomésticos).

Por otra parte,

- 3.1. Cualquier cooperativa debería poder realizar todas las operaciones financieras tradicionales con sus miembros, como lo son la instalación de sistemas para la captación del ahorro popular y constituirse en el mecanismo crediticio disponible para las personas de la localidad, de acuerdo a sus particulares condiciones, sin tener que salir de ella y acudir a otras instancias menos confiables para ellos;
- 3.2. Las cooperativas deberían poder incursionar en la prestación de servicios financieros “múltiples y modernos” en beneficio de sus miembros, de manera de cubrir la mayor parte de sus diferentes necesidades financieras (cancelación de sueldos, pago de servicios, transferencias), con lo que se fortalece su capacidad financiera;
- 3.3. Adicional a esto, cada cooperativa debería poder contar con una sección financiera que actuaría –al mismo tiempo- como el operador económico de los demás servicios a los miembros que tenga instalada o que preste la cooperativa, como salud, educación, recreación, bienes de consumo inmediato y mediano, suministro de insumos, comercialización de la producción de sus miembros, etc. De esta manera, se centraliza el ingreso y el egreso de los recursos financieros de los diversos servicios y operaciones que tenga en funcionamiento la cooperativa, pudiendo estar en capacidad de tenerse un mínimo de personal especializado en la materia;

3.4. Al mismo tiempo, la cooperativa debería servir de ente centralizador del depósito y manejo de los recursos financieros de las organizaciones populares que despliegan actividades (sociales, culturales, deportivas, religiosas, etc.) en su zona de operaciones, siempre que se incorporen como miembros de la misma, estableciendo las bases de circuitos financieros locales. De esta manera, se garantiza que gran parte de los recursos económicos existentes en las comunidades permanezcan y sean empleados en las mismas.

4. Las secciones por servicios

En muchos casos se observa la presencia de grupos de miembros de cooperativas multiactivas que tienen intereses particulares o diferentes; que utilizan algunos servicios que a otros miembros no les interesan, o que se desempeñan en áreas o actividades especializadas, no comunes al resto de los miembros. Personas que –por sus particulares condiciones- sólo participan en determinados servicios que presta la cooperativa.

Ahora bien, mientras se conserve la unidad operacional de este tipo de cooperativa, es menester garantizar que los distintos grupos de miembros que puedan tener intereses diversos en la misma tengan ocasión de participar en la toma de decisiones con carácter propio (aun con el carácter de minorías) y no que ciertas categorías de miembros monopolicen –de hecho- los cargos directivos, como en muchos casos la experiencia lo demuestra.

En tal sentido, es procedente:

- 4.1. El reconocimiento –cuando de hecho lo haya- de la existencia de diferentes tipos de miembros que coexisten o que actúan en la cooperativa, según “los grupos de intereses afines” que pueda haber, garantizándose que tengan representación proporcional en los órganos societarios, con lo cual se asegura la autogestión de los diversos componentes sociales y se da participación proporcional a las minorías;
- 4.2. Se debe insistir en la práctica de las asambleas parciales (por zonas geográficas y, o por tipos de servicios) con cierta autonomía para tomar decisiones en las materias

que les correspondan. Igualmente, asegurar la vinculación de los delegados de los miembros organizados en distritos o secciones, con las decisiones adoptadas en sus distritos, así como establecer comités de administración y de vigilancia por servicio o por zona, sin desmedro de la existencia de los órganos generales de la empresa;

4.3. Se hace necesario mantener una separación operacional de cada uno de los diferentes servicios establecidos, lógicamente encuadrados dentro de una gestión unitaria de la empresa, así como llevar contabilidades separadas para cada uno de ellos, aunque formen parte (y se consoliden) en la contabilidad general de la cooperativa;

4.4. Es de advertir que no es posible dejar de garantizar una adecuada viabilidad socioeconómica y “rentabilidad” financiera –a mediano y largo plazo- de cada uno de los servicios instalados, de manera de evitar subvenciones o subsidios ocultos o solapados de unos por otros, salvo cuando se trate de una deliberada política de la cooperativa en tal sentido, para lo cual debe contarse con la autorización previa de mayorías calificadas de miembros -en este caso de la asamblea general con la participación de todos- y siempre que sea con carácter temporal o coyuntural.

5. Las secciones autónomas

También puede suceder que un sector o un grupo de miembros dentro de la cooperativa hayan desarrollado características o condiciones especiales que exigen o aconsejen dotarlos de un amplio margen de autonomía o de independencia para actuar, más allá de lo que puedan tener si se tratase de un servicio o de una sección ordinaria.

Se trata de una política de expansión de ciertas ramas de la cooperativa que han evolucionado con caracteres propios, sin que se quiera proceder a la segregación de ese sector de la cooperativa de origen para dar paso a la constitución de una nueva cooperativa. Lo que se quiera es desarrollar una especie de cooperativa dentro de la

cooperativa, sin que sea necesario –temporal o coyunturalmente- dotarla de autonomía total.

- 5.1. En tales casos se recurre a las llamadas secciones autónomas (provenientes del derecho español) que son departamentos de una empresa cooperativa que se crean para la gestión de servicios o para la realización de actividades diversas en forma autónoma. Las secciones autónomas son las demarcaciones o unidades dentro de una empresa social o solidaria que asumen el desarrollo de unas actividades económicas o sociales particulares y específicas, derivadas o complementarias de su objeto social fundamental, y que van a ser gestionadas en forma independiente. Se trata del reconocimiento de secciones en desarrollo óptimo que requieren de alto grado de autonomía en sus operaciones;
- 5.2. En las secciones autónomas pueden participar o se pueden involucrar todos los miembros que se interesen en esa actividad específica (insumos, colegio cooperativo, asistencia técnica, crédito público solidario, reconversión de pequeñas unidades productivas, por ejemplo) o sólo un sector o un grupo de miembros. También, por la ubicación geográfica de algunos sectores de la empresa, o por la existencia de grupos de miembros con caracteres específicos (minusválidos, o beneficiarios de ciertos programas públicos cuya prestación sea canalizada a través de la cooperativa, por ejemplo, refacción de vivienda);
- 5.3. Las secciones autónomas tienen por objetivos fomentar actividades especializadas: desarrollar, de manera separada, actividades económicas específicas, derivadas o complementarias de su objeto social principal. La actividad que ejerce la sección autónoma debe estar contemplada en el objeto social, pero no tiene por qué ser una actividad homogénea a la actividad principal. Se trata de una concreción o especialización del objeto social; puede tratarse de una actividad accesorio, conexa, derivada o subsidiaria de la actividad principal. “Dentro del objeto, una parcela o aspecto de este, o una función determinada, son llevados a esta especial instrumentalización en que consiste la sección” (Santos, 1981. 1084-1089);
- 5.4. Son secciones que desarrollan, dentro del objeto social, actividades económico-sociales específicas con autonomía de gestión, patrimonio separado y cuentas de

explotación diferenciadas, sin perjuicio de la contabilidad general de la cooperativa (Hagen, 2000: 4.3.2.). Cuentan con un patrimonio separado del total de la cooperativa, el que responde por las obligaciones de la sección en forma prioritaria. De manera que –así se advierte en los estatutos- los acreedores de la sección deben dirigirse – primero- contra el patrimonio autónomo que responde en primer lugar por las obligaciones de la sección, y sólo en forma subsidiaria contra el patrimonio de la cooperativa. Ahora bien, comoquiera que el patrimonio de las personas colectivas es unitario, la existencia del patrimonio separado requiere de texto legal expreso que así lo permita, y de norma estatutaria específica que lo establezca;

5.5. Las secciones autónomas cuentan con órganos de decisión y de gestión especializados (asamblea, administración, control y ejecutivo) aunque permanecen los órganos generales de la cooperativa. Dentro del área de su competencia, pueden adoptar acuerdos vinculantes para la sección, pero que –en ciertos casos- y siempre que comprometan o no a la totalidad de la cooperativa, deben ser ratificados por el órgano general correspondiente. Todo ello debe estar claramente determinado en los estatutos de la cooperativa, así como en el reglamento que regula el funcionamiento de las secciones autónomas.

6. Crecimiento en redes

Ahora bien, puede ser que el crecimiento de la cooperativa sea de tales magnitudes, de características socioeconómicas particulares o de intereses disímiles de sus miembros que no parezca aconsejable continuar como una unidad o como un todo, sino que más bien convenga “crecer en red”. Esto es, en lugar de crecer desmesurada o indiscriminadamente tanto en número de miembros como en servicios y en volumen de operaciones, muchas veces generándose conflictos asociativos insalvables, o creándose ineficiencias producto de un crecimiento incontrolado e incontrolable, en ocasiones puede ser preferible optar por tener varias cooperativas “de pequeñas o de medianas dimensiones” que se unen en grupos o en redes empresariales para prestarse servicios en común.

Esto puede lograrse mediante diversas figuras tales como:

6.1. La escisión, consistente en la división de los miembros y del patrimonio común (o la segregación de parte de ellos) para crear nuevas empresas o para incorporarse a otras ya constituidas, cuando las dimensiones o las particularidades “asociativas” de los miembros así lo aconsejen. Tal fue el caso del grupo empresarial Coomeva de Colombia que escindió de la cooperativa multiactiva, el negocio financiero para conformar una nueva organización de solidaridad especializada en este campo. La decisión obedeció por un lado, al interés de abrirse al mercado, pues atenderá a sus afiliados y nuevos usuarios, no necesariamente vinculados a Coomeva y por otra parte, por disposiciones de Ley, que la obligan a especializarse debido el volumen actual de sus captaciones. Para la creación del nuevo ente Coomeva Multiactiva le transfirió -mediante cesión- la totalidad de los activos y pasivos correspondientes a su sección de ahorro y crédito.

6.2. El Spin-off. Se trata de la creación de empresas autónomas con trabajadores o de miembros de la cooperativa que -con el apoyo de la empresa llamada “madre”- se separan de la misma para asumir tareas especializadas anteriormente en poder de aquella, manteniendo una relación empresarial estrecha con ella, por medio de contratos de impartición o de subcontratación. La impartición consiste en procurarse fuera de la empresa bienes y servicios, en lugar de lograrlos por sí misma, pero dentro de un contexto superior a la simple relación comercial. La subcontratación, es una relación que se establece cuando una empresa encarga a otra la fabricación de piezas, componentes y subconjuntos, que aquellas incorpora luego a sus propios productos (Rippe, 1993:6). En este caso la cooperativa “madre” autonomiza una sección productiva o de servicios, con aquellos miembros que voluntariamente deciden “irse y montar tienda propia” con la que continúa relaciones permanentes.

7. El grupo por coordinación

Se considera el paso más avanzado de crecimiento coordinado de cooperativas de igual o de diferente tipo. Se trata de varias cooperativas que convienen trabajar en forma conjunta –por un tiempo determinado- según afinidades por tipo de actividad o por situación geográfica.

7.1. Para que exista grupo empresarial debe haber una *comunidad de intereses* de las cooperativas participantes, llamado –también- interés social común o interés del grupo, el que consta de los siguientes elementos (Urban,2000: 9-10):

- a) Existencia de al menos un interés común, sea éste económico, social o financiero que sea compartido por todos los miembros del grupo, no importa si es idéntico o diferente para cada uno, siempre que sea vecino y ligado, a la luz de una política común del grupo. En tal sentido, aunque no se trata de la suma de los intereses individuales, se debe tener en cuenta los intereses de los diferentes colectivos integrados, pero buscando siempre el beneficio colectivo;
- b) La política de grupo: orientación estratégica definida por el conjunto del grupo, bien sea producto de un órgano dirigente de una sociedad o de una minoría de miembros del grupo. Por acuerdo colectivo las empresas ceden las facultades de planificación estratégica y de coordinación y control del desarrollo de las empresas integradas a una entidad –la corporación- cuyo objeto es, precisamente, el ejercicio de dichas funciones; por lo que el poder de decisión y de control, al menos en lo que se refiere a los objetivos estratégicos, va de arriba abajo (Moreno, 2000, 299);

7.2. El grupo cooperativo (por coordinación y no por subordinación) tiene por objetivos la definición de políticas comunes y el establecimiento de mecanismos de coordinación; desarrollar la multiactividad, contribuir al cumplimiento del objeto de sus integrantes, establecer relaciones y redes asociativas estables y complementarias entre sus miembros y establecer una base común de normas internas que garanticen su accionar grupal (Proyecto de Ley de Colombia, 2004);

7.3. Para obtener los resultados apetecidos, se hace necesario que las cooperativas participantes celebren un “contrato de grupo” donde se establezcan las condiciones de ingreso, de permanencia y de egreso de los miembros del grupo, así como los deberes, obligaciones y derechos de los participantes. El contrato establece – además- cuales son las partes intervinientes, el objeto del grupo, la forma de organización, la dinámica negocial, el grado de autonomía de cada empresa, las garantías necesarias, además de un sistema de información, el modo de asistencia

mutua, la concertación y coordinación de los trabajos y los caminos para la solución de los conflictos (Handskopf, 2000: 201);

7.4. Punto esencial a considerar en el grupo es la determinación del grado de autonomía que cada cooperativa delega en el grupo y la que conserva para sí. Cada miembro mantiene su personalidad y su independencia. Lo mismo que cada quien guarda la fijación de sus políticas comerciales, pero dentro de los márgenes establecidos por la ley y sus estatutos; normalmente no hay imposición de políticas comerciales por parte de las entidades cabeza del grupo, aunque estén considerablemente sometidas a las directrices marcadas por ella. Estas directrices afectan, primordialmente, a la política estratégica y a la supervisión y control de riesgos;

7.5. El meollo o centro del grupo cooperativo estriba en la existencia de una “cabeza de grupo” que ejerce la coordinación del mismo, adoptando aquellas decisiones que le han sido delegadas por las cooperativas participantes, y que son de obligatorio cumplimiento para todos los componentes del mismo. La cabeza del grupo normalmente se atribuye o asigna a una de las cooperativas que forman el grupo (la que tenga mayor experiencia en la materia o la mayor cuota de mercado) aun cuando puede crearse una instancia ad-hoc, aunque –en tal caso- sin personería jurídica propia. Se trata, entonces, de una coordinación no formalmente institucionalizada;

7.6. Normalmente se centraliza en la cabeza de grupo la planificación estratégica del grupo, el manejo financiero y las políticas de personal, quedando a cargo de las empresas de base asumir sus propios procesos productivos y el desarrollo de sus propias actividades comerciales.

Bibliografía

Dansocial (2004), *Dictámenes*, Bogotá

García, A. (1972). *Cooperación agraria y estrategias de desarrollo*, México, Siglo XX.

Henry, H. (1997). *Cuadernos de legislación cooperativa*, Ginebra, OIT.

Hundskopf, O. (2000). *Derecho Comercial. Temas societarios, tomo III*. Lima, Universidad de Lima.

Ocejo, (2007), *Las cooperativas no son intermediarios bancarios y su regulación debe darse acorde a su naturaleza*, México, Comacrep

Maheshvarananda, D. (2003). *Después del capitalismo. Visión de Prout para un nuevo mundo*, Caracas, Buenos Aires, Medellín, Proutista

Moreno, R. (2000). *Mutualidad, cooperativas, seguro y previsión social*, Madrid, CES
Organización Internacional del Trabajo (2002), *Promoción de las cooperativas*, Ginebra, OIT.

Rippe, S. (1993), *Desarrollo de la integración dentro del proceso de globalización de la economía*, El derecho cooperativo ante los nuevos factores económicos, San José.

Santos, V. (1981), *Las secciones de las cooperativas en el derecho español*. Estudios de Derecho Mercantil en homenaje al profesor Antonio Boro, Madrid, editoriales de derecho Reunidas.

Urban, Q. (2000), *L´communauté d´ interest, un outil de regulation du fonctionnement du groupe de societies*, Revue trimestrielle de droit comercial, Paris, Dalloz.

Capítulo 2

Gestión cooperativa y multiactividad

Las características de la organización y la gestión cooperativa

Ricardo Dávila L. de G

Economista Industrial y Magíster en Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana. Profesor Titular de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Director del Instituto de Estudios Rurales y de la Unidad de Estudios Solidarios de la Pontificia Universidad Javeriana.

Miembro del Comité de Dirección de la Red UNIRCOOP-Américas, ha sido autor de los libros 'Éxito e innovación en la gestión; las cooperativas como agentes del desarrollo local' e 'Innovación y éxito en la gerencia cooperativa; casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito', entre otros; además es asiduo escritor en revistas especializadas de América y Europa.

Democracia empresarial en la economía social.

Modelo de las cooperativas almazaras de Toledo

Víctor Manuel Martín López, Valentín Molina Moreno, Ignacio Ruiz Guerra

El profesor Víctor Manuel Martín es miembro directivo de la Fundación Caja Rural de Toledo.

El profesor Valentín Molina es docente de la Universidad de Granada, Director General de la Fundación Caja Rural de Toledo y Co-Director de su Cátedra de Estudios Cooperativos. Cuenta con un doctorado en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Castilla de la Mancha y es master en Dirección de Empresas Cooperativas por la misma Universidad.

El profesor Ignacio Ruíz es miembro directivo de la Cátedra de Estudios Cooperativos de Fundación Caja Rural de Toledo.

Una introducción a la economía de las cooperativas multiactivas

Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Economista venezolano, especialista en evaluación social de proyectos y master en economía social y dirección de entidades sin ánimo de lucro de la Universitat de Barcelona. Es coordinador de investigaciones del Instituto de Economía Social y Cooperativismo –INDESCO– de la Universidad Cooperativa de Colombia y Director-Fundador de la Escuela de Economía Solidaria de CootraDian. Ha sido profesor e investigador de las Universidades Nacional de Colombia, Escuela Superior de Administración Pública y Autónoma de Colombia.

Miembro de redes de investigación en economía social y cooperativismo de Argentina, Colombia y Venezuela. Coordinador académico de la Revista Cooperativismo y Desarrollo y autor de artículos de investigación cooperativa en revistas especializadas en toda América.

Las características de la organización y la gestión cooperativa

Ricardo Dávila L. de G.

En este documento se presentan los elementos comunes que caracterizan a La organización y a la gestión cooperativa, entendidos como un tipo de organización y de gestión particular y propio de una propuesta teórica y doctrinal en el marco de la teoría de las organizaciones y la administración, con el ánimo de hacer un aporte de orientación conceptual a la práctica organizacional y gerencial cooperativa en Colombia. Con este fin los elementos o rasgos identificadores de esta propuesta se han ordenado en 7 características a tener en cuenta. Ellas son las siguientes:

1. La organización cooperativa, mas que una empresa

La organización cooperativa se considera como un sistema socio estructural y cultural que da cabida al carácter social de la actividad empresarial, es decir, a la posibilidad de entender la política social que impulsa la organización solidaria cuando plantea el logro de un objetivo social como objetivo principal y el desarrollo de un objetivo económico, como medio para el logro de dicho objetivo. Desde esta visión, que se adopta al tenerla en cuenta como un aporte de la teoría de la organización (Dávila 2003), implica ir más allá de definir a la organización cooperativa solamente como una empresa, entendida esta como una “caja negra tecnológica” o como únicamente un “sistema técnico y procedimental, utilizando los términos de Dávila (2003).

Al apreciar a la organización cooperativa desde esta perspectiva es posible, entonces describir la complejidad que este tipo de organización representa, al entenderla como una organización conformada por tres dimensiones. Una dimensión asociativa, que se refiere a una organización que define reglas claras de juego, fundadas en la confianza, el liderazgo colectivo y en la construcción de capital social; una dimensión empresarial referida a la prestación de servicios y/o productos para satisfacer las necesidades de sus asociados y una dimensión educativa o formativa que propicia el cambio de paradigma, el

desarrollo de una cultura que sea coherente con la propuesta solidaria, la democracia y la cooperación.

2. El gobierno cooperativo

El gobierno de la organización cooperativa está conformado por el conjunto de instrumentos y reglas que determinan la manera como se desarrolla el poder, el control y la dirección que se practican al interior de la cooperativa, cuestión que tiene especificidades propias de una organización como la cooperativa, en la cual los asociados son dueños y usuarios al mismo tiempo.

Para Coque, en el gobierno cooperativo confluyen hasta cinco colectivos de actores diferentes; la masa de socios, formada por quienes sólo participan operativamente; los socios directivos, los gerentes profesionales; el resto de empleados; y otras personas externas a la cooperativa (Coque, 2005; 29).

Al hablar de gobierno cooperativo se está hablando de la participación del asociado y se hace referencia a tres conceptos; el criterio de identidad, el núcleo básico y el control social. Veamos:

-Criterio de identidad; este concepto surge de la definición que hizo Eschenburg de la cooperación cooperativa como aquella en la que “ un grupo de individuos asume el riesgo y la responsabilidad de una empresa con la intención de usar los servicios económicos que de ella provengan “(Eschenburg 1979 citado por Coque et al, 2000; 76), es decir, la realización conciente de un doble rol por parte del asociado, el ser dueño y usuario a la vez, que permite considerar que los asociados tendrán un mayor interés en participar en la vida de su organización para impedir que esta se desvíe de los objetivos trazados en la asamblea.

Es un criterio diferenciador, en relación con la empresa capitalista, pues en esta para sus dueños, los socios capitalistas, la empresa es sólo un medio para maximizar su riqueza (Coque et al, 2000; 76). Es un criterio que tiene gran importancia porque da origen al vínculo, al interior de la forma cooperativa, vínculo que genera sentido de pertenencia y se convierte en una posibilidad de ventaja competitiva, al crear la conciencia necesaria en el

asociado para ser responsable en el cumplimiento de sus deberes y derechos tanto como dueño como usuario.

Para Coque, los asociados “de una cooperativa deberían sentirse especialmente motivados para participar en su gobierno por el principio de identidad... Es la ventaja de la eliminación de intermediarios. El doble papel de cada socio¹⁰ (sic) (capitalista y usuario), le motiva doblemente a gobernar la empresa para que satisfaga sus necesidades frente a eventuales desviaciones procedentes de otros actores. Y la cultura participativa (valores y principios cooperativos) orienta acerca de cómo ejercer este gobierno” (Coque, 2005; 28)

- *El núcleo básico*; es el espacio de gestión de la organización donde se expresa el gobierno cooperativo, que está conformado por asociados directivos y la gerencia. Según Dávila, el núcleo básico “constituye el colectivo que asume la responsabilidad de la conducción de la cooperativa. En este núcleo reside la autoridad y a través de él se realiza la gestión. El binomio “gerente-asociados directivos” es el responsable de que la cooperativa funciones. El núcleo básico es un espacio donde se ejerce la dirección y el control de la organización, se toman decisiones sobre crédito¹¹, se definen programas, planes y proyectos y se apoya el proceso ejecutivo de la gerencia” (Dávila 2004; 41).

En la figura No 1 se muestra una representación del núcleo básico que aparece resaltado en el recuadro superior de la figura delimitado por la línea seguida. En la figura se pueden apreciar las tres dimensiones que se han mencionado atrás. La dimensión empresarial o productiva que se encuentra dentro de la dimensión asociativa y en la que se desenvuelve el aparato productivo de la cooperativa conformado por la gerencia y los empleados, expresando de esta manera la primacía del ser humano sobre el capital. La dimensión asociativa en la que se encuentra la base social, los delegados y los directivos. A estas dos dimensiones las rodea la dimensión educativa o formativa, que se muestra como el cuadro en el cual están inscritas las dos dimensiones mencionadas y que se muestra como la dimensión básica sobre la que descansa la posibilidad de crear la cultura que propone la organización cooperativa

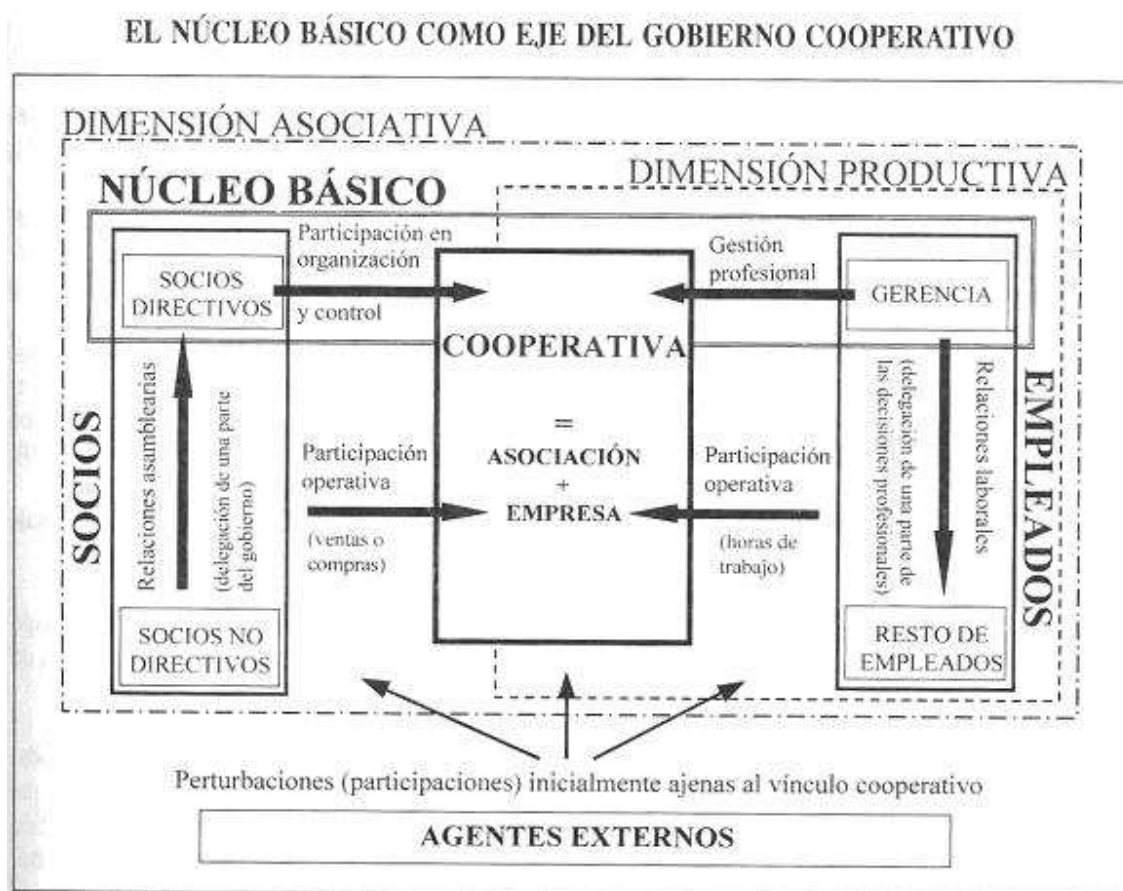
¹⁰ En Colombia no se habla de socios sino de asociados.

¹¹ Al expandir el concepto del núcleo básico a todas las formas cooperativas no solo se debe hablar de crédito sino de los servicios que ofrece la cooperativa a sus asociados.

Esta visión del núcleo básico, conformada por los asociados directivos elegidos en la asamblea para ejercer la dirección y el control, es lo que puede denominarse como una visión estrecha. La visión ampliada del concepto de núcleo básico hace referencia no solo a los directivos y a la gerencia actual sino a una serie de asociados que siempre están pendientes del desarrollo de la organización y que suelen hacer presencia cuando esta tiene dificultades. Corresponde a un grupo de fundadores, ex directivos y asociados que ejercen su papel de dueños.

El control social; para Coque, la participación en la organización cooperativa tiene que ver con la toma de decisiones de los diferentes actores y al apreciar este tema en el marco del gobierno cooperativo, induce a estudiar el tema del control desde la óptica de los tres flujos empresariales que definen la forma de operar e influir en la cooperativa (flujo informativo - decisonal, flujo real y flujo financiero) (Coque, 2005; 27).

Figura 1. El núcleo básico como eje del gobierno cooperativo



Fuente: Coque, 2005; 29

Una participación importante del asociado se traduce en el interés en velar por el cumplimiento de los objetivos que la asamblea le fija periódicamente a la organización cooperativa y que corresponde los directivos llevar a cabo. Esto tiene que ver con las relaciones de delegación que el asociado realiza directamente o a través de los delegados, en los procesos de elección que se dan en las asambleas anuales y que pueden conducir a problemas de asimetría en la información o a la generación de conflictos entre los asociados en general y el núcleo básico de la cooperativa (responsables de la dirección y el control).

Así, el control social tiene por objetivo principal el de evitar los conflictos entre los dueños y el núcleo básico (directivos y gerencia) y velar porque este lleve a cabo los objetivos definidos por la Asamblea General de la cooperativa así como preservar su identidad. El

control social se expresa, en el caso cooperativo, en la existencia de la Junta de Vigilancia conformada por asociados elegidos en la Asamblea para que lleven a cabo esta función central del gobierno cooperativo. De esta manera se genera el autocontrol en la cooperativa, es decir, son los propios asociados, que actuando como dueños, buscan evitar que el equilibrio entre la gestión económica y social se desequilibre hacia algunos de los dos aspectos, sea el económico o el social.

3. Un estilo de gestión propio y particular; la función gerencial cooperativa

La cooperativa es la expresión de un tipo específico de gestión, de una forma organizacional y en estilo de gestión propio y particular, que responde a una corriente de pensamiento que plantea otra manera de hacer economía, gestión y organización, que se ha dado bajo el tutelaje de doctrinas sociales específicas como lo son la doctrina cooperativa y la doctrina social de la iglesia, por ejemplo. La Flamme y Roy (1995), plantean cinco grandes actividades que deben desarrollarse para llevar a cabo la función gerencial cooperativa, las que se pueden apreciar en el gráfico No 2. Estas son:

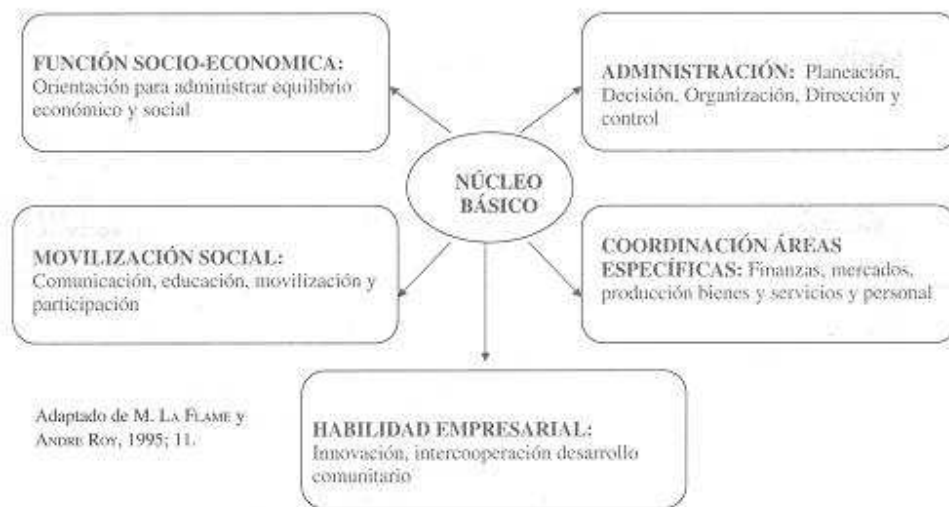
- *La función socio-económica*; esta función corresponde a las actividades que se deben llevar a cabo para mantener el equilibrio socio-económico al interior de la cooperativa y que tiene que ver con entender que el objetivo económico es el medio para lograr cumplir el objetivo social y tienen que ver con las orientaciones de carácter social y económica para preservar este equilibrio. Las actividades a realizar deben apuntar a lograr el equilibrio en el desarrollo de las tres dimensiones que caracterizan a la cooperativa; la dimensión asociativa, la dimensión empresarial y la dimensión formativa o educativa.

- *La función de movilización social o de gestión social*; las principales actividades que plantea esta función son las siguientes; Comunicación, educación, movilización y participación. Estas actividades deben estar orientadas a mantener la relación entre la base social, el núcleo básico y entre la base social, de manera tal que se aseguren flujos de información transparentes de carácter dialéctico que aseguren el ejercicio de la democracia y la participación de los asociados en la vida de su organización. Las restricciones que el núcleo básico aplique a esta función, debe alertar a los asociados del riesgo de la toma del poder al interior de la cooperativa, por un grupo interesado en el bienestar individual por encima del bienestar general.

- *La función del desarrollo de la habilidad empresarial;* las actividades que entraña esta función corresponde a nuestra manera de ver, a desarrollar tres aspectos que son principales a la hora de buscar elementos de competitividad y productividad en el marco de la propuesta cooperativa en un contexto de globalización y que son los siguientes: el desarrollo de las perspectivas innovadoras que contiene la propuesta cooperativa y que conducen a lograr y consolidar la existencia de un clima organizacional propicio al cambio y a la innovación en la cooperativa; el impulso a la propuesta de ínter cooperación, tanto entre cooperativas como el desarrollo de alianzas estratégicas con otras organizaciones y empresas del orden capitalista o estatal, sabiendo mantener el principio de autonomía, gracias al cual debe prevalecer la propuesta cooperativa en estas alianzas o relaciones empresariales; y la conducción de la cooperativa a tener una activa participación en el desarrollo de la comunidad en la cual se encuentra inscrita.

- *La función de coordinación de áreas específicas;* esta función hace referencia a la coordinación de las áreas tradicionales referidas a la cuestión financiera, administrativa, de recursos humanos, de productos y servicios y de mercadeo de estos productos y servicios.

Figura 2. La función gerencial en la organización solidaria



Fuente: Adaptado de La Flamme y Roy (1995; 11)

- *La función de administración*; que tiene que ver con el desarrollo de las actividades de planeación, toma de decisiones, dirección, organización y control en el marco de la propuesta cooperativa, como elemento diferenciador del desarrollo de estas actividades en el sector privado capitalista y en el sector público.

La importancia de este aporte de LaFlamme y Roy, es que plantea tres funciones que corresponde a la especificidad cooperativa (las tres funciones que se encuentran a la izquierda en la figura No 2 y que debe desarrollar la organización cooperativa para ser coherente con la propuesta doctrinal y teórica que representa. Esta visión permite también esbozar un elemento diferenciador del estilo gerencial cooperativo comparado con los estilos gerenciales que se desarrollan al interior de las organizaciones regidas por el capital o por el estado.

4. La cooperativa, un paradigma de ventaja competitiva.

Para Ramírez (2002), el campo de la gestión estratégica cooperativa no es sólo un espacio de conocimiento específico y particular, sino un planteamiento que permite configurar un paradigma que plantea la diferencia entre cooperativa y empresa capitalista, gracias al cual se puede aducir que la cooperativa tienen particularidades propias a su

identidad, que son las que conducen a la concreción de la ventaja cooperativa (Ramírez, 2002; 23-63)

La ventaja cooperativa radica en la naturaleza misma de la cooperativa y contiene tres aspectos que permiten justificar la existencia de un campo epistemológico propio para la gestión estratégica cooperativa, como lo son los siguientes tres aspectos: en campo de aplicación específico que permite basar la teoría en estrategia cooperativa sobre una base ontológica de su objeto de estudio, denominado el paradigma de la cooperativa; el reconocimiento a una multiplicidad de actores y entornos; y la necesidad de nuevas herramientas y teorías en estrategia cooperativa (Ramírez citado por Dávila, 2004; 35).

Para Ramírez, son tres los elementos que determinan el paradigma de gestión estratégica de la cooperativa, a saber:

El propósito de la formulación estratégica en la cooperativa; que corresponde al servicio y a la calidad con que se preste este servicio. Este propósito es un elemento que permite diferenciar a la cooperativa de las empresas capitalistas y públicas ya que permite plantear cuatro criterios de diferenciación e identificación esenciales a la cooperativa; la participación a la propiedad, la participación al poder, la participación en los resultados y la participación comunitaria (Ramírez, citado por Dávila, 2004; 36).

La filosofía de gestión; esta filosofía esta conformada por los valores y supuestos sobre los que se basa la acción cotidiana de la gestión estratégica que corresponde a un forma propia y particular de gestión basada en los principios y valores de la doctrina cooperativa que deben ser, a su vez, los parámetros para su evaluación. En el cuadro No. 1 se presentan los valores propios de esta propuesta, ordenados en cuatro categorías según Medina (2008).

Cuadro 1. Ordenación y propuesta de valores para la cooperativa

Éticos	Sociales	Económicos	Políticos
Honestidad	Cooperación	Servicio	Democracia
Responsabilidad	Solidaridad	Calidad	Participación
Lealtad	Confianza	Eficiencia	Consenso
Justicia Social	Amistad	Austeridad	Autonomía
Transparencia	Respeto a dignidad humana	Trabajo	Pluralidad
Compromiso	Ayuda mutua	Innovación	Igualdad
Equidad		Rentabilidad social	Libertad

Fuente: Medina (2008)

Para Ramírez, la confianza es el valor determinante y menos explotado de la cooperativa, que permite definir su propósito general y que cae en terreno fértil cuando es parte de la gestión estratégica de ésta pues reduce la asimetría de la información y reduce los costos de transacción ya que la relación no se basa en la teoría de los contratos, sino en la experiencia y la reciprocidad de los “stakeholders” cooperativos (Ramírez, citado por Dávila, 2004; 36).

En el caso de los principios cooperativos, en Colombia conviene mencionar que la ley 454 de 1998, propone once principios que denomina principios solidarios, dentro de los cuales se refunden los siete principios cooperativos. En la cuadro No. 2, se presentan ambos tipos de principios.

Cuadro 2. Los principios solidarios y los principios cooperativos

PRINCIPIOS SOLIDARIOS	PRINCIPIOS COOPERATIVOS
E ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción	Adhesión voluntaria y abierta
Espíritu de solidaridad, cooperación y ayuda mutua	Interés por la comunidad
Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora	Cooperación entre cooperativas
Adhesión voluntaria, responsable y abierta	Gestión democrática por parte de los socios
Participación económica de los asociados, en justicia y equidad	Participación económica de los socios
Promoción de la cultura ecológica	Autonomía cooperativa
Formación e información de manera permanente, oportuna y progresiva	Educación, formación e información
Autonomía, autogobierno y autodeterminación	
Propiedad asociativa y solidaria	
Integración con organizaciones del sector solidario	
Servicio a la comunidad	

Fuente: elaboración propia

Uno de los aspectos importantes que tiene el planteamiento e los principios y valores como fundamento de la ventaja competitiva, es rescatar el valor que tiene ellos para servir de instrumentos de gestión al orientar la definición de políticas empresariales, determinación de estrategias y orientación en la toma de decisiones a más de servir para la reflexión ética y moral. Estos dos elementos son fundamentales para asegurar una praxis gerencial coherente y congruente la teoría y doctrina que expresa la propuesta cooperativa.

5. La estrategia cooperativa

Una tarea fundamental del gobierno cooperativo es la fijación de la estrategia y como se plantea en el aparte anterior, para lograr desarrollar la ventaja competitiva, ésta tarea debe hacerse en el marco de la propuesta cooperativa, tanto teórica como doctrinal. Lafleur (2002) propone un modelo integrador de la estrategia analizando los diferentes enfoques existentes y reflexionando acerca de los diferentes corrientes de la construcción de teoría en estrategia, el análisis estratégico de las cooperativas y los desafíos que de ahí se derivan. Dávila et al (2005; 63-64), teniendo en cuenta a Lafleur, resumen los ocho desafíos que la particularidad cooperativa le plantea a la gerencia así:

- *El desafío de la participación;* se traduce por un derecho y un obligación de participación de los miembros que demanda una gestión participativa a fin de asegurar una aportación única de los miembros para los destinos de la cooperativa.

- *El desafío de la inter cooperación de negocios sectoriales;* que se refiere a que las cooperativas de base son las propietarias de las organizaciones de segundo y tercer grado. Con esta jerarquía invertida, las cooperativas se reagrupan por sector con el fin de controlar una nueva organización y de ofrecer una serie de servicios, de mejorar sus costos, de realizar economías de escala, etc.

- *El desafío de la inversión y la capitalización;* la inversión y la capitalización está en manos de los asociados lo que plantea una limitación a la búsqueda de fuentes potenciales de fondos. Esto conlleva a que las cooperativas deban recurrir a sus asociados para desarrollar nuevos planes y proyectos, para capitalizar la cooperativa, para inversiones en tecnología e infraestructura.

- *El desafío del servicio/producto;* las cooperativas son creadas con el fin de responder a una necesidad o a un servicio. El desafío básico de la cooperativa, en un medio ambiente competitivo y no cooperativo, es ofrecer un producto o servicio que responda a las necesidades y exigencias de sus asociados presentes y futuros a un precio justo; este es el origen de la cooperativa.

- *El desafío de la segmentación*; el principio de adhesión libre procura que la cooperativa no cree barreras innecesarias ni injustas a la entrada de asociados que deseen participar de la propuesta cooperativa. Las cooperativas no pueden dejar de lado a los más pobres de la sociedad para dedicarse únicamente a los más ricos

- *El desafío de la relación de uso*; la dinámica de la gestión de cooperativas intenta maximizar la relación de uso para una necesidad precisa y no busca el máximo rendimiento de los dineros aportados. La relación de uso es, desde este punto de vista, relativamente estrecha y estable y se encuentra ligada al consumo, al trabajo, al ahorro y crédito o a la producción. La cooperativa está, en cierta forma, cautiva de las necesidades de sus asociados y por lo tanto el análisis estratégico se relacionará, no sobre las ganancias máximas, sino sobre la maximización de la relación de uso.

- *El desafío del desarrollo local*; al cumplir con sus objetivos, las cooperativas lógicamente están consagradas al desarrollo de su comunidad, puesto que sus miembros proceden de ella y éstas deben vivir esencialmente de las relaciones económicas con la comunidad. La cooperativa está pues condenada a tener una dinámica local, lo que excluye una visión global.

- *El desafío de la educación cooperativa*; una parte de la plusvalía de la cooperativa se encuentra en su democracia, su sostenibilidad, sus objetivos a largo plazo. Consecuentemente ella deberá educar a sus asociados y a su comunidad para que éstos tomen en consideración no solamente sus resultados económicos, sino también sus resultados en el ámbito del desarrollo, de la democracia, etc.

Así, con base estos desafíos Lafleur propone enfrentar la tarea de elaborar la estrategia de la cooperativa, utilizándolos como orientaciones y guías a seguir en el momento de plantear acciones estratégicas que conduzcan a los resultados deseados, en el marco de la propuesta cooperativa. Conviene aquí reflexionar como en la práctica cooperativa, la planeación estratégica y su correspondiente DOFA no tiene en cuenta los principios y valores que plantea la doctrina.

6. La responsabilidad social en la cooperativa

En razón al paradigma empresarial que representa la cooperativa, orientado y definido por los principios y valores que parcialmente la determinan como un paradigma de ventaja competitiva, es factible mencionar que la organización que representa el mejor ejemplo de una empresa socialmente responsable, es la cooperativa. Con base en los principios y valores se define una responsabilidad con la comunidad y su entorno natural que se entiende como una responsabilidad interna, de carácter voluntario, puesto que a nadie se le obliga a vincularse a la cooperativa, ya que esta es una decisión libre y voluntaria. Y que por lo tanto se ejerce libremente y permite establecer sus propias coherencias internas y organizar sus interacciones con el entorno. Es lo que Schvarstein (2003) denomina como la organización sujeto, en cuanto a que nadie ni nada induce u obliga a un comportamiento moral que conduzca a un respeto de los otros.

La ventaja competitiva que tiene la cooperativa al comportarse como una “organización sujeto” se manifiesta en que permite la satisfacción simultánea de racionalidades económicas y sociales, lo que le permite promover el bienestar general e individual. Para Bastidas, las personas identificadas y cohesionadas por un problema común establecen una relación de uso con la organización y depositan en ella sus responsabilidades individuales socializándolas, es decir, convirtiéndolas de individuales en colectivas constituyendo así un rasgo común o una especificidad propia de la cooperativa (Bastidas, 2005; 45),

7. La cooperativa como una organización alternativa¹²

Con base en la propuesta teórica de Rothschild and Allen (1988), quienes proponen un modelo sistemático de organización democrática y participativa alternativo al modelo burocrático, que puede ser entendido como otra manera de hacer las cosas, las cooperativas pueden ser presentadas como un buen ejemplo de este tipo de organización.

En este modelo organizacional el control descansa en los asociados, que persiguen objetivos económicos y sociales y buscan que la toma de decisiones este sustentado en

¹² Las ideas principales de este aparte están tomadas de Dávila (2004, 32).

la democracia participativa. Es un modelo de democracia participativa viable, en el cual se desea reemplazar las prácticas jerarquizadas y burocráticas por prácticas democráticas y participativas en las que el poder se ejerza de una manera diferente, bajo la propuesta de una persona un voto, que permite hacer realidad la posibilidad de que el ser humano este por encima del capital y forjando así, el carácter humanista de la cooperativa que permite pensar en una relación equilibrada entre el ser humano y la naturaleza.

En este tipo de organizaciones las jerarquías se proponen desde una óptica en la que el colectivo sea el que gobierne la organización y asuma la delegación del poder, propiciando un entorno favorable a la autogestión y al autocontrol.

Otra característica importante de estas organizaciones es que son la expresión de un movimiento social. Rothschild and Allen (1988) plantean que las organizaciones alternativas se diferencian de las organizaciones tradicionales en ocho dimensiones que son las siguientes; la autoridad, las reglas, el control social, las relaciones sociales al interior de la organización, la contratación y ascensos de los empleado, la estructura de incentivos, estratificación social y la diferenciación.

Bibliografía

Bastidas, Oscar (2005). *Especificidad Cooperativa Canadiense*. Ediciones de la Asociación Venezolana de Estudios Canadienses, Primera Edición. Caracas. 252 páginas.

Dávila, Carlos -comp.- (2003). *Empresas y empresarios en la historia de Colombia siglos XIX y XX*, una colección de estudios recientes. Bogotá: Grupo Editorial Norma S. A. y Ediciones Uniandes, 2003. 766 p.

Dávila, Ricardo (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa; casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Pontificia Universidad Javeriana y Red Unircoop. Bogotá D.C. 141 páginas.

Coque, Jorge. 2005. *Compartir soluciones: las cooperativas como factores de desarrollo en zonas desfavorecidas*. Consejo Económico y Social. Madrid. 215 páginas.

La Flamme, Marcel y Roy, Andre (1995). La administración y el desarrollo cooperativo. Policopiado y *traducido por Felipe Medina*, Instituto de Estudios Rurales, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C. 23 páginas

Lafleur, Michel, "Estrategia y Personalidad cooperativas: primera modelización", en *El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas*, Universidad de Costa Rica, Universidad de Sherbrooke y Universidad de El Salvador, San José, septiembre 2002.

Medina, Felipe (2008). Organización y gestión solidaria. *Presentación en power point, diplomado en Administración y Gestión Financiera*. Instituto de Estudios Rurales, Unidad de Estudios Solidarios, Programa de Educación Continua. Bogotá D.C.

Ramírez, Luis (2002). Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica. En: *El proceso estratégico en las organizaciones cooperativas*. Universidad de Costa Rica y Universidad de Sherbrooke. San José. 230 páginas.

Rothschild, Joyce y Allen, Whitt (1988). *The Cooperative workplace; potentials and dilemmas of organizational democracy and participation*. Cambridge University Press. USA.

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Editorial Paidós, Buenos Aires.

Democracia empresarial en la economía social. Modelo de las cooperativas almazaras de Toledo

Víctor Manuel Martín López, Valentín Molina Moreno, Ignacio Ruiz Guerra

1. Introducción

Dentro del área de organización y dirección de empresas, no cabe duda de que el tema de la estrategia empresarial ha sido y sigue siendo un tema fundamental. Además, la preocupación tradicional por los aspectos estratégicos se ha visto cada vez más reforzada por las circunstancias de un entorno repleto de situaciones de crisis económicas y de procesos de gran expansión de las empresas (Bueno, 1996). Sin embargo, a pesar de las dificultades existentes en el avance teórico de los temas estratégicos y aún con la empírica en el campo de la dirección de empresas, los avances que este tipo de investigación están teniendo en lo referido a temas estratégicos marchan a un ritmo lento y sin duda menor al de los estudios realizados por los teóricos de la estrategia (Hambrick, 1980; Venkatraman y Grant, 1986). En este nuevo escenario macroeconómico, social y cultural destaca el factor de la globalización, esto es, de la alta adaptabilidad y flexibilidad empresarial, debido a la eliminación de barreras arancelarias, oscilación que hacen todavía más vulnerable a las cooperativas agrarias. En este sentido, la Dirección Estratégica se ha convertido en la principal herramienta utilizada por las empresas para el establecimiento sólido de sus negocios en entornos vez más cambiantes, lo que exige empresas con estructuras ágiles y adaptables a las transformaciones sociales, económicas y políticas. Este estudio pretende constituirse en una herramienta imprescindible para la reflexión estratégica en el marco de la dirección estratégica y de la calidad total en el que debe desenvolverse las cooperativas agrarias almazaras para desarrollar al máximo sus capacidades y ventajas competitivas sobre la competencia. El estudio se fundamenta en la recopilación de información sobre el sector a partir de la consulta de bibliografía especializada, la consulta de 43 cooperativas almazaras de la provincia de Toledo y a una serie de entrevistas con expertos del sector oleícola o de sectores conexos (Universidad de Castilla La Mancha , Administración, Caja Rural de Toledo, etc...). Cuando ha sido posible, se ha realizado un análisis

cuantitativo de las informaciones (distribución estadística de las respuestas, análisis de balances o la creación de modelos de estrategias de producción, etc). En otros casos, solo fue posible un tratamiento cualitativo.

2. La dirección estratégica en la empresa cooperativa

La sociedad cooperativa se diferencia del resto de las sociedades mercantiles en su gestión democrática, manifestándose la misma en la participación de todos los socios en la toma de decisiones; es una sociedad de empresarios que participan en los flujos reales (participación en la producción y distribución de bienes y servicios) actuando como proveedores y/o consumidores; en los flujos financieros (de cobros y pagos, consecuencia de la traducción de los flujos reales) aportando recursos financieros; y en los flujos de información. Decisión, estableciendo democráticamente los objetivos que ha de perseguir la organización. En las características de estos flujos de información-decisión en las almazaras habrá que detenerse para tratar de explicar cómo se toman las decisiones y quién controla la gestión de la organización.

El reparto de poder y del controles una de las características de la almazara como sociedad cooperativa y que la diferencia de otras formas organizativas y cuyas funciones recaen en los socios. El poder se ejerce por todos los socios desde la ásamela general a la hora de fijar los objetivos de la organización, al igual que el control, desde el punto de vista en que los socios exigen unos resultados acordes con sus expectativas, por lo que piden explicaciones y cuentas a los miembros encargados de llevar la dirección de la almazara cooperativa con cierta regularidad. Los flujos de información y decisión suponen la base de la organización de la sociedad cooperativa. En ellos, están incluidos la distribución de la información necesaria entre todos los miembros de la organización y el posterior proceso de toma de decisiones, en el que se fijarán las estrategias, políticas y tácticas a seguir en la organización. Estos flujos parten de la estructura organizativa de la sociedad, representada en la asamblea general de socios, la cual tiene el poder de dirección en la organización; de esta asamblea se deriva al consejo rector, siendo su misión la de conducir a la sociedad hacia los objetivos establecidos con anterioridad en la asamblea general; y como último eslabón de la estructura de poder aparece la dirección, que suele estar desempeñada por unas personas que son quienes llevan a la práctica las acciones decididas en la asamblea general y orientadas por el Consejo Rector. Por tanto,

el Consejo Rector, en primer término, y la dirección, en segundo término, son los responsables de hacer que fluya la información en el seno de la organización, es decir, responsables de informar al socio sobre las acciones que se están desempeñando en la organización y sobre el mercado. Dicha información se ha de proporcionar en la cantidad adecuada, con calidad, es decir, que se ajuste a la realidad existente, y con rapidez proporcionando la misma en el momento oportuno, cuando ésta sea necesaria para la toma de decisiones en la organización.

También es interesante para el socio la información referente a la realización de nuevas inversiones en la almazara, pues es éste, el que en última instancia decidirá en asamblea general la realización o no de dichas inversiones. El problema con el que nos encontramos al proporcionar esta información es que la opinión del socio sobre la viabilidad de la inversión estará en función de cómo sea presentado el proyecto por el consejo rector a la asamblea general, pues el socio no suele tener conocimientos suficientes para analizar en profundidad la rentabilidad económica y financiera de la inversión, confiando en la información proporcionada por el consejo rector para tomar la decisión.

La participación en la toma de decisiones: instrumento de generación de información para la dirección estratégica.

En la sociedad cooperativa de primer grado como sociedad de personas, todos los socios-empresarios participan por igual y de manera democrática en el proceso de toma de decisiones y de fijación de políticas de actuación de la organización. La participación de los socios en la estructura organizativa obedece al hecho de pertenecer a la organización, es decir, ser propietario y proveedor de aceituna y no tiene como base el puesto que desarrollan los individuos en la misma o los conocimientos que éstos poseen. Por tanto, la sociedad cooperativa está basada en la voluntad de los socios (Rosembuj, 1982), los cuales se reúnen como mínimo una vez al año, estando legitimados para establecer democráticamente lo que pretenden conseguir, de esta forma ejercen su derecho a participar en la gestión. La democracia es el sistema a través del cual la participación toma sentido, haciendo que los individuos se sientan identificados con la marcha de la sociedad. Dicha participación democrática se canaliza a través de la

Asamblea General. En el cuadro siguiente, se muestra como es contemplado el principio democrático en la toma de decisiones en diferentes legislaciones:

Cuadro 1. El principio democrático en las distintas legislaciones

Ley	Concepto
Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, art. 26.1.	“En la Asamblea General cada socio tendrá un voto”
Ley 20/2002, de 14 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha, art.39.1.	“En las cooperativas de primer grado, cada socio tendrá derecho a un voto salvo lo dispuesto en esta Ley para las Cooperativas Agrarias, de Servicios e Integrales”.

Fuente: elaboración propia

La participación de los socios en la gestión hay que entenderla como la participación en la toma de decisiones, es decir, la fijación de los objetivos generales de la organización, ya que los objetivos operativos y concretos, que han de permitir la consecución de los generales, corresponden al Consejo Rector, el cual se ha elegido democráticamente, representando a un consejo de administración tradicional, que supervisa la labor de los directivos profesionales, quienes le han de suministrar resultados de forma periódica. La secuencia seguida en la toma de decisiones se muestra en el siguiente esquema:

Imagen 1. Proceso de toma de decisiones



Fuente: elaboración propia

Aunque los socios que forman la Asamblea General tengan el poder de decisión, se han de atener al contenido de las leyes y reglamentos emanados de los órganos competentes, así como al contenido de los estatutos fijados en su día por la propia asamblea general, a partir de aquí es ésta la que elige democráticamente en su seno a un conjunto de personas que formarán el Consejo Rector y sobre el cual, se delegará el cumplimiento de los objetivos fijados en la Asamblea General por el conjunto de socios. Por último, está la dirección de la almazara cooperativa, que en ocasiones es ocupada por un directivo profesional, designado por el consejo rector, sobre el que recae la responsabilidad de obtener unos buenos resultados para la empresa satisfacer las necesidades de los socios. En otras ocasiones esta dirección es ocupada por uno o alguno de los miembros del Consejo Rector, bien porque en la almazara cooperativa no existen medios para contratar a un directivo profesional, o el Consejo Rector estima necesario la presencia de esta persona en la organización.

La participación de los socios, trabajadores o no, en la toma de decisiones, supone un estímulo a la creatividad de los mismos, constituyendo el mejor cultivo o fuente para las innovaciones. Pero no todas las decisiones van a poder ser tomadas por los socios, pues existen algunas cuestiones, como se ha señalado anteriormente, que se han fijado a priori para un cierto periodo de tiempo en los estatutos de la almazara cooperativa y han de ser respetadas independientemente de lo que quieran los socios, este es el caso del número de miembros que componen el Consejo Rector o la atribución de responsabilidades a los órganos de la almazara cooperativa.

De todas formas, la participación no podría llevarse a cabo si no existiera en la sociedad cooperativa una comunicación continua, frecuente y rápida entre todos los socios, que en la mayoría de las ocasiones se desarrolla verbalmente y de un modo informal entre las distintas personas implicadas en el proceso de decisión, por lo que las noticias, las decisiones adoptadas, y los problemas de la organización son conocidos rápidamente por todos los socios, sin necesidad de tener que enviar ninguna comunicación, ni realizar una asamblea general. Este comportamiento de los socios es más frecuente en aquellas localidades de reducida dimensión, al ser tanto la almazara cooperativa como sus instalaciones el único punto de encuentro en la localidad (García Martí, 2002). Dicha comunicación es conveniente desde el punto de vista que mejora el funcionamiento interno de la sociedad, al estar todos los socios informados de los problemas existentes

y de las actuaciones que han de llevar a cabo, cobrando la democracia una nueva dimensión, al hacer que los socios se sientan identificados con la marcha de la sociedad y despertando su interés en la participación en la organización, que en ocasiones aunque no se desarrolle esta de forma directa, el socio participa con su opinión e ideas de forma indirecta a través de otros , ya sea por vínculos familiares o de amistad. “La comunicación, es base de la democracia en el contexto de las sociedades cooperativas, y ha de entenderse como un medio de integración de los recursos humanos en las políticas y en la gestión de la realidad socio-empresarial” (Goienetxa, 1993).

En segundo lugar, el sistema de dirección-participación es complejo por la existencia de relaciones de participación múltiples: en propiedad, en los beneficios, en las decisiones y en la gestión. En algunos casos se dan las cuatro relaciones en una misma persona, complicando aún más la situación. Las cooperativas que poseen socios de trabajo, el socio-trabajador participa en la propiedad mediante la aportación de un capital obligatorio inicial, en los beneficios en su calidad de trabajador, en las decisiones al formar parte de la Asamblea General y en la gestión cuando el empleado forma parte del Consejo Rector. Así, el principio de administración democrática, que tradicionalmente se ha caracterizado por el lema de un socio, un voto, se está modificando con la aplicación del voto proporcional. Igualmente, se está concediendo una mayor libertad de acción al gerente y al Consejo Rector con el fin de facilitar la flexibilidad y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno con mayor rapidez a costa de una pérdida de poder de decisión de la Asamblea General y, por tanto, de los socios (Thordarson, 1992).

3. Necesidad de la Dirección Estratégica

En la actualidad, en un mundo en constante cambio, rodeadas e inmersas en un proceso, ya realidad, que es la globalización, las empresas cooperativas agrarias almazaras necesitan cuestionarse de qué forma van a afrontar la creciente competencia derivada de dicha globalización económica. De ahí nace la justificación del por qué la estrategia debe ser un instrumento fundamental y crucial que ayude a la alta dirección en su toma de decisiones, la dirección estratégica y el planeamiento estratégico se convierten en el referente principal de la gestión empresarial y más aún, en técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta básica para mantener los principios intrínsecos de cualquier organización empresarial: subsistencia, fortaleza y crecimiento.

Las cooperativas necesitan establecer estrategias de negocio por muchas de las mismas razones que otro tipo de sociedades, utilizar los recursos de forma eficiente y coordinar las decisiones tomadas por diferentes personas, el propio termino estrategia proviene de la palabra "*strategía* que su a vez esta compuesta por *stratós* de estrategia , la clásica obra de *Sun Tzu "El arte de la guerra"*, escrita 500 años antes de Cristo se puede considerar como el primer tratado de estrategia propiamente dicha. La estrategia militar y la estrategia empresarial cooperativa comparte conceptos y principios comunes. En este sentido la Estrategia es el plan global de la empresa para el despliegue de recursos para establecer una posición favorable; una táctica es un plan para una acción específica. La Teoría de juegos, publicada en 1944 de Von Neumann y Morgenstern, hizo que se empezara a abrir el debate entre para posibilitar la aparición de un comportamiento competitivo. Las decisiones estratégicas se refieren sobre todo a los problemas externos de la empresa más que a los internos y específicamente a la selección de los productos que la empresa producirá y de los mercados donde los venderá (Ansoff, 1985). La estrategia empresarial es uno de los temas estrella en el campo de la organización y dirección de empresas. No obstante, existen dificultades teóricas para una rigurosa delimitación del concepto y el escaso conocimiento de las posibilidades existentes para su medición, dificultan el contar con una base de datos donde el directivo pueda embeberse de conocimiento para que este sea un input que le ayude a no tomar decisiones erráticas, más aún en el campo de la Economía Social y dentro de este en el área de las empresas cooperativas agrarias almazaras.

Hay que determinar las fuentes de ventajas competitivas: las habilidades y el conocimiento existentes en una zona geográfica muy concreta, las capacidades de las cooperativas para innovar y mejorar de forma sostenida, reaccionando a las presiones y exigencias del entorno que obligan a las empresas a realizar un cambio estratégico en beneficio de su supervivencia. En definitiva, formular la estrategia de la cooperativa no es otra cosa que elegir una ventaja competitiva y aprovecharla, configurando la cooperativa para que se anticipe a los cambios del entorno y ajustando objetivos, recursos y capacidades a las oportunidades detectadas.

Muchas almazaras no poseen una ventaja competitiva sostenible pero es bien cierto que muchas no la han sabido halar por falta de un análisis de las características estructurales

del sector o por no centrarse en aquellas actividades que le proporcionarían la ventaja. Sin una ventaja sólida, la almazara puede fracasar o tener un éxito limitado. Encontrar la ventaja puede seguir un método analítico, determinando la estructura del sector y definiendo una estrategia. Pero implantar la estrategia y hacerla funcionar va a depender, en gran medida, de las habilidades de la administración de la empresa, empezando por su visión del negocio, su pasión –palabra que desborda en el sector oleícola-, pues va a ser preciso que la estructura interna de su cooperativa realice todas las actividades que sean necesarias. Pero profundizando aún más existe el objetivo de llevar el conocimiento epistémico sobre todo lo relacionado con la estrategia y las formas organizativas al campo de las cooperativas agrarias y en concreto a la industria cooperativa oleica, como grupo de empresas cooperativas agrarias y que juegan un papel importante tanto en el desarrollo económico como social de determinadas áreas geográficas y sectores productivos.

La planificación corporativa pasó a lo que se denominó dirección estratégica, debido, entre otros a la competencia cada vez mas fuerte, el entorno más complejo y dinámico y la obtención de ventajas competitivas como así apuntaba Bruce Henderson, fundador de la Boston Consulting Group.

Una estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle y perfeccione una ventaja competitiva para un negocio. Para cualquier empresa, esta búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de dónde se está y qué se tiene ahora. Los competidores más peligrosos son los que constituyen el fundamento de tu ventaja. Si estás en un negocio y eres autosuficiente, ya tienes alguna clase de ventaja, no importa lo pequeña o sutil que sea. EL objetivo es ampliar el alcance de esta ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro. La teoría de recursos y capacidades supone que las estrategias empresariales hayan sufrido un cambio importante en la dirección de empresas respecto a las de los años setenta y comienzo de los ochenta. En lugar de expandirse mediante la diversificación y la integración vertical, se prefiere adoptar una especialización creciente y haciendo *outsourcing*. Esta reducción del ámbito de actuación de la empresa ha favorecido el aumento de colaboración entre empresas y sobre todo cooperativas. El término coopetición se usa para describir la reciente importancia que la estrategia tiene tanto que ver con la cooperación como con la competición. La estrategia como mecanismo de coordinación, la formulación de una

estrategia es un proceso emergente que implica la toma de decisiones por parte de todos los miembros de la organización, esto es la estrategia es la que debe promover que exista una mayor coordinación entre los recursos de la empresa

La situación de las sociedades cooperativas almazaras toledanas se caracteriza por la necesidad de una adaptación a un entorno turbulento: globalización, mercado abierto, competitividad, nuevos paradigmas organizacionales, etc. Los conocimientos y las habilidades que habían servido a los directivos de otras décadas en la gestión de su almazara han quedado, en cierto modo, obsoletos, por lo que los empresarios (nuevos cooperativistas emprendedores) han de buscar ideas para adaptarse al nuevo escenario. Además, existe una importante segmentación de la estructura empresarial en el sector del aceite derivado, en parte, por los procesos de globalización. Por un lado, existe un número reducido de almazaras que concentran un importante porcentaje de actividad, con gran dinamismo comercial y tecnología avanzada. Por otro lado, convive con ellas un número elevado de almazaras que conservan rasgos tradicionales, con características de pequeño negocio local, de producción tradicional y con escasa capacidad de innovación. A causa de esta desigualdad, las empresas han de buscar y desarrollar una serie de estrategias con el objetivo de ser más competitivas en un mercado tan globalizado.

El análisis sectorial y la dirección estratégica deben permitir combatir los factores externos e internos que dificultan la supervivencia de las almazaras cuando las opiniones de algunos miembros del sector son que no existe ninguna estrategia clara y que las empresas no planifican sus estrategias.

Imagen 2. Activos y recursos para la ventaja competitiva



Fuente: elaboración propia

Cuadro 2. Definiciones más comunes en la dirección estratégica

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Misión	Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders
Visión o intención estratégica	Estado futuro deseado : la aspiración de la organización
Meta	Afirmación genérica del propósito
Objetivo	Cuantificación o enunciado más preciso de la meta
Núcleo de competencias	Recursos , procesos y competencias, para aplicar la estrategia
Estrategias	Dirección a largo plazo
Arquitectura estratégica	Combinación de recursos , procesos y competencias, para aplicar la estrategia
Control	El control de las acciones emprendidas para: lograr la efectividad de las estrategias y acciones modificar las estrategias y/o acciones si es necesario

Fuente: elaboración propia

4. El método del caso cómo instrumento de investigación en la dirección estratégica de las almazaras cooperativas de la provincia de Toledo

La metodología del caso como estrategia de investigación pretende, poner de manifiesto su conexión con lo que es el auténtico objetivo de la ciencia, es decir, explicar los fenómenos que ocurren en las organizaciones objeto de estudio. Una de las razones por las que se elige la aplicación del método de casos, es por su capacidad para derivar una serie de conclusiones generales a partir de un número de casos seleccionados, tratando de descubrir los factores que inciden, condicionan o determinan las características del problema objeto de estudio. Se entiende el estudio de casos como: "una investigación empírica, que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en los que se utilizan múltiples fuentes de evidencia" (Yin, 1994).

Por tanto, ya desde el momento inicial se pone de manifiesto una frontera difusa entre el propio caso y su contexto; por lo que se puede iniciar una investigación sin conocer de forma precisa los límites del caso, pudiendo acabar formando parte del mismo algunas de las condiciones inicialmente consideradas como contextuales (Yin, 1994). A partir de un número limitado de casos se trata de derivar una serie de conclusiones generales, para explicar los factores que inciden, condicionan o determinan el funcionamiento de las sociedades cooperativas almazareras andaluzas en su camino hacia la profesionalización de la gestión.

El tipo de estudio de casos utilizado, siguiendo la clasificación de Stake (1994) se puede considerar como un estudio colectivo de casos de carácter instrumental. Intentando explicar el proceso de profesionalización de las almazaras cooperativas andaluzas, para lo cual se utilizan varios casos, con la finalidad de que proporcionen una mayor comprensión y quizás una mejor teorización, del comportamiento de los socios, dado el bajo grado de elaboración de las teorías precedentes que explican el fenómeno estudiado. Si utilizamos la clasificación que realiza Yin (1994), es un estudio de casos exploratorio, pues el objetivo es descubrir hipótesis susceptibles de generalización respecto a las actuaciones observadas, para ello se trabaja con casos múltiples, aunque

puede, también, el resultado final obtenido satisfacer propósitos explicativos, proporcionando explicaciones convincentes de las prácticas observadas en el mundo real.

Al contar la investigación con varios casos, el diseño de la misma sigue la lógica de la replicación, que considera cada caso individual como un estudio completo en si mismo, en el cual las evidencias buscadas por medio de las medidas aplicadas se relacionan con los hechos y conclusiones específicas, generándose una estructura explicativa, de modo que las conclusiones de un caso se consideran como información relevante para analizar el siguiente caso. Para realizar el análisis de cada uno de los casos, se utiliza la entrevista en profundidad. El empleo de la entrevista presupone que el objetivo de la investigación es analizado a través de la experiencia que de el poseen un cierto número de individuos que, a su vez, son parte y producto de la acción estudiada . La pretensión de la entrevista de investigación es recoger un conjunto experiencias particulares para a partir, de ellas, construir el sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de este individuo (Ruiz, 1996: 76). Las entrevistas realizadas tienen un guión temático previo, que recoge los objetivos de la investigación y focaliza la interacción; pero tal guión no esta estructurado secuencialmente, sino que intenta que durante la entrevista la persona entrevistada produzca información sobre los temas que son de interés. A través de una conversación profesional con una o varias personas se pretende observar como se desarrolla la gestión necesaria para que este tipo de empresas continúe siendo competitivo en el mercado. Todo esto conlleva un proceso de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado que propicia una influencia mutua de forma tanto consciente como inconsciente convirtiéndose en un acto de interacción personal, espontáneo e inducido entre dos personas en el que se realiza un intercambio de comunicación cruzada. En este intercambio se transmite por parte del entrevistador interés, motivación, confianza y garantía. Y por parte del entrevistado información personal en forma de descripción, interpretación y evaluación. En todo el proceso se necesita que exista empatía para lograr una verdadera comunicación interpersonal, debiendo ser el entrevistado convencido por el entrevistador del interés, los beneficios, la utilidad y oportunidad de la entrevista, identificando sus objetivos y condiciones básicas.

De acuerdo con Brunner (1991), se puede observar la relación concreta de la entrevista como "un lugar en el que se expresa un "yo" que poco tiene que ver con el "yo" como "realidad objetiva" individualista y racionalizado, típico del conductivismo, del utilitarismo

macroeconómico, sino un “yo” normativo, un “yo” que cuenta historias en las que se incluye un bosquejo del yo como parte de la historia, típico de la perspectiva constructivista”. Por tanto, los resultados de la entrevista no tienen posibilidad de generalización indiscriminada ni mucho menos de universalización, pero si es interesante utilizarlos para determinar los discursos arquetípicos en sus grupos de referencia, ya que el individuo se refiere al grupo de referencia para formular evaluaciones acerca de si mismo y de los otros (Alonso, 1998). Es preciso establecer unas determinadas pautas para realizar las entrevistas con un cierto grado de eficacia, por lo que se han seguido las indicaciones que autores con gran experiencia en los estudios cualitativos marcan (Pérez, 1994; Yin, 1994; Ruiz, 1996; Alonso. 1998 y Stake, 1998). No obstante, la información obtenida goza de unas determinadas características entre las que se encuentran la subjetividad del producto informativo generado por la entrevista, característica esta que es su principal limitación.

La entrevista utilizada no es una herramienta neutral sino que está profundamente influenciada por el entrevistador y por sus características, así como por las del entrevistado y su contexto, teniendo la información carácter individual entre el entrevistador y el entrevistado. Igualmente, su carácter es holístico pues recorre el mundo de significados del actor social; es una información no directiva, al desarrollarse bajo el control y la dirección del entrevistador sin implicar esto rigidez ni en el contenido ni en la forma de desarrollar la conversación, manteniendo esta con preguntas abierta, apoyada siempre en la capacidad de iniciativa particular del individuo. Todo ello implica que la información ha sido experimentada y absorbida por el propio entrevistado y se proporciona con una orientación e interpretación significativas de la experiencia del mismo.

En este trabajo, se utiliza la entrevista en profundidad para buscar las reconstrucciones de acciones pasadas y estudiar las representaciones sociales de los diferentes individuos entrevistados, observando los sistemas de normas y valores que asumen, las imágenes y creencias que comparten, los códigos y estereotipos, etc. Las preguntas se refieren a los comportamientos presentes, pasados y futuros, al orden tanto de lo realizado como de lo realizable, no solo a lo que el entrevistado piensa sobre el asunto que se investiga, sino a como se actúa o se actuó con relación a dicho asunto. En definitiva, se basan en el hecho de hablar con los interlocutores de lo que hacen y lo que son.

Se busca interpretar un mundo exterior objetivo que no coincide totalmente con la descripción del entrevistado. El mundo subjetivo que este ha propuesto sirve para profundizar en su riqueza de contenido, para lo cual es necesario combinar preguntas abiertas y cerradas, adquiriendo la comunicación no verbal tanta o mayor importancia que la comunicación oral. Por tanto, la comunicación que se ha desarrollado, en muchas ocasiones tiene como canales y código de símbolos, gestos, movimientos del cuerpo y sonidos que sustituyen a la expresión verbal.

De esta manera, la entrevista se puede considerar como una narración conversacional, creada de forma conjunta por el entrevistado y el entrevistador, que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio. No se trata solo de explorar un simple lugar fáctico de la realidad social, sino de entrar en el lugar comunicativo de la realidad en donde la palabra es el vehículo principal de una experiencia personalizada, biográfica e intransferible. Se intenta explicar como se lleva a cabo la delegación de poder, es decir como se delega capacidad de decisión para llevar a cabo la gestión de la organización, cuales son las características de esta delegación de poder y como afecta al proceso de profesionalización de las sociedades cooperativas almazareras de Castilla- La Mancha.

Es necesaria la realización de entrevistas en profundidad, abiertas y semidirigidas. En las mismas, en un primer momento, se intenta descubrir la motivación del individuo para entrar a formar parte de una almazara cooperativa, en lugar de intentar conseguir ingresos por su cosecha de forma aislada; de esta forma se puede conocer que el objetivo que persiguen las partes al entrar en colaboración con otros socios es el incremento de la utilidad individual de cada uno de ellos. Esto puede dar lugar a un comportamiento oportunista por parte de los diferentes socios, debido a la divergencia existente entre los objetivos perseguidos por los mismos al integrarse en la sociedad cooperativa, derivados dichos objetivos de las distintas funciones de utilidad que poseen los socios. El comportamiento oportunista existente en el interior de la empresa se puede ver disminuido en la medida en que se consigan alinear los objetivos de ambas partes, es decir, llegar a un consenso. Por otra parte, se intenta observar la estructura organizativa de las sociedades cooperativas almazareras toledanas objeto de estudio y cual ha sido su evolución en el tiempo, estudiando las características de cada uno de los participantes en la organización y el papel que desempeñan en la misma. También se observa la evolución

en la gestión de dicha sociedad, es decir, el proceso de profesionalización de la gestión que es necesario acometer para ser competitivas en el entorno en el que esta inmersa la cooperativa.

Además se ha analizado la participación que ejercen los diferentes individuos en la organización y el tipo de decisiones para el que están capacitadas las partes en su actuación, tanto en función de su formación, como en función del grado de poder que posean en la gestión de la organización. Todo lo cual ofrece como resultado un tipo de cultura y unos valores que comparten los socios y los demás participantes de la sociedad cooperativa, que determinan la forma de actual de esta.

Se quiere conocer como los socios delegan en la dirección para que esta adopte las decisiones que crea oportunas para el logro del correcto funcionamiento de la almazara cooperativa, tratando de evitar los problemas de agencia o morales, que se presenta en los casos en los que la acción de la dirección no es verificable o en las situaciones en las que esta recibe información privada una vez que se ha iniciado la relación (Macho y Pérez, 1994). Puesto que los socios no pueden verificar el esfuerzo que realiza la dirección en su labor ni conocen si sus actos se orientan efectivamente en beneficio de sus intereses.

Otro aspecto a estudiar es el oportunismo con el que se desarrolla la labor del directivo de la sociedad cooperativa almazara, intentando dilucidar si su participación en los beneficios de la sociedad puede influir en su comportamiento, haciéndose este mas acorde con los intereses de los socios. El problema que aparece en este caso es la falta de criterios objetivos que existe en la medición de la actividad del directivo y la falta de definición del mecanismo de control utilizado sobre su actividad.

También se intenta observar la capacidad que sobre la toma de decisiones y sobre la dirección de la sociedad tienen cada uno de los miembros de la almazara cooperativa. Tratando de solucionar el conflicto de competencias que puede aparecer entre el directivo, el consejo rector y la asamblea general de socios. Esta capacidad puede depender, por una parte, de las características personales y conocimientos especializados que tenga la persona en cuestión y, por otra, de la capacidad de actuación que sea concedida por la sociedad. Las características personales y los conocimientos

especializados que tenga el directivo van a poner de manifiesto el problema de señalización, que se presenta ex-ante en la relación entre ambas partes, cuando la parte mejor informada realiza algún acto verificable, que si es correctamente interpretado por su contrapartida, puede indicar la presencia de otras características deseables, pero no directamente observables (Acs y Gerlowski, 1996), en un primer momento de la relación.

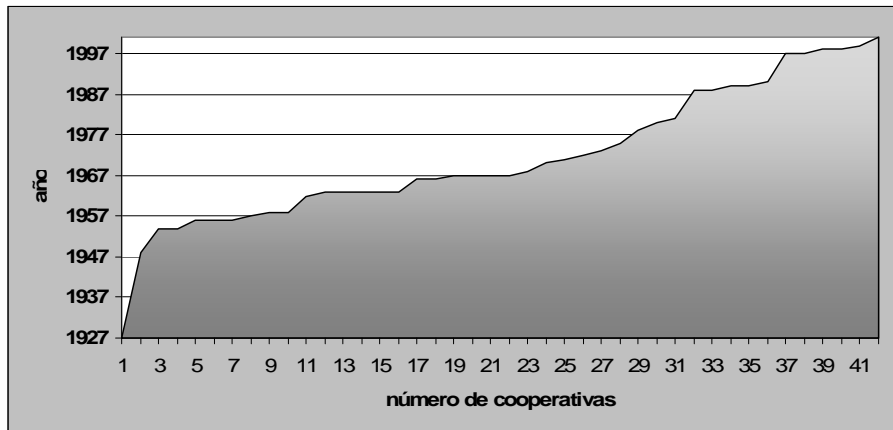
La manifestación más común de la señalización se produce cuando el directivo desea informar al socio de que sus cualidades son las idóneas para que deposite en él su confianza, llevando a cabo acciones que de algún modo ponen de manifiesto este hecho. En cualquier caso, en este punto se debe observar que, independientemente la modalidad del problema de agencia, el resultado final es la posibilidad de que una de las partes se comporte de manera oportunista, persiguiendo metas particulares y lesionando los intereses de la otra parte. Por lo que ante la imposibilidad material de formalizar las relaciones de agencia en contratos explícitos, que especifiquen el modo en que ha de comportarse cada una de las partes, el socio debe incurrir en un coste con la finalidad de supervisar las actividades de la dirección, para intentar eliminar los comportamientos oportunistas de alguna de las partes de la relación.

5. Método del caso: almazaras cooperativas de la provincia de Toledo

El trabajo de campo realizado para la presente investigación se materializó mediante entrevistas a directivos y personal de las almazaras cooperativas toledanas con el fin de abordar temas como la composición del consejo rector, la profesionalización de la gestión mediante la figura de un gerente profesional, la comercialización, las innovaciones así como la introducción de las tecnologías de la información (TIC) en el sector. También se realizaron entrevistas directas con el gerente de la cooperativa de segundo grado Oleotoledo, que centraliza la comercialización y gestión de 39 cooperativas almazaras de la provincia de Toledo.

La evolución del número de cooperativas almazaras en la provincia de Toledo ha ido creciendo, a pesar de las dificultades por las que ha ido atravesando el sector. El éxito de su crecimiento y permanencia en el mercado está en las personas, que son grandes concedoras de su negocio.

Gráfica 1. Evolución del número de Cooperativas Almazaras



Fuente: Elaboración propia. Entrevista realizada en las Cooperativas.

El tamaño de las almazaras es pequeño, lo que va a dificultar llevar a cabo grandes inversiones, y poder estar presente en mercados y canales donde la competencia comercial es alta, y hay grandes grupos que dominan importantes cuotas de mercado.

Dos indicadores se han tenido en cuenta en esta investigación para medir el tamaño de las cooperativas:

- Número de socios: 475 socios (media socios 2006).
- Número de trabajadores: el 81,59 % tienen menos de tres trabajadores fijos (sobre la media de los últimos cinco años).

La importancia de las cooperativas no solo tiene que ver con la producción, siendo la cooperativa un instrumento de arraigo a la localidad, ya que genera rentas para el agricultor además de dar trabajo directo e indirecto a muchas personas, que de otra forma se verían obligadas a emigrar hacia las grandes ciudades en busca de trabajo.

Dirección Estratégica y Organización

Un 75 % de las almazaras entrevistadas concentran las tareas de presidente y gerente en la misma persona.

Se ha comprobado la alta implicación del Consejo Rector, en especial del presidente y el secretario en las actividades directivas, llevando a cabo las acciones propuestas por el Consejo Rector, que fueron aprobadas por los socios democráticamente. En general no existe la figura de un gerente, pero si la de un líder o líderes dentro del Consejo Rector, que marcan las pautas o el camino a seguir.

Socios

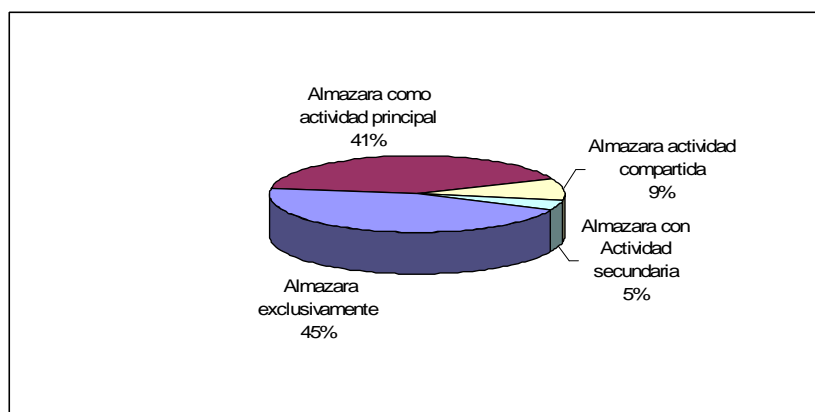
La edad media de los socios supera los 50 años, siendo una de las características del mundo cooperativo en general. Ya que en muchos se nota la dificultad para tener recambio generacional.

La participación de las mujeres en el mundo cooperativo almazarero es muy reducida, sólo un 8% de los miembros del consejo rector son mujeres, y cerca del 2% el número de mujeres contratadas por las almazaras del sector cooperativo de la provincia de Toledo.

Diversificación

Aunque el negocio principal es producir aceite, un 41 % de las almazaras, está ofreciendo otro servicio más a sus socios o están dedicándose a otra actividad. Aunque un 9 % tiene una actividad compartida, siendo el 90 % de ella la bodega, para transformar la uva en caldos, en vino y derivados.

Gráfico 2. Porcentaje de Almazaras por actividades primarias y secundarias



Fuente: Elaboración propia. Entrevista realizada en las Cooperativas.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Entre los servicios accesorios o actividades secundarias de la cooperativa se encuentra como el principal el suministro de carburante. El 30 % de las Almazaras ofrecen a sus socios carburantes a un precio inferior al que se ofrece a mercado. Seguido por un 19 % de venta de abonos.

Bibliografía

Acs, Zoltan; Gerlowski, Daniel (1996). *Managerial Economics and Organization*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en Sociología*, Fundamentos, Madrid.

Ansoff, H. I. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.

Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, nº 1, págs. 4-12.

Brown, S.; Blackmon, K. (2005). *Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: The case for strategy resonance*, Journal of Management Studies, Vol. 42, n.4.

Bueno, E., (1996). *Dirección estratégica de la empresa, Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid.

Campbell-Hunt, C. (2000). *What have we learned about generis competitive strategy? A meta-analysis*. Strategy Management Journal, vol.21, n.2.

Cleveland, G., Schroeder, R.; Anderson, J.C. (1989). *A theory of production competente*. Decision Sciences, vol. 20, n.4.

Dean, J.W.; Snell, S.A. (1996). *The strategic use of integrated manufacturing: An Empirical examination*. Strategic Management Journal, vol.17, n.6.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

De Meyer, A.; Nakane, Miller; Ferdows, K (1989). *Flexibility: the next competitive battle the manufacturing futures survey*. Strategic Management Journal. Vol. 10, n.2.

Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984). *Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance*. Academy of Management Journal. Vol.27, n.3.

Edwards, C.; Ward, J. y Bytheway, A. (1998). *Fundamentos de Sistemas de Información*. Prentice-Hall. Madrid.

Ferdows, K.; De Meyer, A. (1990). *Lasting Improvements in manufacturing Performance: In Search of a new theory*. Journal of Operations Management, vol.9, n.2.

García, E. (2002). *Cooperativas: La necesidad de una dirección adecuada*, Universidad de Jaén.

Goienetxea, J. (1993). *La información: base del ejercicio de la cooperación*, Revista de trabajo y unión, nº 370.

Grant, R. (1986). «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, 17, Winter.

Gupta, Y.; Somers, T.M. (1996). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: A path analysis approach, *Production and Operations Management*, Vol. 5, n.3, pp. 204-233.

Gupta, Y.; Lonial, S.C. (1998). Exploring linkages between manufacturing strategy, business strategy and organizational strategy, *Production and Operations Management*, Vol. 7, n.3.

Hambrick, D.C. (1983). *High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach*, Academy of Management Journal, Vol. 26, n.4.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Hayes R. Y Wheelwright S. (1984). *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley and Sons, New York.

Hill, C.; Jones, G. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. 3.^a ed. McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.

Jones, G.; Butler, J.E. (1988). "Costs, revenue, and business-level strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 13, n.2, pp. 202-213.

Katz, D.; Kahn, L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.

Khota, S.; Vadlamani, B. (1995). *Assessing generic strategies: An empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries*, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, n.1, pp. 75-83.

Klassen, R.; Whybark, D. (1999). *The impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n.6, pp. 599-615.

Leong, G.; Snyder, D.; Ward, P. (1990). *Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy*, *OMEGA*, Vol. 18, n.2.

Miller, D.; Friesen, P. H. (1986a). *Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part I: Testing Porter*, *Organization Studies*, Vol. 7, n.1.

Miller A.; Dess, G. (1993). "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, n.4, pp. 553-585.

Miles, R.; Snow, Ch. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Inc.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa*. Retos e interrogantes, editorial Muralla, S. A., Madrid.

Prescott, E.C.(1986). Theory Ahead of Business Cycle Measurement. *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, vol. 10, no. 4, Fall.

Rosembuj, T. (1982). *La empresa cooperativa*, editorial CEAC, Barcelona.

Skinner, W. (1969). *Manufacturing-missing link in corporate strategy*, Harvard Business Review, Vol. 47, n.3.

STAKE, R. (1994). *Investigación con estudio de casos*. Ed. Morata, Madrid.

Thordarson, B. (1992). La adaptación de los principios cooperativos al nuevo entorno europeo, Ciriec-Valencia.

Venkatraman, N.; Ramanujan, V. (1987). *Measurement of Business Economic Performance: An examination of method convergence*, Journal of management, Vol. 13, n.1, 109-123.

Venkatraman, N. (1989). *The Concept of fit in Strategy Research: toward verbal and statistical correspondence*, Academy of Management Review, Vol. 14, n.3.

Venkatraman, N. (1990). *Performance implications of strategic coaligment: A methodological perspective*, Journal of Management Studies, Vol. 27, n.1, pp. 19-38.

Vickery, S.K. (1991). "A Theory of Production Competence Revisited", Decision Sciences, Vol. 22, n.3.

Ward, J.; Griffiths, P.; Witmore, P. (1990). *Strategic Planning for Information Systems*, John Wiley & Sons.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Ward, P.; Duray, R. (2000). Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy, *Journal of Operations Management*.

Wright, P; Kroll, M.; Parnell, J. (1995). *Strategic Management Concepts*. 3,^a ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Wright, R. (1990). *A System for Managing Diversity*, Arthur D. Little.

Yin, R. (1994). *Applications of Case Study Research*. Sage Publications, California.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Una introducción a la economía de las cooperativas multiactivas

Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Existe cierta unanimidad en la universalidad de la doctrina cooperativa. Sin embargo, en los mecanismos para procurarlos existen diversas posturas. Uno de los mecanismos históricamente más difundidos ha sido a través del fomento de cooperativas especializadas y cooperativas multiactivas¹³.

Pese a la difusión de estos tipos de cooperativas, su estudio en el ámbito económico, de su naturaleza empresarial y su especificidad ha tenido poco desarrollo.

En estas líneas se hará una rápida revisión de algunos tópicos económicos en el tratamiento de la multiactividad cooperativa basado en su naturaleza, se identificarán algunas líneas de acción de necesaria incursión para su gestión empresarial y se apuntarán algunas reflexiones acerca de sus retos.

1. La especificidad de la multiactividad en las empresas cooperativas

Las cooperativas multiactivas, llamadas también multifuncionales o polivalentes, son empresas organizadas para atender varias necesidades de sus asociados, mediante la concurrencia de varios servicios en una sola entidad jurídica. La Ley

¹³ El profesor norteamericano Hugo Ward, refiere como los primeros promotores del cooperativismo en países en vías de desarrollo derivan del servicio colonial británico en la India quien divulgó por el mundo la idea de las sociedades cooperativas de crédito en el ámbito rural como alternativa para liberar a los campesinos de sus deudas. Posteriormente, en 1912 se intentaron fomentar otras líneas de acción cooperativa, pero los legisladores consideraron las sociedades con un único propósito la mejor línea de desarrollo (Mc Grath, 1971, pp.8-9). No obstante, la evidencia mostró como algunas cooperativas con un único propósito no lograban, por su pequeño volumen de transacciones, los ingresos suficientes para mantenerse y de ahí nace el fomento de las cooperativas multipropósitos o multiactivas con la evidencia de que en su accionar generan un mayor volumen de transacciones y sus gastos generales terminan siendo más bajos.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

colombiana estipula que los servicios deben ser organizados en secciones independientes y en lo operativo cada una debe llevar su contabilidad por separado, aún cuando en el resultado final se agreguen para obtener el excedente empresarial.

De manera que organizacionalmente su diferenciación, si ha de existir con otro tipo de cooperativas, tiene que ver con la realización de dos o más actividades especializadas dentro de una misma empresa y en cualquier ámbito de la producción, el consumo, la financiación o la distribución, siempre y cuando estas actividades hayan surgido para satisfacer las necesidades de sus asociados¹⁴.

Lo anterior, genera dos complicaciones que acompañan la gestión de este tipo de empresas: la necesidad de un equipo gerencial con mayores niveles de cualificación dadas las múltiples actividades por las cuales debe responder¹⁵, y la necesidad de establecer pautas de trabajo en red para atender la tendencia al crecimiento, y complejización, de los intereses y necesidades de la base social.

Por otra parte, la agregación de servicios dentro de la cooperativa genera una aglomeración de demandas que pueden ser satisfechas a menores a costos (economías de escala) y la reducción generalizada de costos asociados a la evaluación de la gestión por cada sección, el personal requerido¹⁶, el acceso a

¹⁴ Se presume que esas funciones pueden ser cumplidas por la empresa cooperativa de manera más eficaz o a menor costo que por los asociados o por terceros (Co-operative Union LTD., 1981, pp.81).

¹⁵ Esto implica, que la Gerencia debe evitar que las pérdidas sufridas por un servicio sean ocultadas por la ganancia de otro. No significa lo anterior, que todas las secciones cooperativizadas deban ser obligatoriamente rentables para garantizar su sostenimiento; pero si es necesario que todas las actividades tengan claramente atribuidos los costos y beneficios implícitos.

¹⁶ De hecho, en cooperativas multiactivas parte del personal colaborador suele intervenir, de forma transversal, en el desarrollo de varias de las actividades de las cooperativas. Por ejemplo, un técnico en computación y sistemas desarrolla y monitorea el software y el hardware de todas unidades de la organización y no de cada unidad de forma independiente.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

información, la negociación entre asociados¹⁷ y con proveedores, etc. (costos de transacción).

En su dinámica, las cooperativas multiactivas generan externalidades positivas hacia grupos de familiares, trabajadores, colaboradores y la sociedad en general, dado el amplio rango de beneficiarios que de sus actividades se pueden generar. Esta condición ha hecho plantear que estas empresas son productoras, en el ámbito no estatal, de bienes cuasi públicos y les ha marcado como agentes socialmente responsables con el entorno que les rodea, en concordancia con su doctrina filosófica que postula una especial atención a la comunidad, al ambiente y a la cohesión social como práctica de adhesión co-operativa.

2. El tratamiento de las cooperativas multiactivas en la teoría económica

Las cooperativas parten de una organización privada para generar intencionalmente productos sociales que impactan inicialmente sobre sus miembros y por extensión a sus familias y la comunidad en general. Potencian las redes de reciprocidad, solidaridad y lazos de afectividad entre el colectivo, generando tendencias firmes al desarrollo participativo de las comunidades inmersas en el ámbito de acción de estas empresas.

En un contexto de economía de mercado, las cooperativas fortalecen los mercados, asignan eficientemente los recursos y contribuyen a la solución de fallas de mercado y/o Estado, dado que:

¹⁷ Por ejemplo: la integración de tres servicios en una cooperativa multiactiva puede ser llevada a cabo con mayor facilidad por su gerente, que cuando se ven envueltos tres gerentes y consejos de administración de cooperativas distintas (con objetos sociales distintos, diferentes públicos objetivos y atributos en los bienes y servicios que procuran).



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

- No existen incentivos para brindar información asimétrica debido al principio de identidad. En otras palabras, los asociados no tienen incentivos para ofrecer bienes o servicios en condiciones indeseables, dado que ellos mismos los consumen. De manera que, la estrategia de ocultar sistemáticamente la información sobre los atributos de los bienes y servicios que producen no es racional dentro de este tipo de empresas, porque ellos terminan siendo sus propios consumidores.
- Las cooperativas producen bienes donde la medida de bienestar viene dada por una dimensión social intangible (bienes relacionales) y aún cuando, la mayoría de ellas no reportan la valoración social de los bienes que producen, si existe una valoración implícita que se requiere cuantificar. Estos bienes y servicios regularmente son provistos de forma ineficiente tanto por el Estado, como por el mercado.
- Se sancionan códigos morales que favorecen la no existencia de externalidades negativas y el compartir de externalidades positivas. De esta manera, las cooperativas inducen cambios comportamentales en sus miembros que promueven el fortalecimiento de la redes de reciprocidad, asociatividad y confianza, elementos constructores de capital social.

En el ámbito del estudio económico del cooperativismo, economistas de distintas escuelas de pensamiento han dedicado una discreta pero significativa atención al análisis de estas empresas (Monzón, 2003). Pero, estos estudios rara vez han sido divulgados, analizados y complementados en nuestras facultades de economía. Algunos autores explican ésto por la escasa visibilidad del cooperativismo como agente de desarrollo, pese a sus innegables aportes. Otros autores dan cuenta de la escasa información estadística para poder realizar



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

estudios de mayor profundidad, y otros mencionan la falta de interés de economistas en el modelo cooperativo como opción de desarrollo.

Sin embargo, progresivamente el estudio del cooperativismo ha ganado terreno en algunas facultades de economía del mundo y los economistas comienzan a comprender la naturaleza del cooperativismo a través de la constatación de que los valores tienen un asidero importante en el desempeño de las unidades económicas. Hoy, temas como capital social, empoderamiento, inclusión, co-gestión, responsabilidad social, juegos cooperativos, acción colectiva y otros tantos, son parte del vocabulario común de los economistas. Temas que sin duda, hacen parte de la naturaleza cooperativa.

Las notas que siguen intentan delinear de forma introductoria algunos de los aportes más fundamentales de economistas insertos dentro de la ortodoxia, como de la heterodoxia económica¹⁸.

El cooperativismo dentro de la teoría económica comenzó a ser analizado por los socialistas utópicos y paralelamente por los primeros clásicos. Los análisis desarrollados en esta primera etapa de análisis no fueron más allá de opiniones, dado que las primeras experiencias cooperativas nacen en el contexto de la revolución industrial a mediados de la década de los ochenta del siglo XIX y el pensamiento económico se enfocó a la promoción y defensa de este tipo de empresas.

En su nacimiento, el tratamiento económico a las cooperativas tenía dos líneas de pensamiento. Algunos autores entendían que las cooperativas nacían como alternativa a la economía capitalista; otros, exploraron el grado de respuesta que

¹⁸ Un análisis a fondo de estos temas requiere un estudio específico y no es objeto de esta breve introducción. Para una revisión más a fondo ver Álvarez y Gordo (2007), Monzón (2003), Eschenburg (1988).



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

podían dar estas entidades para solventar las fallas de mercado, de Estado y fortalecerlos.

En la primera línea de pensamiento, tendía a ubicarse buena parte de los autores más heterodoxos del pensamiento económico. Sus planteamientos se basaban en la posibilidad de sustituir el mecanismo de la competencia por el de la cooperación, de tal suerte que eliminada la competencia surgiría un nuevo orden económico basado en la solidaridad y en la armonía entre el capital y el trabajo (Álvarez & Gordo, 2007). Fueron defensores de estos postulados autores como Owen, Fourier y posteriormente Charles Gide, Luis Blanc y Georges Lasserre.

Por otra parte, autores como Stuart Mill plantearon el aporte cooperativo en términos del aumento de la productividad del trabajo que se podría generar al eliminar las tensiones entre el capital y el trabajo¹⁹ bajo una moralidad que promueve la ayuda mutua y el trabajo colaborativo. Otros economistas como Pareto y Pantaleoni asumieron las empresas cooperativas como empresas convencionales que servían de complemento a la economía de mercado en presencia de fallas de mercado y competencia imperfecta y su aporte venía en función de la reducción de costos de producción por el engranaje que se lograba por la autogestión en el trabajo. Los economistas Walras y Pigou compartían estos apuntes y enfatizaba en la contribución de las cooperativas en mercados estrechos e imperfectos como agentes orientados a la producción, veta contraria a los planteamientos de los economistas heterodoxos de la época que insistían en la capacidad alternativa al capitalismo de este tipo de empresas y que tenían gran influencia en el movimiento obrero mundial.

¹⁹ Sin embargo, observó tres tipos de problemas que tendría la generalización de este modelo económico: problemas de dirección, problemas de riesgo y de “degeneración en organizaciones no participativas” (Álvarez & Gordo, 2007); aspectos que sin duda siguen inquietando a muchos investigadores en el mundo. Por otra parte, Stuart Mill postuló la menor tendencia al ahorro y la inversión que puede existir en la cooperativa respecto a la empresa capitalista. Aspecto que sólo recientemente comienza a ser estudiado desde la teoría de la aversión al riesgo.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Posteriormente, entrado el siglo XX, el estudio del cooperativismo viró hacia el análisis de las cooperativas de trabajo asociado y los estudiosos comenzaron a buscar pruebas para constatar si este tipo de empresas eran generadoras de empleo y reducían por su naturaleza los conflictos del ámbito obrero. Autores como Ward, Domar, Vanek y Meade plantean que la función objetivo de la firma autogestionada se orienta a maximizar la renta neta por trabajador, lo cual refleja la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones y en el reparto de los beneficios restantes entre cada uno de ellos (Álvarez & Gordo, 2007). De manera que, los estudios de los economistas más ortodoxos, comenzaron a tratar el cooperativismo como una firma con una racionalidad distinta y lo que sigue es la incorporación al análisis económico de las cooperativas de los valores y principios como un determinante de su éxito o fracaso empresarial.

Por otra parte, la escuela alemana desarrolla el concepto de economía del interés general para dar cuenta de la producción de bienes colectivos meritorios en cooperativas alemanas y se aproximan a una teoría de las alianzas entre el sector público y el sector cooperativo como ente productor eficiente de muchos de los bienes que debe procurar obligatoriamente el sector público. Otro autor que desarrolló un interesante trabajo en esa línea fue el profesor francés Bernard Lavergne quien desarrolló el concepto de cooperativa pública (Monzón, 2003). Paralelamente, otros autores analizan el rol de las cooperativas en la generación de empleo y su rol en la producción de servicios de forma más eficiente dada la condición 'sin ánimo de lucro' que le caracteriza (James, 1986; Defourny, 1994).

En la actualidad, los temas de productividad y temas asociados al ámbito laboral, internacionalización de las cooperativas, análisis de cadenas productivas, empoderamiento, creación de redes de asociatividad, confianza y desarrollo local, articulación y clasificación de expresiones de naturaleza cooperativa dentro de un tercer gran sector y visibilización de este tipo de empresas, comienzan a ser parte



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

del estudio de escuelas de economía de las más prestigiosas universidades del mundo.

No obstante, el tratamiento a tipos específicos de cooperativas, como las que desarrollan múltiples actividades, no es abrigado dentro del pensamiento económico cooperativo sino de manera tangencial.

Corresponde extraer algunas ideas económicas mínimas que, basadas en la especificidad multiactiva, den pautas para comprender la gestión económica de este tipo de empresas.

3. Problemas asociados a la gestión multiactiva y teoría económica

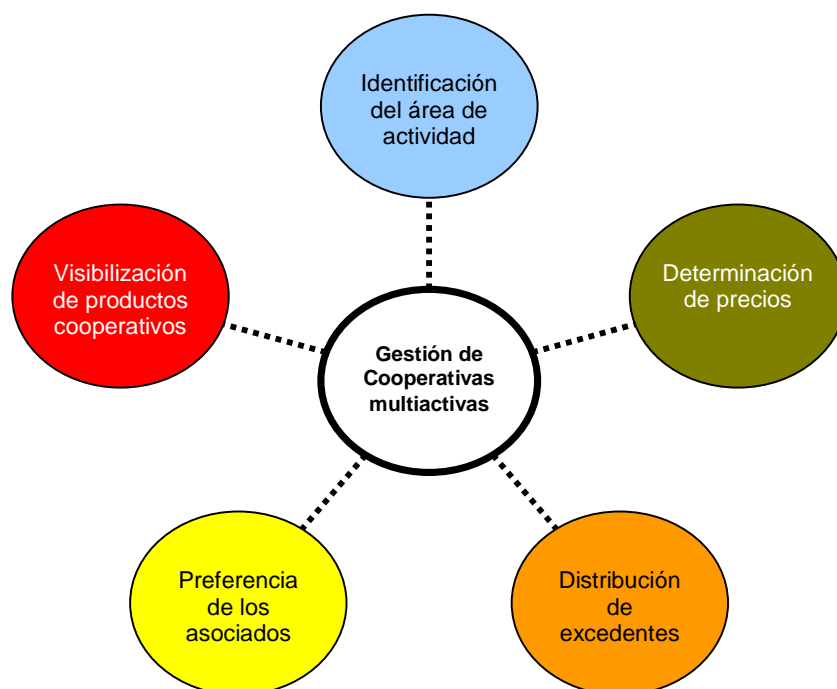
Desde el punto de vista microeconómico, y basado en la naturaleza de la cooperativa multiactiva, es posible aproximar algunos problemas asociados a la cotidiana gestión de este tipo de empresas y plantear, con algún grado de precisión, algunas sencillas estrategias para hacerles frente.

En este apartado se aproxima un ejercicio de identificación y ponderación de cinco problemas cotidianos de la gestión de cooperativas multiactivas, que vistos en conjunto pueden servir como orientador para la gestión integral de la empresa. Los problemas reseñados no son exclusivos a las cooperativas multiactivas, ni son los únicos, simplemente representan tópico para avanzar en el estudio económico de la multiactividad cooperativa. En la imagen 1, se presentan los problemas identificados y que serán objeto de tratamiento en estas notas.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Imagen 1. Problemas cotidianos asociados a la multiactividad cooperativa



Fuente: elaboración propia

Problemas asociados a la identificación del área de actividad económica

Las cooperativas multiactivas ofrecen una amplia diversidad de servicios a sus asociados por medio de unidades o secciones independientes. Sin embargo, esta flexibilidad de actuación económica puede llevar a serias complicaciones debido a la ausencia de mecanismos estadísticos y contables para lograr una adecuada asociación de costos y beneficios asociados a cada sección independiente, lo que produce 'espacios económicos para la compensación de brechas entre negocios'. Al fenómeno anterior lo denominamos *multiactividad oculta*. Al final, una sección



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

‘económicamente rentable’ termina soslayando su éxito entre secciones que no lo son y más grave aún que ni siquiera lo saben.

Algunos estudios muestran como en algunos países el predominio de cooperativas multiactivas en la denominación legal impide conocer cuál es la actividad principal de la cooperativa y para aproximarse a conocerlo deben verificar la ubicación de la mayor parte de sus activos²⁰ (Bogado, Carosini y Filippini, 2008, p. 319).

Sin duda, el problema de la *multiactividad oculta* radica en la tendencia organizacional de financiar sucesivamente secciones de actividad que no pueden sostenerse por si mismas, sin una adecuada atención a los motivos por los cuales algunas áreas son económicamente inviables²¹ y, por otra parte, la tendencia gerencial de promover el desarrollo exclusivo de secciones de actividad económicamente rentables, así en estas no se generen beneficios sociales, dado que asumen que al final del período los ‘negocios rentables financian las causas sociales’; tendiendo así a la desnaturalización empresarial²².

²⁰ En el caso reseñado se analiza el grado de especialización de cooperativas de ahorro y crédito, clasificando en esta categoría a todas aquellas cooperativas donde el 60% o más de sus activos estén concentrados en la cartera de préstamos.

²¹ No cabe duda que hay secciones más rentables que otras en una cooperativa y que no es posible comparar los ingresos esperados de una sección de ahorro y crédito con respecto a los ingresos esperados de una sección de recreación y turismo. No procede medir la viabilidad futura de una sección por el éxito económico de otra, ya que son los asociados los que determinan el grado de esfuerzo que destinan a una actividad en tanto su fin cooperativo es la maximización del bienestar integral y no sólo del retorno económico. Lo que si procede es conocer en detalle el costo de oportunidad de desarrollar cada una de las actividades y conocer en qué áreas se presentan fallas de gestión con el objetivo de corregirlas.

²² Algunos autores como Kaplan (2000), dan cuenta de la tendencia de algunas cooperativas a perder su razón de ser, su naturaleza y su especificidad ante el éxito económico empresarial. A este fenómeno le denominan desmutualización o desnaturalización y se caracteriza por una pérdida progresiva de la identidad cooperativa, disminuyen las diferencias con las empresas capitalistas, sus asociados pierden sus motivaciones iniciales y comienzan a preocuparse más por el éxito de la empresa que por la satisfacción de sus necesidades. Este fenómeno encuentra asidero en cooperativas en las cuales las dinámicas empresariales privilegian el crecimiento organizacional por encima del desarrollo institucional. Autores como Lattuada (2006) refieren como en algunas cooperativas agropecuarias la necesidad y progresiva incorporación de técnicos para la dirección y gestión del crecimiento empresarial termina afectando los intereses de los asociados,



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Es por esto necesario fomentar un análisis organizacional por cada sección en las cooperativas multiactivas, desagregar la información económica y lo que es más difícil, asociar plenamente los costos para cada unidad económica, los beneficios (sean estos calculables o no en forma monetaria) y la valoración del efecto de estos en la satisfacción de necesidades de los asociados. Obviamente, habrá restricciones en algunos costos dado que la naturaleza económica de las cooperativas multiactivas tiende a compartir los costos de personal, negociaciones, etc; pero nada que técnicamente no sea posible atribuir a una u otra actividad con análisis de costos medios, unitarios y marginales.

Problemas asociados a la distribución de excedentes

En cooperativas multiactivas, las actividades que se realizan para satisfacer a los asociados y relacionarlos con su empresa son directamente afines al objeto empresarial. Pero las actividades que se realizan con terceros (no asociados), y en los que de manifiesto no participan los asociados, son actividades extraordinarias que no competen a la satisfacción de necesidades directas de los asociados, sino que a través de la generación de recursos se alimentan partidas sociales que de forma indirecta benefician a los asociados.

No obstante, la actividad extraordinaria ha sido uno de los mayores puntos de atención de la administración pública para considerar que las cooperativas al obtener 'lucro', debe escindirse todo trato diferenciado hacia ellas y considerarse como empresas capitalistas. En este punto la teoría económica de la cooperativa

dado que los primeros buscan el crecimiento empresarial como medio para la mejora en su remuneración y los asociados delegan a estos las decisiones sobre su bienestar. En definitiva, los tecnócratas de la organización terminan fomentando el crecimiento progresivo de la empresa con niveles de distribución de excedentes cada vez menores para los asociados (sus patronos).



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

es clara y manifiesta su particularidad basada en que la generación de recursos no es un fin, sino un medio para la satisfacción de las necesidades de sus asociados. En la medida en que se obtenga recursos de no asociados, la práctica empresarial tiene un tratamiento particular en la cual los excedentes deben destinarse a fondos sociales (Cháves, 2003) con destino no sólo para asociados, sino también para la comunidad, como práctica para devolver a los terceros, los recursos que de ellos se han obtenido²³.

En el caso de las actividades extraordinarias la relación social entre los agentes pasa de empresa-asociado, para convertirse en empresa-cliente y la noción de 'sin ánimo de lucro' se hace borrosa si las utilidades de ventas a terceros pasan a formar parte de los excedentes de la empresa.

Una vía para hacer transparente el desempeño de la cooperativas frente a no asociados es a través de una adecuada reinversión de las utilidades generadas por venta a terceras en el bienestar general, satisfaciendo directamente las necesidades de sus asociados, sus familias y los grupos de interés próximos a la cooperativa: trabajadores, proveedores y sector cooperativo en general²⁴.

²³ Si bien las cooperativas son entidades diferenciadas de las empresas capitalistas no sólo por el destino de sus excedentes, sino por las prácticas democráticas que le caracterizan, no es idóneo excluir a las cooperativas de la posibilidad de prestar sus servicios a terceros dado que en muchas ocasiones, las cooperativas actúan en mercados que requieren empresas que orienten sus negocios a la satisfacción de causas sociales por encima de la necesidad de maximizar el lucro. Algunos estudios (Defourny, 1994; James, 1996; Vidal, 1998; Álvarez y Gordo, 2006) demuestran el rol de las cooperativas en la provisión de servicios en áreas donde las empresas capitalistas encuentran pocos incentivos para proveer bienes o servicios con estándares de calidad tan altos que requieren cuantiosas inversiones difícilmente redimibles bajo valoraciones monetarias de bienes no mercadeables (como en el área de la salud, la educación, la dotación de recursos a comunidades vulnerables, etc).

²⁴ Cabe apuntar que algunas cooperativas han establecido como política empresarial un porcentaje por encima del cual no es posible hacer operaciones con terceros. Así, algunas cooperativas prestan especial atención a la participación de los terceros en la determinación de los excedentes finales y ven con preocupación un aumento de la misma dado que puede repercutir en el desarrollo de intereses distintos a los contemplados en el objeto social. Finalmente, la cooperativa se crea por y para los asociados y la presencia creciente de excedentes causados por operaciones con terceros les produce pérdida de identidad y desmutualización. Cuando algunas cooperativas sobrepasan estos parámetros, crean algunas sociedades especiales destinadas a atender esos



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Solucionada la distribución de recursos proveniente de terceros vale la pena mencionar la necesidad inherente de las cooperativas de evolucionar como empresa a medida que satisface las necesidades de sus asociados hacia nuevas áreas de atención. La cooperativa multiactivas a medida que se desarrolla puede o ampliar su base asociada para expandir su rango de demandantes o puede diversificar la gama de los servicios que presta. El segundo aspecto, requiere una cuidadosa atención a fin de no incurrir en actividades que causen perjuicio financiero a la cooperativa.

En este sentido, la especificidad económica de la cooperativa postula la agregación de economías de escala a través de la intercooperación²⁵. Este aspecto, reviste sustantiva importancia en la determinación de la viabilidad de ampliar los servicios prestados a los asociados. No cabe duda, que a través de las relaciones y compras intercooperativas estas empresas cuentan con una poderosa herramienta para fomentar la especialización empresarial, la reducción de costos de transacción y el crecimiento empresarial bajo ambientes colaborativos que permiten tener una adecuada planeación en la prestación de servicios²⁶.

En el caso de iniciar proyectos propios, la cooperativa debe prever anticipadamente la demanda de bienes y servicios que generará con su nueva

mercados con condiciones claramente diferenciadas a las de otras empresas capitalistas (se producen bienes y servicios con fines sociales, destinado a poblaciones vulnerables, carenciadas o se entregan a precios menores con atributos como mayor calidad, ecoeficiencia, cobertura, cantidad, etc).

²⁵ La intercooperación no sólo viene dado en la comercialización de bienes entre empresas cooperativas. La intercooperación en servicios es un área con múltiples espacios para desarrollar de forma conjunta la formación, la asesoría técnica, la investigación, el financiamiento, la diversificación de riesgos, la prevención, la realización conjunta de proyectos, etc.

²⁶ Las cooperativas a medida que se integran obtienen mayores beneficios por la agregación de demandas y ofertas de grandes colectivos que generan, en las entidades involucradas, un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización que redundan en ventajas competitivas que dinamizan y fortalecen los mercados (Sáenz, 2006).



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

actividad. La previsión es el primer paso para planear la ampliación productiva y su desarrollo conlleva la necesaria formulación de proyectos sociales de inversión y la consecución de recursos. En las cooperativas, los recursos para iniciar nuevos proyectos pueden procurarse anticipadamente a través del esfuerzo de los asociados. Dos vías son expeditas: los aportes extraordinarios y/o la destinación de parte de los excedentes a fondos o reservas de inversión. Hemos de decir que una adecuada política de distribución de excedentes debe considerar el necesario financiamiento de áreas de ampliación y fortalecimiento empresarial. De manera que una lectura de la distribución de excedentes puede dar cuenta del esfuerzo que acometen estas empresas por garantizar su sostenibilidad y procurar satisfacer los intereses de los asociados. Una práctica coincidente con los argumentos esbozados es la defendida por los economistas Nalebuff y Braderburguer:

...El negocio es cooperación cuando se trata de crear una torta y competencia cuando está se va a repartir (Nalebuff y Braderburguer, 1996, pp.53).

Problemas asociados a las preferencias de los asociados

Si bien la cooperativa multiactivas, por su diversa oferta de servicios, puede satisfacer en mayor medida la heterogénea demanda de sus asociados, siempre existirán demandas insatisfechas que orientarán a los asociados a privilegiar actividades no siempre coincidentes con las necesidades colectivas.

El profesor español Rafael Cháves (2000), menciona los problemas de coalición entre los intereses de asociados que procuran y revelan distintas preferencias. Para él, existen tres tipos de asociados: el asociado ordinario que hace aportaciones y participa de las actividades cooperativas, buscando valorar al



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

máximo su accionar cooperativo; el asociado de trabajo o colaborador que al no participar de la actividad cooperativizada busca la mayor valorización por su desempeño laboral; y el asociado inactivo el cual buscará permanentemente la mayor valorización de sus aportes y poco le importará los servicios que éstas empresas presten bajo condiciones favorables a los asociados (Münkner, 1988, p. 40). Ante estas distintas valoraciones y ante la posibilidad de cada tipo de asociados participe en la toma de decisiones, se genera un conflicto de intereses que la cooperativa debe solucionar.

La cooperativa multiactivas debe sortear sabiamente el dilema entre la universalización de servicios o la focalización para atender las múltiples necesidades de sus asociados. Y en este último punto, las ventajas de la creación de economías de escala, propia de la multiactividad, puede disiparse ante el aumento de costos unitarios para satisfacer necesidades específicas con colectivos menores, con intereses disímiles y dispersos.

La teoría económica postula la homogeneidad en la provisión de bienes y servicios como supuesto de funcionamiento en mercados de competencia perfecta. Más en los mercados de las cooperativas, la homogeneidad es un supuesto de débil aplicación, dado que los asociados eligen la autoprovisión de sus servicios con los atributos que desean, dando a la actividad empresarial una ventaja competitiva al crear mercados propios.

Ante los problemas derivados de una excesiva universalización de servicios en colectivos heterogéneos, la estrategia más idónea es la focalización y la autocreación de atributos propios a los productos y servicios ofrecidos por la empresa para la satisfacción de necesidades. La puesta en práctica de estas pautas, darán cuenta de la valoración superior que suelen dar los asociados a



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

servicios prestados de forma diferenciada y atendiendo a los atributos que suelen asociar a los bienes y servicios que consumen²⁷.

El supuesto que permite decisiones racionales de focalización, es contar con información perfecta de los asociados. En términos económicos, se requiere que los asociados pueden revelar sus preferencias de consumo, los atributos que les asignan a cada bien y la disposición a pagar por cada uno de ellos.

Una vez revelada las preferencias, es responsabilidad de la cooperativa ofrecer aquellos bienes y servicios que estimulen el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, aún cuando para llegar a eso deban estimular el consumo de otros bienes y servicios conexos. Sin duda, fomentar el consumo responsable es parte del objeto de la cooperativa multiactivas y para ello la cooperativa cuenta con múltiples instrumentos económicos. El principal: la discriminación de precios.

Es acorde con la naturaleza de las cooperativas fomentar actividades que contribuyan a mejorar la calidad de vida y en ese sentido, pueden apelar a discriminar sus precios para inducir el consumo de algunos bienes y servicios que dotan de capacidades a los asociados para su autorrealización personal.

Problemas asociados a la determinación de precios

Las cooperativas multiactivas promueven el interés de sus miembros mediante la producción de múltiples bienes y servicios. De manera que la fuente principal de

²⁷ En definitiva, la cooperativa absorbe las fallas que el mercado presenta en la provisión de algunos bienes y servicios y lo hace apelando a su más noble carácter: el conocimiento de su asociado como medio para una óptima dotación de bienes y servicios orientada a satisfacer sus necesidades.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

financiación de este tipo de empresas proviene de las cuotas de membresía²⁸, los excedentes generados por la venta de bienes y servicios y muy ocasionalmente de donaciones y apoyos institucionales²⁹. Sin duda, tal fuente de financiación requiere, para procurar su sostenibilidad, un tratamiento especial que promueva el sentido de pertenencia con la empresa y sobre todo satisfaga el interés de sus acreedores.

En la práctica, buena parte de las cooperativas multiactivas ofrecen a sus miembros, diversos servicios que en muchas ocasiones se ofrecen también por sociedades capitalistas en el mercado. La diferencia viene dada por el precio de acceder a una determinada canasta de bienes y servicios suministrados por la cooperativa y que, en el mercado, se pueden procurar pero bajo condiciones más desfavorables para sus usuarios³⁰.

Cuanto más cercano sean los atributos del servicio cooperativo a los de otro tipo de empresas en el mercado, menor será la diferenciación con las empresas capitalistas y menor será el grado de fidelidad del asociado.

A medida que las cooperativas decidan asignar a su canasta de bienes y servicios, valoraciones similares a las del mercado, sin dotarles de atributos de diferenciación, tenderán a orientar sus precios por las referencias de mercado y finalmente sus decisiones se verán influenciadas en gran medida por la dinámica comercial que se imprima en el mercado, perdiendo progresivamente el origen de financiamiento de sus miembros, aumentando por consiguiente el costo de asociar

²⁸ Sean ordinarias o extraordinarias (aportes especiales de los asociados).

²⁹ Siempre asociados a la causa cooperativa y solidaria que representa la filosofía de la empresa.

³⁰ Esto incluye una gama de posibles ámbitos de diferenciación: diferencias en precios, diferencias en calidad, cantidad u oportunidad de acceso.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

y fidelizar a sus miembros y modificando tangencialmente la relación de miembro-usuario a cliente ocasional.

Valga recordar que desde el ámbito económico las cooperativas multiactivas pueden asignar a sus bienes y servicios los precios del mercado como referencia³¹, o pueden utilizar precios por debajo de éste³², por encima³³ o incluso entregarlos de forma gratuita³⁴, siempre y cuando la asignación de precios responda a una estrategia empresarial claramente definida y compartida por los usuarios del servicio.

En este sentido, se postula que las cooperativas multiactivas crean mercados propios, con la ventaja de que pueden acceder en tiempo real a la información sobre los atributos deseados en los bienes y servicios que se producen y previamente han demandado sus usuarios. Por lo tanto, el margen para la asignación de precios, no está atado sólo a las referencias de mercado, sino que por el contrario atiende a una dinámica económica en la que es posible ganar con precios inferiores, superiores o incluso con estrategias de gratuidad en la

³¹ Bajo el mecanismo de mercado el precio juega el papel de asignador de recursos en los mercados de producción, financiación, consumo, etc. Para los bienes y servicios que no se prestan bajo los principios de mercado se constata que la financiación no es asegurada por un precio de mercado que compense los costos de producción, sino que se realiza a través de las contribuciones.

³² Estimulando el consumo de un producto o servicio y estableciendo por su uso mejores condiciones que las del mercado.

³³ El precio pagado reflejaría el valor del bien más un componente adicional utilizado para maximizar la función social de la cooperativa. Por ejemplo, el precio pagado por tarjetas navideñas de apoyo a personas vulnerables o el precio pagado por bienes producidos por asociaciones indígenas, ex-combatientes, mujeres cabeza de hogar, etc.

³⁴ La gratuidad como estrategia empresarial en las cooperativas asocia a la actividad económica, principios de subsidiariedad por los cuales se buscan generar mejores condiciones para que todos los asociados pueden acceder de forma equitativa al uso de los recursos. Por ejemplo: muchas cooperativas dotan a sus asociados, de forma gratuita, de herramientas para el ejercicio de prácticas empresariales en las cuales pueda desarrollar al máximo su potencial productivo como garantía de la sostenibilidad de su membresía.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

asignación. Lo anterior, supone que se conocen las necesidades de los asociados, los atributos que desean por el consumo de bienes y servicios y que éstos conocen de cerca los objetivos de cada acción empresarial³⁵.

Problemas asociados a la visibilización de productos cooperativos

Las cooperativas multiactivas generan, por la diversidad de actividades que realiza, múltiples productos que terminan siendo agrupados en dos grandes rangos. Los primeros se les asocia con la actividad principal de la cooperativa y se presentan los resultados en términos financieros: Número de créditos desembolsados, número de pólizas emitidas, número de productos colocados, etc. En otro rango, se presentan los resultados de actividades que se enmarcan dentro del área de 'bienestar social o institucional' y erróneamente se da cuenta de ellas como si se tratase de acciones caritativas de la empresa desprendidas de su objeto social, cuando se trata de acciones que contribuyen a la mejora de la calidad de vida y al fortalecimiento empresarial. Es el caso de acciones en el área de la educación, la recreación, las campañas de salud, de deportes, de emprendimientos empresariales de asociados, etc. Esta particular forma de presentar los resultados evoca la impresión de que estas actividades se constituyen en un gasto y no están asociadas a la 'producción de bienestar' de la cooperativa y genera que la dimensión social de la empresa se aborde de forma paralela a la gestión estratégica de la empresa, considerando a lo social como un gasto que puede afectar la eficiencia empresarial (Arqueta, 2003).

³⁵ De esta manera, los asociados que consumen productos con precios por encima del mercado saben de antemano que lo hacen para procurar una causa compartida. Los asociados que se benefician de precios menores que los del mercado lo saben, lo valoran y no suelen ser presa fácil de promociones 'falsas' de otras empresas. Los asociados que pagan un precio similar a los del mercado saben diferenciar los atributos que les motiva a elegir la opción cooperativa y los asociados que se benefician de bienes y servicios dados gratuitamente conocen el esfuerzo institucional para generar mejores condiciones para todos, lo valoran y se esfuerzan al máxima para no faltar a un 'compromiso moral'.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

En Colombia, algunos autores dan cuenta de la importancia de las cooperativas multiactivas en términos de generación de ingresos y excedentes. No obstante, refieren una escasa participación de este tipo de empresas en la generación de empleo y asocian las actividades de ahorro y crédito como la fuente principal de su accionar, con escasa cobertura más allá de los consumidores no bancarizables (Arango y otros, 2005)³⁶. Esta visión un tanto catastrófica de las cooperativas multiactivas no se corresponden con la realidad de este tipo de empresas, pero sí con la imagen que proyectan. Por ejemplo, la visión de la escasa cobertura de las cooperativas multiactivas con sección de ahorro y crédito, desdice el gran número de asociados de estas entidades que teniendo parte de sus recursos en la banca privada acceden a las cooperativas para solventar anticipadamente sus obligaciones y que tienden a trasladar sus demandas crediticias y de ahorros a las cooperativas por sus beneficios con costos de transacción sustancialmente menores.

Reportar lo que se hace en las cooperativas multiactivas es tan fundamental como hacer lo que se dice. Los productos de las cooperativas son amplios, por tanto la información que se reporta debe ser amplia, pero clara, contundente y debe mostrar no sólo los beneficios planos de la acción cooperativa, sino también los beneficios en términos de costo de oportunidad³⁷ y sobre todo los beneficios no monetarios del accionar empresarial, donde existen beneficios sociales más altos que los privados³⁸.

³⁶ Aquellos que no pueden acceder a los servicios financieros ofrecidos por la banca privada.

³⁷ Aquellos asociados al beneficio que se obtiene del uso de un servicio cooperativo frente a la mejor alternativa en el mercado.

³⁸ Cuando los beneficios sociales son más altos que los privados se está en presencia de economías externas (Sáenz, 2006) y estas en el ámbito asociativo tienen un efecto positivo en la economía dado que promueve el mejoramiento de las dotaciones iniciales de los agentes.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

4. Apuntes finales

En estas notas se delinearón algunas características económicas implícitas a la naturaleza de la cooperativa multiactiva y se apuntaron algunas líneas de acción para orientar la gestión económica de este tipo de empresas, siguiendo el esquema de la problematización de aspectos cotidianos a la gestión empresarial. Quedan aún muchos aspectos por estudiar y el presente sólo apunta a servir de introductor a una línea de estudio que es necesario desarrollar: la teoría económica del cooperativismo. En síntesis, este documento planteó que:

- Las cooperativas multiactivas son organizaciones económicas que actúan en el mercado para el cumplimiento de sus fines. En su desarrollo, estas empresas compiten en el mercado fortaleciéndolo y reduciendo fallas de mercado y Estado en la provisión de ciertos bienes y servicios; pero también generan mercados propios y pueden inducir a sus asociados a procurar su bienestar de una forma socialmente responsable. Sus áreas de acción involucran e impactan directamente en las personas y por eso el ejercicio de la gestión cooperativa genera dotaciones de confianza, reciprocidad, asociatividad y cooperación que desarrollan niveles de capital social capaces de influir positivamente en el ámbito local, reducir 'las *pobrezas*' e impactar en el diario vivir de las personas y en su desarrollo integral.
- En este tipo de empresas, la orientación de su fin empresarial a la producción de bienestar para sus asociados y al mejoramiento de su calidad de vida les obliga a mantener una gama de actividades y servicios para satisfacerlo, y la necesidad del ordenamiento económico de sus actividades (secciones) se constituye en imperativo. De forma que la



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

cooperativa multiactiva, por su naturaleza y fin social, no puede desvincularse de las exigencias comunes del hecho empresarial (Gómez y Miranda, 2006).

- Los economistas comienzan a tener una discreta pero importante atención al estudio del cooperativismo, pero aún no han penetrado en sus especificidades, sino están recién entendiéndolo. Para avanzar se requiere una información cada vez más desagregada de las operaciones y los productos del accionar de estas empresas, visibilizar más sus prácticas y sobre todo la dinámica que siguen para agregar demandas, ofertas, aprovechar economías de escala, disminuir costos de transacción y generar externalidades positivas de forma voluntaria para la sociedad, asumiendo de forma óptima los costos implícitos.
- Se requiere hacer inversiones productivas que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, les dote de condiciones mínimas para el desarrollo personal, agregue valores por medio del conocimiento de las preferencias de los asociados y fortalezca económicamente a las cooperativas por medio de la integración e innovación continua como medio de desarrollo empresarial. Esto requiere una agilidad en la toma de decisiones que sólo es posible cuando los cuerpos directivos y de gerencia están conscientes del camino a seguir por la organización para procurar sus fines.
- La naturaleza económica de las cooperativas multiactivas y su especificidad de empresa, orientada a la satisfacción de necesidades, les permite prácticas medidas de discriminación y asignación de precios adecuada a los objetivos. Claro está, que lo anterior sólo es económicamente sostenible y políticamente aceptable, si la cooperativa conoce con exactitud los costos



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

y beneficios asociados a cada actividad y cada producto, tangibles o no, mercadeables o no, la necesidad y las preferencias de sus asociados, cómo satisfacerlas y el grado de satisfacción que se obtiene por la actividad cooperativizada. Estas áreas de exigibilidad deben ser calculadas periódicamente en el balance social de las entidades y su interpretación debe generar los argumentos para que las empresas involucren la planeación de lo social a la planeación estratégica y entiendan que la inversión social es un costo y no un gasto.

Bibliografía

Álvarez, Juan; Gordo, Miguel (2007). Lógica de la economía solidaria y las organizaciones sin ánimo de lucro, una revisión de enfoques recientes. *En Revista Economía y Desarrollo, No.1, vol.6.*

Arango, Miguel; Cárdenas, Mauricio; Marulanda, Beatríz y Paredes, Marianna (2005). Reflexiones sobre el aporte social y económico del sector cooperativo colombiano. Cuadernos Fedesarrollo No.15, Bogotá.

Arqueta, Luis (2003). *Análisis de las estrategias cooperativas para la creación de empleo con un contexto de mitigación de la pobreza*, Universidad Shebrooke, Canadá.

Bogado, Daniel; Carosini, Leticia y Filippini, Elisa (2008). Estudio de las cooperativas de ahorro y crédito en Paraguay. En *Cooperativas e integración regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias y de ahorro y crédito en el MERCOSUR*. Compilador Juan Pablo Martí. Universidad de la República, Montevideo.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Cháves, Rafael (2003), La empresa cooperativa: estructura socioeconómica. En *Elementos de economía social*, Valencia.

Co-operative Union LTD. (1981). The nature of co-operatives principles. En *Co-operatives principles in the modern World*, Wisconsin.

Defourny, Jaques. (1994). Tres enfoques clásicos de las asociaciones. En *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativismo*, junio 1994 (No. 16), 121-146. Valencia: Ciriéc-España.

Eschenburg, Rolf (1998). *Aportes de la teoría económica a la discusión sobre el papel de las cooperativas*. Centro de apoyo a las investigaciones universitarias en ciencias de la cooperación – Universidad Santo Tomás, Bogotá.

Gómez, Aparicio; Miranda, Marta (2006). Sobre el regimen económico y financiero particular de las sociedades cooperativas. En *Revista REVESCO*, tercer cuatrimestre 2006 (No.90), 28-56.

Hesselbach, Walter (1978). *Las empresas de la economía de interés general*. Siglo XXI Editores, México.

James, E. (1986). The private nonprofit provision of education: A theoretical model an application to Japan. En *Journal of comparatives economics*, vol.10, pp.245-276.

Kaplan, A. (2000). Las Cooperativas ante el peligro de la desnaturalización y de la desmutualización. En *Cuadernos de Economía Social N° VI-9*, Instituto Argentino de Investigaciones de Economía Social, Buenos Aires.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Lattuada, M., Renold, J. (2006). Tipos morfológicos de organización cooperativa agropecuaria y sus contribuciones diferenciales como agentes de desarrollo rural sustentable. *En VII Congreso Latino-Americano de Sociología Rural de la Associação Latinoamericana de Sociologia Rural*, Quito.

Mc Grath, Mary (1971). *Cooperativas prósperas: practicas y procedimientos*. Editorial Roble, México.

Monzón, J., (2003), El cooperativismo en la historia de la literatura económica. En *Elementos de economía social: teoría y realidad*, Universidad de Valencia, Valencia.

Münkner, Hans (1988), *Principios cooperativos y derecho cooperativo*, Friedrich Eber Stiftung, Bonn.

Nalebuff, Barry; Braderburguer, Adam (1996). *Coopetencia*, Editorial Norma, Bogotá.

Sáenz, Hernán (2006). Asociatividad: una opción deseable. En *Revista CIFE*, año 9, diciembre 2006, (No.11), 138-153, Universidad Santo Tomás, Bogotá.

Sánchez, Álvaro (2005). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas*. Tesis doctoral defendido en la Freie Universität, Berlin.

Vidal, Isabel (1998). Opciones de mercado compatibles con el óptimo social. En *Jornadas sobre La acción social de la empresa. Beneficios mútuos entre la empresa y los sectores/servicios sociales*. Societat d'Estudis Econòmics, Barcelona.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Capítulo 3

Políticas públicas y algunas experiencias

Políticas públicas y economía solidaria
Jarrison Martínez Collazos

Sociólogo, estudios en ciencias políticas y resolución de conflictos, postgraduado en gerencia social y MBA en Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Director de Planeación, Políticas e Investigaciones del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria.

Autor de artículos de investigación en políticas públicas, participación y economía solidaria en revistas especializadas en Colombia.

La multiactividad en números
Javier Andrés Silva

Especialistas en gestión de empresas asociativas por la Pontificia Universidad Javeriana. Profesor de la Unidad de Estudios Solidarios de la Pontificia Universidad Javeriana.

Director de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional de la Asociación Colombiana de Cooperativas Ascoop y co-autor del libro 'El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI' de la Red UniRcoop y autor de artículos de investigación cooperativa en revistas especializadas en toda América.

Experiencia de la multiactividad cooperativa en Colombia
Luis Eduardo Arbeláez

Experto en administración de empresas cooperativas y especialista en alta gerencia y economía solidaria. En la actualidad se desempeña como coordinador de educación, asistencia técnica y consultoría del Instituto de Economía Social y Cooperativismo de la Universidad Cooperativa de Colombia –INDESCO–.

Ha sido director y coordinador de programas de educación cooperativa con la Confederación Latinoamericana de Ahorro y Crédito (COLAC), la Unión Cooperativa Nacional (UCONAL), el Programa de Desarrollo Internacional Desjardins de Canadá y su experiencia le ha llevado a escribir obras que son referentes para los formadores y directivos de cooperativas en toda Colombia.

Puesta en valor de los recursos endógenos para la diversificación en la economía social del siglo XXI. El turismo cooperativo.

Ignacio Ruiz Guerra

Licenciado en Humanidades por la Universidad de Castilla–La Mancha, Especialista en Turismo Cultural y de Interior por la misma Universidad y doctorante de la de la Universidad de Castilla. Actualmente se desempeña como Investigador de la Cátedra de Estudios Cooperativos "Fundación Caja Rural de Toledo" en la Universidad de Castilla – La Mancha.

Miembro de redes de investigación en economía social y cooperativismo de Argentina, Colombia y Venezuela. Coordinador académico de la Revista Cooperativismo y Desarrollo y autor de artículos de investigación cooperativa en revistas especializadas en toda América.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

POLÍTICAS PÚBLICAS Y ECONOMIA SOLIDARIA EN COLOMBIA

Con frecuencia hablamos de las políticas públicas, manifestamos nuestras opiniones sobre lo que hace o debería de hacer el gobierno, sobre sus aciertos o errores, se critica sus decisiones, se cuestiona sus resultados. En general, la opinión pública debate sobre las políticas que implementa un gobierno. Sin embargo, suelen ser pocas las investigaciones especializadas acerca de la forma, estilos y procedimientos, que se utilizan en la elaboración de las políticas públicas, sobre sus contenidos y el porqué del éxito o fracasos de las mismas.

Por políticas públicas suele entenderse un conjunto o secuencia de decisiones, acerca de una acción de gobierno particular. Una política es un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo. La política pública es la concreción del Estado en acción, en movimiento frente a la sociedad y sus problemas. Alejo Vargas, nos va a proponer la siguiente definición:

“Partimos de entender la política pública como el conjunto de sucesivas iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de las mismas o llevarlas a niveles manejables”.³⁹

Innumerables problemas fluyen cotidianamente hacia el gobierno en busca de atención y solución. Algunos son de interés general, otros de interés particular, pero no todos los problemas logran llamar la atención gubernamental, no todas las cuestiones se vuelven “públicas”, ni todas las cuestiones públicas se vuelven objeto de la acción de gobierno.

³⁹ VARGAS Velásquez, Alejo. El Estado y Las Políticas Públicas. Capítulo II. las políticas públicas entre la racionalidad técnica y la racionalidad política. Almudena Editores.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

¿Qué es entonces lo que permite que determinado tema logre incorporarse como una política pública?. Ello depende de múltiples factores: el contexto nacional e internacional que se esté viviendo, el régimen político, los parámetros ideológicos y políticos predominantes, las características del problema, la importancia del tema en la opinión, los grupos de presión, las propuestas de solución, los recursos del Estado, la voluntad de los hacedores de políticas, en fin, distintos factores que interactúan y hacen posible el enfoque y desarrollo de una política pública.

Las políticas públicas hay que analizarlas en el marco de un contexto nacional e internacional en el que se realizan, por ejemplo, el actual proceso de globalización tiene una mayor incidencia sobre las políticas de los Estados nacionales. Cada vez es más difícil pensar una política pública que haga caso omiso del contexto internacional. El contexto macroeconómico y político cambiante de una sociedad incide en los énfasis de las políticas públicas.

En la definición e implementación de las políticas públicas juegan un importante papel los distintos actores que existen en la sociedad y la capacidad de poder que tengan para incidir sobre la definición y desarrollo de éstas. Toda política pública implica que unos sectores sociales reciben beneficios y otros probablemente no, y cada uno de estos actores busca presionar la administración en la definición e implementación de dichas políticas, lo que genera el respaldo o contradicción en distintos sectores de la sociedad. Las políticas no son solo decisiones, ellas requieren ser explicadas, lograr los consensos necesarios que permitan convencer la opinión y reducir la oposición, por tanto, comportan un alto elemento comunicacional y demandan en un alto nivel consensual.

Pero el diseño de una política pública también va estar cargada de la conceptualización teórica, motivación e intereses del que la realiza. El análisis y la elaboración de políticas suceden desde un a priori cognoscitivo que proyecta su orden lógico en los hechos



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

observados. Los sucesos se miran desde específicos “lentes conceptuales” y toman el aspecto que los lentes conceden.

Plantea Eugene Bardach⁴⁰ que la definición de un problema, es un categoría conceptual que construyen los individuos, por tanto, lo que representa un problema para algunos puede no representarlo para otros. Esta misma situación incide en definición de la solución al problema, es decir, nuestras valoraciones, criterios, ideologías y opiniones incidirán en el tipo de solución que nos propongamos.

El hacedor de políticas opera de entrada con supuestos y categorías que configuran “modelos conceptuales”, estos determinan la manera de describir los hechos, problematizarlos, explicarlos y condiciona las recomendaciones de las acciones a decidir para resolverlos. Lo anterior, permite entender parte del proceso de elaboración de las políticas públicas; Porqué se desarrolla el análisis en cierta dirección, dejando fuera aspectos que se consideran importantes desde otros puntos de vista; Cómo y porque se construyen ciertas opciones de acción y se descartan otras; Porqué se decide de cierta manera y no de otra.

De otra parte, entre la elaboración y los resultados de una política pública, existe una fase que constituye su implementación. Algunos estudiosos como Martin Rein y Francine Rabinovitz,⁴¹ nos invitan a analizar los elementos que inciden en la implementación de las políticas públicas, considerando la importancia del aspecto racional-burocrático, el cual hace referencia a la forma como la burocracia, propia de las instituciones, interpreta y respalda su implementación.

La complejidad del andamiaje burocrático suele afectar la implementación de una política pública, su proceso de ejecución implica, por lo general, la intervención de una cadena de actores administrativos cuyo comportamiento va desagregando y a la vez materializando su ejecución. Muchas veces las políticas no se implementan como se formulan, teniendo

⁴⁰ Bardach, Eugene, Problemas en la definición de problemas en el análisis de políticas, página 87.

⁴¹ Martín Rein Y Francine Rabinovitz. La implementación: una perspectiva teórica entre la intención y la acción, página 89



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

diferentes niveles de concreción, y disímiles resultados. Funcionarios públicos que desconocen las políticas, que actúan sobre otras lógicas e interés, que sus competencias dejan mucho que decir, colocan en riesgo una acertada implantación de la política pública diseñada.

En conclusión, la política pública no es simplemente la decisión deliberada de un actor gubernamental, hay que incorporar además, las muchas y diversas decisiones de los distintos actores gubernamentales y extra-gubernamentales, que en sus diversas interacciones participan y condicionan la decisión central. La política pública es entonces una estrategia de acción colectiva, en función de determinados objetivos que implica y desata una serie de decisiones a adoptar y de acciones a efectuar por un número extenso de actores. Por tanto, tiene que verse como un proceso en continua ejecución y ajuste.

Las anteriores consideraciones, intentan provocar una reflexión más amplia sobre la formulación e implementación de las políticas públicas que para la economía solidaria se desarrollan hoy en Colombia. Sería sencillo enunciarlas, sin escudriñar detrás de ellas las lógicas y dinámicas con que han sido construidas y sin interpretar las posibles dificultades que puede presentar su implementación. Es una invitación a reflexionar sobre el papel que los actores de la economía solidaria deben jugar y en especial el cooperativismo multiactivo, congregado en este importante evento.

Próximos a cumplir diez años de la expedición de la ley 454 de 1998, sería interesante poder hacer un balance y análisis de su vigencia y resultados transcurrida una década de su implementación, pero eso será tema en otra oportunidad, por ahora permítanme comentar otros aspectos de la política pública.

Desde el año 2006 se le propuso al país un Plan Decenal denominado “Colombia segundo centenario 2019”, una visión prospectiva de la Colombia que queremos construir en los próximos años, la cual invita a trabajar por una sociedad con ciudadanos libres y responsables, más igualitaria y solidaria, un Estado al servicio de los ciudadanos, y una economía que garantice mayor nivel de bienestar.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

En el marco de esta visión, el Gobierno Nacional ha venido planteando unos lineamientos generales de su política pública. Son reiterados los llamados del Presidente de la República frente a los ejes fundamentales de su gobierno, incluso, con nuevos énfasis: La seguridad desde la democracia; La confianza inversionista con responsabilidad social y La cohesión social.

En este contexto, el Gobierno Nacional aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 titulado “Estado comunitario: desarrollo para todos”. En dicho Plan, se incluyó en el programa de dimensiones especiales del desarrollo, el tema de la economía solidaria. Manifiesta el Plan Nacional que en este cuatrienio **“este sector recibirá una atención especial para trabajar en la creación de un marco institucional y de control adecuado y para su fomento, fortalecimiento y difusión.”** En el capítulo 7.7 de los documentos anexos al Plan, se presenta ampliamente esta política, la cual girara alrededor de dos ejes temáticos: (1) el desarrollo institucional y de control del sector, y (2) el fomento, fortalecimiento y difusión del mismo.

El DANSOCIAL, cumpliendo su función de ser la entidad responsable de dirigir y coordinar la política estatal de promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de la economía solidaria, y dando cumplimiento a lo orientado en el Plan de Desarrollo, definió su plan estratégico denominado: **“Hacia una Colombia solidaria y en paz”**, el cual se articula en tres ejes fundamentales.

El primer eje de políticas que se plantea el Dansocial es el fomento a la cultura de la solidaridad y la asociatividad.

Partimos de reconocer que un importante motor del desarrollo es la cultura. Como plantea Bernardo Klissberg, *“el capital social y la cultura pueden ser palancas formidables de desarrollo si se crean las condiciones adecuadas”*. La cultura va mucho más allá del libro o de la obra de arte, tiene que ver con las formas como se comunican los miembros de una sociedad, como transmiten y crean sentidos comunes que les permite reconocerse, tolerar y disfrutar sus hábitos, costumbres y formas de actuar.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Uno de los problemas que encontramos en la sociedad colombiana son los bajos niveles de solidaridad y asociatividad, el individualismo a ultranza rompe los lazos sociales y debilita las potencialidades para convivir y producir colectivamente. Es frecuente que muchas de las iniciativas de asociación se rompan por no saber conciliar los intereses y conflictos y no fortalecer los lazos de confianza y solidaridad.

En un país donde el 99.4% de nuestra estructura empresarial son micro y pequeñas empresas⁴², la asociatividad inter e intra-grupal es débil. El sector cooperativo y las otras formas asociativas de la economía solidaria no están al margen de esta realidad. Según el último informe de la CONFECOOP, en Colombia el 80.85% de las cooperativas son microempresas y el 16.19% son pequeñas empresas.⁴³

Fomentar una cultura de la solidaridad y la asociatividad busca la formación de seres humanos capaces de pensar, actuar, y vivir con fundamento en valores y principios solidarios. La solidaridad es un importante catalizador para generar confianzas, construir sentido compartido y emprender acciones comunes que resuelven nuestros grandes y pequeños problemas. Además de ser un valor y principio ético, se convierte en una competencia ciudadana necesaria para vivir en sociedad.

La solidaridad y la asociatividad expresada a través de las organizaciones, sus principios y valores, son un factor fundamental que contribuye a la COHESION SOCIAL. Como plantea Joseph Stiglitz, premio Nobel de economía; *“preservar los valores culturales tiene gran importancia para el desarrollo, por cuanto ellos sirven como una fuerza cohesiva en una época en que muchas otras se están debilitando”*.

El sociólogo francés Emile Durkheim, llamaba la atención sobre el papel que cumple en la sociedad los grupos asociativos que a lo largo de la historia surgieron con el desarrollo de las profesiones y la división social del trabajo, Durkheim va a reseñar su importancia no solo por su papel económico, sino ante todo por su papel moral, cohesionador del grupo y sostén de normas y principios.

⁴² DANE, censo económico 2005.

⁴³ CONFECOOP, sector cooperativo colombiano 200 , un sector en movimiento. página 57



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

“la sociedad incluso no está interesada solo en que estos grupos especiales se formen para regular la actividad que se desarrolla en ellos y que, de otra manera, se volvería anárquica, también el individuo, por su parte, encuentra allí una fuente de alegría...en todos lados donde se forman grupos, se forman también una disciplina moral, un grupo no es solo una autoridad moral que rige la vida de sus miembros es también una fuente de vida sui generis”⁴⁴

El papel entonces de estos grupos va a servir de cohesionador en la vida social, pues una sociedad tan dispersa y un Estado que no logra penetrarla profundamente va a necesitar de un entramado de organizaciones que acerque y cohesione estos individuos y los acerque a la vida social.

Para fortalecer la cultura de la solidaridad y la asociatividad, el Dansocial se ha propuesto tres políticas centrales 1. Promover una educación desde y para la solidaridad; de ahí la importancia que el Plan Nacional de Desarrollo oriente la inclusión de la educación en economía solidaria en todos los niveles de la educación formal y el fortalecimiento de los procesos de educación para el trabajo y el desarrollo humano. 2. Desarrollar estrategias masivas de comunicación para difundir y promocionar el sector, la divulgación permanente de hechos de solidaridad; para visibilizarlos y arraigarlos en el imaginario colectivo, en esta labor los medios masivos de comunicación cumplen un papel determinante, por lo cual venimos trabajando la creación del sistema nacional de canales comunitarios y la creación de la televisión solidaria. 3. Promover las prácticas cotidianas de solidaria; fomentando el voluntariado y las prácticas de la responsabilidad social empresarial.

El siguiente eje de nuestras acciones apunta al fomento y fortalecimiento del sector solidario,

El fomento y el fortalecimiento del sector incluyen promover su participación en las principales esferas de la economía, superando su restringida presencia al sector servicios,

⁴⁴ DURKEIM, Emilie, la división social del trabajo,



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

y contribuyendo más en la productividad del país. Es necesario incorporar en las políticas que fomentan el emprendimiento, el modelo empresarial solidario como una alternativa también para hacer empresa. Diseñar instrumentos especializados para la creación de empresas solidarias y aplicarlos en los programas de emprendimiento existentes.

De igual forma, Promover y facilitar el acceso a líneas de financiación para el desarrollo de sus iniciativas empresariales es una necesidad. En este sentido, la reglamentación y puesta en funcionamiento del Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (FONES), se convierte en un instrumento importante.

Igualmente, el Plan Nacional de Desarrollo orienta promocionar estrategias competitivas del sector para su adecuada incursión en los mercados externos. Diseñar mecanismos que faciliten la inversión extranjera directa y en doble vía de empresas de similar naturaleza en el sector. Gestionar recursos de cooperación técnica internacional para implementar y fortalecer los modelos de economía solidaria. Adoptar estrategias y políticas que incentiven, apoyen y fomenten la innovación y el desarrollo tecnológico de las organizaciones del sector, en particular, se promoverá el uso intensivo de las TICs, y la adopción de normas técnicas de calidad.

Pero el fomento y fortalecimiento del sector solidario, pasa también por recuperar la confianza entre y hacia él. El Estado no solo debe generar la política sino demostrar su confianza en el sector solidario con hechos, propiciar sinergias con el sector privado y fortalecer el sistema nacional de apoyo de la economía solidaria robusteciendo la confianza entre las organizaciones. Para lo cual se estimulará la participación de sus organismos representativos en la formulación y ejecución de las políticas públicas. La vinculación del sector a los programas estratégicos del gobierno como: Banca de las Oportunidades, atención a la población vulnerable, programas estratégicos sectoriales de salud, educación, transporte, vivienda, desarrollo ambiental, etc. Promover mecanismos que garanticen la participación real y efectiva del sector en los procesos de democratización de la propiedad, como los correspondientes a procesos de concesión, compras y contratación pública.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

El fortalecimiento del sector debe contribuir en el mejoramiento solidario de la calidad de vida de los colombianos asociados. A pesar de las recientes cifras sobre pobreza en Colombia, donde se muestra una relativa reducción, esta sigue siendo elevada; el 45% de los colombianos viven en la pobreza y en el campo esta alcanza el 62%. La lucha contra la pobreza y la exclusión es una tarea prioritaria.

El modelo de economía solidaria ha mostrado ser un importante agente promotor de equidad y desarrollo social, este promueve la formación del capital social, aporta al desarrollo de la democracia participativa, genera y distribuye ingresos y fomenta la democratización de la riqueza y la propiedad. El sector de la economía solidaria se convierte en un modelo alternativo de desarrollo socio-económico, el cual debe ser más protagónico en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que a partir de formas asociativas buscan este fin.

Una de las estrategias del gobierno para la lucha contra la pobreza es el programa de la banca de oportunidades que busca facilitar el acceso de los más pobres al crédito. El cooperativismo de tiempo atrás ha venido promoviendo el micro-crédito acompañado de asistencia técnica y asesoría. Es el momento de contarle al país lo que está haciendo el sector y generar propuestas nacionales, jugando un papel más protagónico en esta estrategia.

Por último, afirma Halvin Toffler, que ante los acelerados cambios que se producen en el mundo, es necesario lograr una mayor sincronía; mientras la ciencia y la tecnología avanzan velozmente precedidas de los mercados y las empresas, pareciera que las instituciones públicas y las normas están totalmente rezagadas. Nuestro plan estratégico recoge acciones para fortalecer la infraestructura pública institucional del sector, al tiempo que propone la necesidad de revisar la normatividad existente actualizándola y eliminando los obstáculos que impiden el desarrollo del mismo.

Para lograr un marco institucional y de control adecuado para el sector se propone la realización de acciones como: El fortalecimiento de la infraestructura pública institucional del sector, consolidando y/o redefiniendo la misión y funciones de las entidades conformadas en la Ley 454 de 1998. El fortalecimiento del Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria Dansocial. La eliminación de obstáculos normativos que



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

impiden el desarrollo de la actividad empresarial solidaria. La revisión y sistematización de la normatividad y la precisión de las organizaciones que integran el sector de la economía solidaria. La optimización de la estructura de supervisión y regulación.

Estos elementos propuestos para el cuatrienio, deben contribuir avanzar en el posicionamiento de la cultura de la solidaridad y asociatividad y el sector de la economía solidaria como un modelo integral de desarrollo avanzando hacia una Colombia solidaria y en paz.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

La multiactividad en números

Javier Andrés Silva Díaz

Introducción

Durante el período 2005 – 2007, la multiactividad en el marco cooperativo ha tenido cambios importantes reflejados especialmente en el crecimiento de sus activos, patrimonio, aportes y número de asociados.

Este crecimiento se explica a partir de distintas perspectivas la cuales serán analizadas en el presente documento, tomado como base las cifras reportadas por las entidades cooperativas ante la Superintendencia de la Economía Solidaria para los cortes a 31 de diciembre de los años señalados anteriormente.

De igual manera, se presentarán los aspectos que presentan decrecimiento en esta forma cooperativa tratando de explicar esta situación y sus posibles causas.

Para efectos de este análisis, se tendrán en cuenta la totalidad de las cooperativas multiactivas sin sección de ahorro y con sección de ahorro y crédito.

Representatividad de las cooperativas multiactivas en el conjunto de la economía solidaria

Con el fin de ubicar la multiactividad en el conjunto de empresas de economía solidaria, a continuación se detalla el número de cooperativas existentes en el periodo estudiado y su grado de participación en el sistema:



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Cuadro 1. La representación de las cooperativas multiactivas dentro del sector solidario

Sin sección de ahorro	Con sección de ahorro y crédito	Total Multiactivas	Total empresas que reportan	Participación en el conjunto
Año 2005				
1019	120	1139	6058	18.80%
Año 2006				
1025	108	1133	5987	18.92%
Año 2007				
931	96	1027	5294	19.40%

Fuente: elaboración propia en base a los datos suministrados por la Superintendencia de la Economía Solidaria

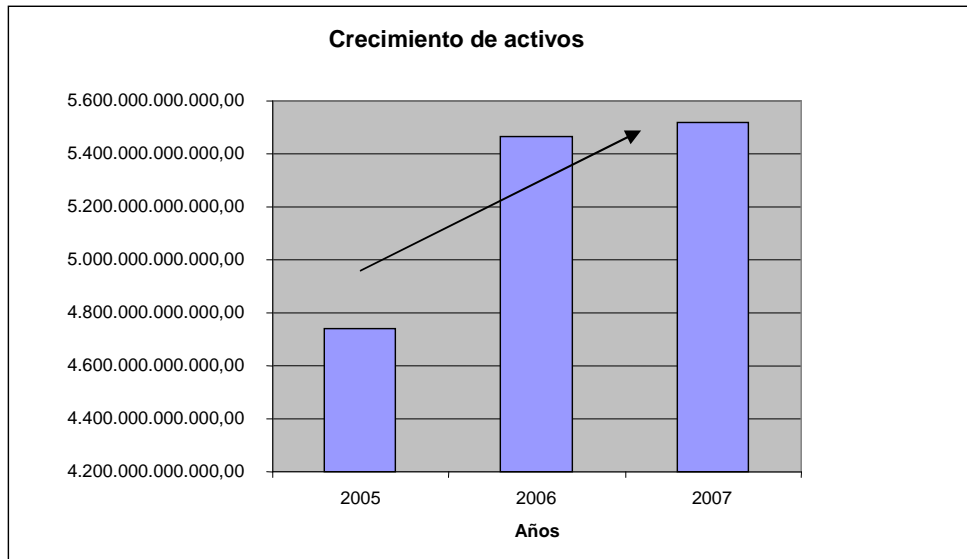
Según el cuadro anterior, las cooperativas multiactivas en su conjunto representan cerca del 20% del total de las organizaciones de la economía solidaria en Colombia, situación que las hace tener una gran importancia el desarrollo económico y social del sector. Así mismo, durante el periodo de análisis dichas cooperativas han mantenido en constante crecimiento su participación frente al total de entidades de la economía solidaria.

Esto se demuestra también por el crecimiento de cuatro aspectos fundamentales: activos, patrimonio, aportes y número de asociados.



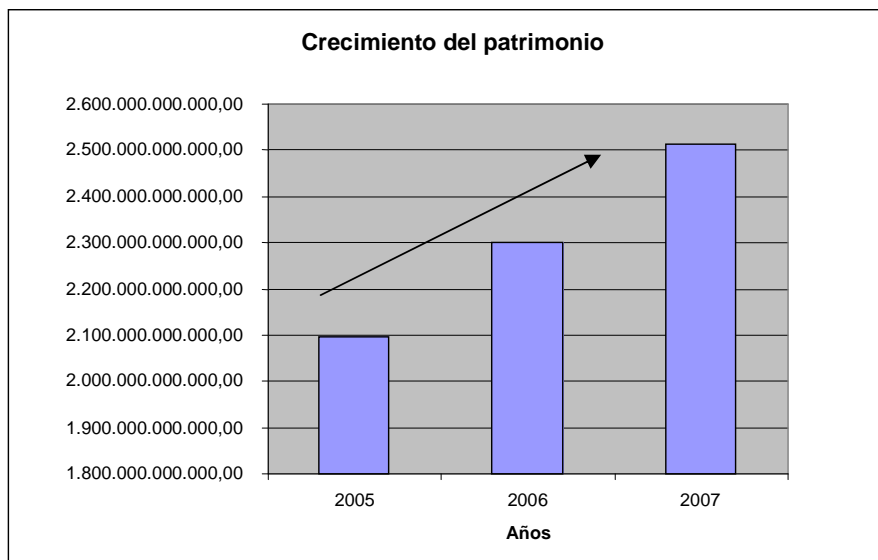
Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Gráfico 1. Evolución de los activos de cooperativas multiactivas 2005-2007 (en pesos)



Fuente: elaboración propia en base a los datos suministrados por la Superintendencia de la Economía Solidaria

Gráfico 2. Evolución del patrimonio de cooperativas multiactivas 2005-2007 (en pesos)

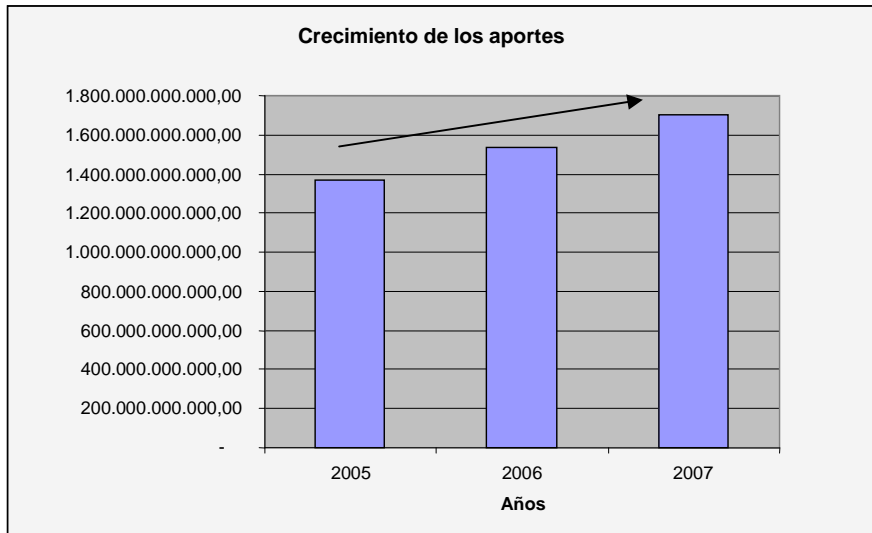


Fuente: elaboración propia en base a los datos suministrados por la Superintendencia de la Economía Solidaria



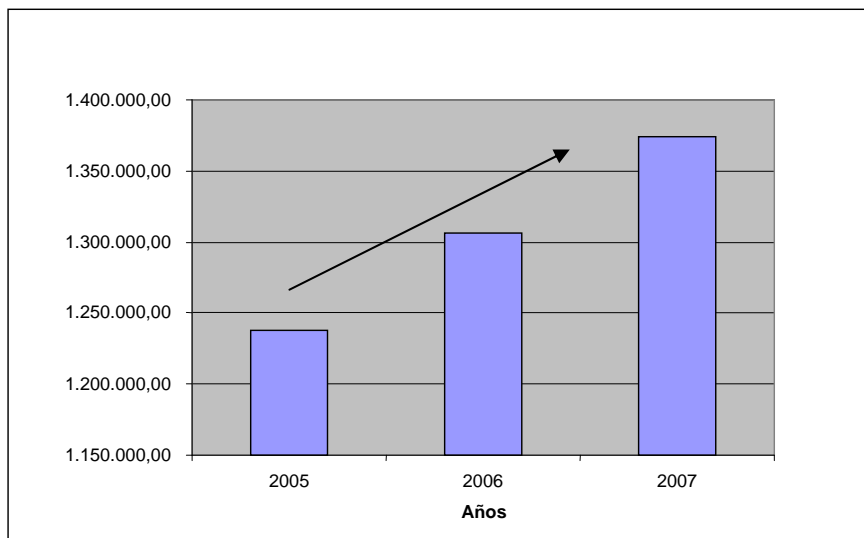
Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Gráfico 3. Evolución de los aportes de cooperativas multiactivas 2005-2007 (en pesos)



Fuente: elaboración propia en base a los datos suministrados por la Superintendencia de la Economía Solidaria

Gráfico 4. Crecimiento en el número de asociados a cooperativas multiactivas 2005-2007



Fuente: elaboración propia en base a los datos suministrados por la Superintendencia de la Economía Solidaria



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Al realizar un sencillo análisis de las cifras de ACTIVOS, PATRIMONIO, APORTES Y NÚMERO DE ASOCIADOS en el conjunto de las Cooperativas Multiactivas, notamos que durante el periodo 2005-2007 se ha presentado un crecimiento continuo.

Al comprar únicamente los cortes a 31 de diciembre de 2006 y 2007 se presentan los siguientes incrementos:

Activos	9.50%
Patrimonio	9.27%
Aportes	11.29%
Número de asociados	5.19%

Estas cifras nos indican que el crecimiento de estas variables, salvo el caso del número de los asociados, ha estado por encima del índice de inflación del año 2007 (5,69%) lo que representa, especialmente en activos, patrimonio y capital social, un crecimiento real. Esto indica también que el conjunto de las cooperativas multiactivas viene desarrollando su objeto social y comercial de forma productiva e impactando de forma positiva en su base social y en la comunidad en general.

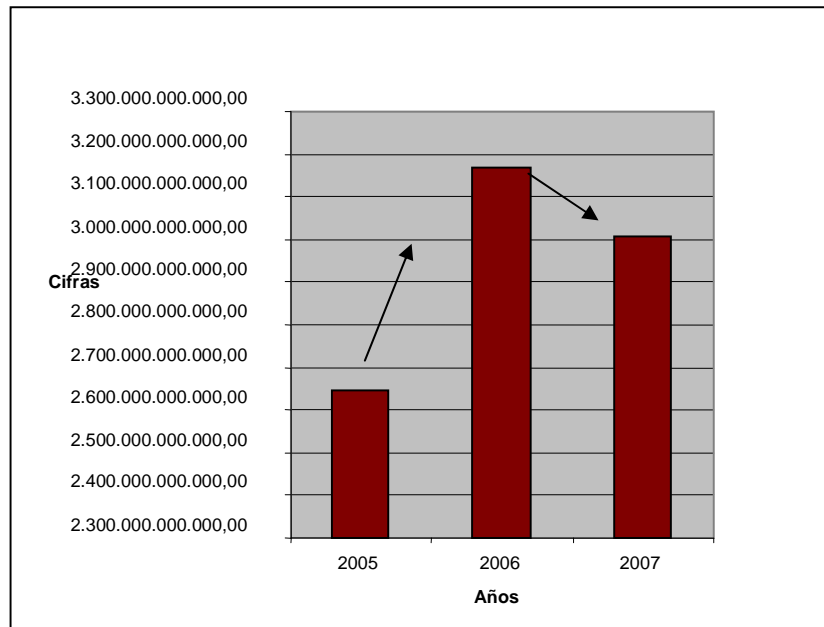
Ahora, se hace necesario revisar otras cifras que dan cuenta de algunos efectos sobre la estructura comercial de las cooperativas multiactivas. Los decrecimientos que se presentarán a continuación están relacionados con la disminución del consumo por parte de los asociados con respecto a las formas multiactivas, no por falta de confianza o productividad de las mismas, sino porque gradualmente se han venido prefiriendo los negocios con otras formas económicas o incluso con otras formas solidarias dedicadas especialmente al servicio del crédito.

Un elemento que favorece los incrementos de Activos, Patrimonio y capital social representado por los aportes, es el que tiene que ver con la disminución de los Pasivos especialmente entre los años 2006 y 2007.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Gráfico 5. Comportamiento de pasivos en cooperativas multiactivas 2005-2007 (pesos)



Fuente: elaboración propia en base a los datos suministrados por la Superintendencia de la Economía Solidaria

Esta disminución de los pasivos no sólo ayudó al conjunto de cooperativas ha mejorar su posición de activos, sino que además facilitó la generación y crecimiento del capital social.

En resumen, se podría precisar que en cuanto a estructura económica para el periodo en mención se han consolidado cifras representativas que demuestran crecimiento económico, viabilidad financiera y confianza de los dueños y usuarios.

Sin embargo, análisis adicionales pueden dar cuenta de algunos decrementos que afectan tangencialmente el desempeño de estas organizaciones.

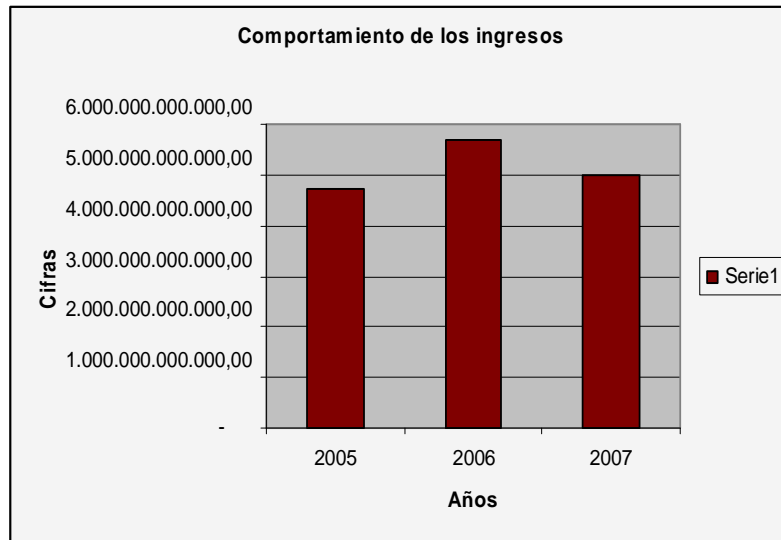
Entre estos decrementos están los relacionados a los ingresos, los excedentes, las operaciones de cartera y los depósitos como elementos estructurales en materia económica y financiera; y por otro lado, el número de empleos generados.

A continuación se presenta el análisis de tendencia en estos aspectos:



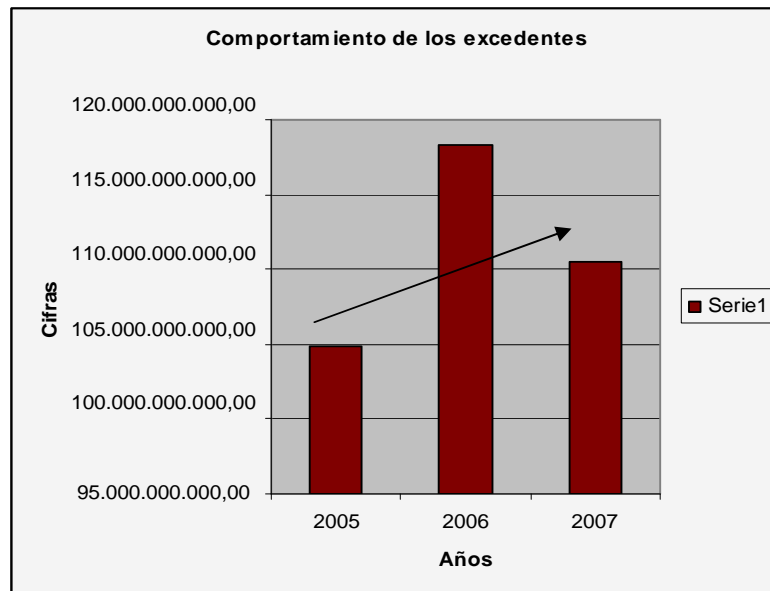
Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Gráfico 7. Comportamiento de los ingresos en cooperativas multiactivas 2005-2007
(pesos)



Fuente: elaboración propia en base a los datos suministrados por la Superintendencia de la Economía Solidaria

Gráfico 8. Comportamiento de los excedentes en cooperativas multiactivas 2005-2007



Fuente: elaboración propia en base a los datos suministrados por la Superintendencia de la Economía Solidaria



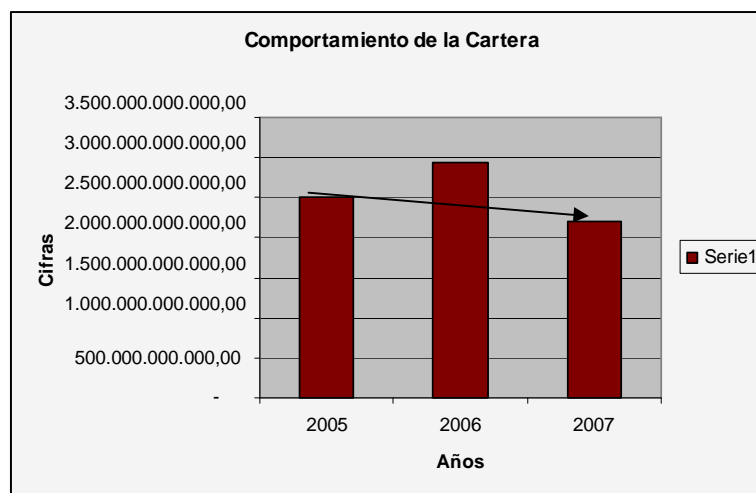
Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Para el caso de la situación operativa, salvo por un incremento presentado en el año 2006, la tendencia de los ingresos y de los excedentes es hacia el aumento. Vale la pena resaltar, tomando como ejemplo el año 2007, que de unos ingresos totales cercanos a los 5 billones de pesos, el excedente operacional es de \$ 110 mil millones de pesos lo que representa una rentabilidad del excedente sobre el ingreso del 2.21%. Para un analista de mercado financiero esta cifra sería muy baja, pero debe tenerse en cuenta que las cooperativas multiactivas como organizaciones solidarias que son, desarrollan acciones de balance y rentabilidad social que les permite trasladar parte de sus excedentes a los asociados a lo largo del periodo contable.

Las disminuciones reales en cifras se demuestran a partir de las operaciones de Cartera y de los depósitos de ahorro lo que podría significar que las cooperativas multiactivas permanecen en su tendencia a prestar distintos servicios distintos al ahorro y al crédito, a pesar de que algunas de ellas mantienen sus secciones destinadas a esta tarea.

Sin embargo las cifras de cartera para el año 2007 superan los \$ 2 billones de pesos y se mantienen depósitos de ahorro cercanos a los \$555 millones, lo que sigue siendo una cifra importante a la hora de evaluar el servicio de crédito y la posibilidad de ahorro de los asociados.

Gráfico 9. Comportamiento de la cartera en cooperativas multiactivas 2005-2007

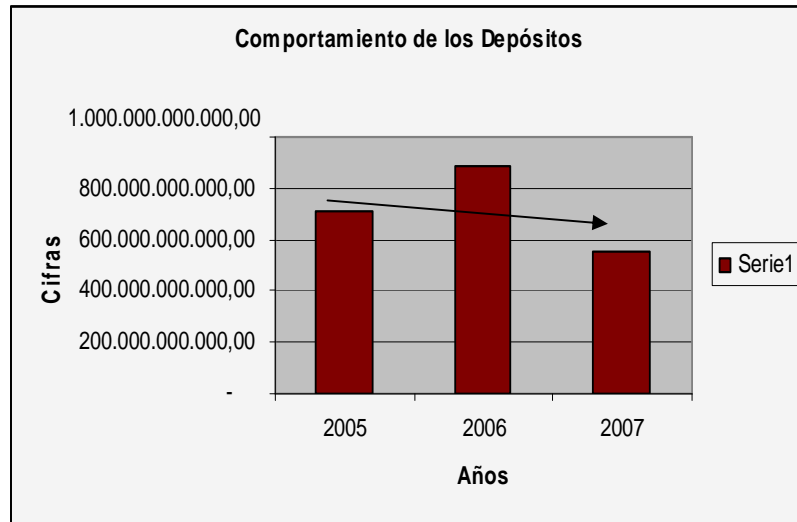


Fuente: elaboración propia en base a datos de la SuperSolidaria



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

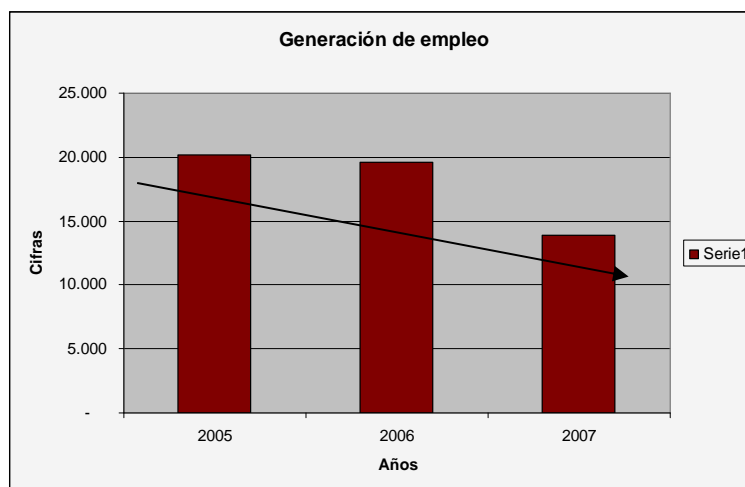
Gráfico 10. Comportamiento de los depósitos en cooperativas multiactivas 2005-2007



Fuente: elaboración propia en base a datos de la SuperSolidaria

En cuanto a la posibilidad de generar empleo, se nota un decrecimiento sustancial, pasando de generar 20.152 puestos de trabajo en el año 2005 a generar 13.929 puestos al corte del 31 de diciembre de 2007. Factores relacionados con la producción y venta de servicios seguramente expliquen tal situación.

Gráfico 11. Generación de empleo en cooperativas multiactivas 2005-2007



Fuente: elaboración propia en base a datos de la SuperSolidaria



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Al respecto se podría suponer que las cooperativas multiactivas mantienen vigentes sus esquemas de trabajo, prestación de servicios y producción. Sin embargo, habría que analizar a partir de otras variables que complementan el análisis económico, el desempeño en cuanto a la generación de puestos de trabajo y otros impactos en la comunidad.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Experiencias significativas de desempeño en cooperativas multiactivas en Colombia

Luis Eduardo Arbeláez Naranjo

1. Algunas precisiones acerca del concepto de la multiactividad

Etimología

Multi: del prefijo latino *multus*, que significa *mucho*; actividad: del latín *activus*: que obra o tiene virtud de obrar; conjunto de actividades o tareas propias de una entidad o persona: actividad académica, económica, social, deportiva, etc.

a. Significado amplio:

Según la etimología y las aplicaciones en la práctica, por multiactividad podemos entender la posibilidad que tiene una persona natural o jurídica de realizar diversas actividades, de índole o naturaleza similar o diferente.

b. Aplicación del término “multiactividad” en el campo cooperativo

Referido al caso colombiano, conviene recordar que la legislación cooperativa establece tres (3) tipos de cooperativas por razón de las actividades que realizan, a saber: Especializada, Multiactiva e Integral.

En cuanto hace relación con la Multiactiva, se da esta denominación a la organización cooperativa que desarrolla dos (2) o más actividades sociales, culturales o económicas y señala además la exigencia de operar cada una de estas a través de la respectiva Sección, con asignación del Capital respectivo, llevar el registro contable de sus operaciones, precisar los resultados de cada ejercicio económico y, en cuanto sea pertinente, aplicar para la Sección respectiva las normas y procedimientos que corresponden a una cooperativa especializada.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Es pertinente también mencionar como aporte aclaratorio que la ley cooperativa colombiana establece la posibilidad de que toda cooperativa pueda comprender en su objeto social la prestación de servicios de previsión, asistencia y solidaridad para sus miembros. Esta posibilidad ha sido consagrada para facilitar la prestación de servicios de esta índole a asociados, a sus familias y a la comunidad, con lo cual se da fuerza y prioridad al papel que debe cumplir toda organización cooperativa en el campo de la protección y la seguridad social.

De estas precisiones podemos concluir:

- a. La multiactividad hace referencia a un tipo específico de Cooperativa que decide organizar y desarrollar diversas actividades a través de un solo ente jurídico.
- b. En relación con la operación, es evidente que la multiactividad no excluye la especialización como política general; la cooperativa multiactiva debe organizar una Sección para cada actividad, como si se tratara de Cooperativas Especializadas independientes.
- c. La inclusión de servicios de previsión, asistencia y solidaridad está autorizado en Colombia para todo tipo de cooperativas y, en consecuencia, no son determinantes del tipo específico de cooperativa multiactiva.

Las precisiones anteriores sobre “multiactividad” nos dan un marco conceptual general y un referente para el comentario que se ha solicitado sobre desempeño de cooperativas multiactivas en Colombia.

2. Experiencias cooperativas en Colombia

Las Cooperativas en Colombia, stricto sensu, fueron reconocidas a partir de la vigencia de la Ley 134 del 7 de diciembre de 1.931, la cual, en su Artículo 1º estableció la posibilidad de iniciarse y fundarse sociedades cooperativas. Para funcionar estableció la exigencia de contar con la aprobación previa de sus estatutos mediante Resolución Ejecutiva, la cual debía ser publicada en el Diario Oficial y protocolizada en la Notaría respectiva para obtener finalmente la autorización para iniciar operaciones.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Destacados historiadores del cooperativismo colombiano, como los reconocidos maestros y juristas Carlos Uribe Garzón y Rymel Serrano Uribe, así como de otros que han sido celosos y diligentes estudiosos del desarrollo cooperativo, han producido importantes reseñas históricas y expresado sus valiosos conceptos sobre los orígenes y desarrollo de este sistema. Mi vivencia personal iniciada a partir del año 1.961 por la vinculación como asociado; mi participación como dirigente y administrador de diversas cooperativas; mi aporte personal en la creación y desarrollo de diversas organizaciones de grado superior y de instituciones auxiliares del cooperativismo; mi actuación en la dirección y ejecución de procesos educativos y de asistencia técnica en organizaciones colombianas y del exterior, son el fundamento en que baso las experiencias que relato a continuación para compartirlas con los participantes en este Encuentro de la Multiactividad, con la intención de que sirvan como ayuda para la acción de la dirigencia del cooperativismo en el presente y en el futuro.

2.1 Contexto de la etapa inicial: Década de los años 20 hasta 1.954

La grave crisis económica y social que afrontaba Colombia en el año 1.926 provocó una legislación de emergencia en el país. Las experiencias positivas conocidas por el canónigo de Tunja, Presbítero Adán Puerto con motivo de su viaje a Europa hacia 1.920, sirvieron de base para su acción de difusión de las ideas cooperativas, la cual se mantuvo a través de publicaciones en el Boletín Diocesano y el semanario El Vigía, en diversas jornadas de estudio y en constantes reuniones con personas que se interesaron por este tema.

Al presentarse la crisis de 1.926 y la legislación de emergencia, el Gobierno consideró la conveniencia de fomentar las cooperativas de producción y consumo. Abrió un concurso para premiar el mejor proyecto de Ley sobre Cooperativas. Se presentaron varios proyectos, resultando ganador el del Doctor Juan María Agudelo. Fue así como se gestó la Ley 134 de 1.931 con la cual se dio inicio al cooperativismo en Colombia.

Destacamos como referencia histórica algunas cooperativas creadas en esta época: Cooperativa Bananera del Magdalena (1.933); Cooperativa Asistencial de Medellín (1.933); Cooperativa de Consumo La Antioqueña, Medellín (1.933); Cooperativa de



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Empleados de Bogotá (1.933) Cooperativa de los Trabajadores de Cemento Diamante (Apulo, Rafael Reyes – Cundinamarca – 1935); Cooperativa Ferroviaria del Pacífico – Cali (1.938); Cooperativa de los Trabajadores Municipales de Cali (1.938); Cooperativa de Artesanos y Agricultores del Cauca (1.939); Cooperativa Familiar de Medellín (1.939); Cooperativa de Municipalidades de Antioquia (1.939); Cooperativa de Trabajadores de Avianca (1.945); Cooperativa de Loteros de Antioquia, posteriormente Coopetraban (1.945); Cooperativa de Trabajadores de Tubos Moore (1.949); Cooperativa de Trabajadores del ICSS – Bogotá (1.949).

Según estadísticas consultadas de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, creada por Decreto No. 1332 de 1.932, a finales de 1.933 existían en todo el país 4 Cooperativas, con 1.987 socios y un capital de \$ 46.392.54. Estas Cooperativas no fueron las primeras creadas en el país, sino las que subsistían en esa época. Esto por cuanto los índices de cooperativas liquidadas en las primeras décadas del cooperativismo eran muy elevados y en algunos años sobrepasan los de nacimiento de nuevas entidades.

De esta época se destacan varias experiencias:

Las cooperativas se organizan más por una iniciativa gubernamental que por un interés, un compromiso y una decisión libre y voluntaria de los grupos humanos interesados en emprender una acción de organización con autonomía y compromiso de participación.

- a. El afán gubernamental por estimular la creación de cooperativas, favoreció regímenes de excepción, con ventajas y privilegios que produjeron un efecto contrario al buscado, como puede observarse al comprobar que se constituyeron entidades con el nombre de cooperativas, para fines muy diferentes a los que están en la esencia de estas organizaciones o con la expectativa de aprovechar muchos de estos beneficios y privilegios para determinados grupos sociales o empresariales.

Un ejemplo de esta situación fue la aparición generalizada de un tipo de cooperativa dedicada a la venta de vestuario y mercancías sobre libranzas, que actúan sobre el público en general sin que exista realmente la asociación cooperativa sino la “institución” de los adherentes. Esto abre las puertas a la creación de



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

pseudocooperativas por los comerciantes con el fin de asegurar las ventas a crédito, fomentar el consumo de bienes superfluos y beneficiarse así de las ventajas legales a favor de las cooperativas en cuanto a la obligación del patrono de descontar de los salarios y prestaciones las sumas adeudadas a las cooperativas.

- b. Se dio máxima prioridad al aspecto jurídico, a las formalidades y a los procedimientos legales; se creaba el ente jurídico, pero no contaba con una base asociativa formada y capacitada para participar en forma consciente y responsable; el sentido de pertenencia era algo ajeno y ausente.
- c. No se contaba con experiencia cooperativa, no se tenían dirigentes y administradores con formación y capacitación cooperativa y técnica y no se podía, en consecuencia, realizar una gestión social y empresarial positiva.
- d. La mayoría de cooperativas creadas establecieron como parte de su objeto el desarrollo de actividades como: Consumo, Crédito, Vivienda, Servicios Especiales, pero más por moda que como resultado de investigación de necesidades de los asociados. Aquí se manifiesta, al menos en el texto de los estatutos, un tipo de cooperativa multiactiva. Sin embargo, en la práctica desarrollaban una, o escasamente dos actividades, pero con niveles de eficiencia mínimos, la mayoría de las veces negativos. Predominaba la actividad del Consumo con muy bajo volumen de operaciones y funcionaban como pequeñas tiendas que no podían cumplir la función reguladora de precios y calidad. Por ejemplo, era común la existencia de Cooperativas formadas por trabajadores de una empresa y no permitían la asociación de otras personas.
- e. Entre los años 1.931 y 1.960 predomina un cooperativismo sometido a la intervención gubernamental, sin capacidad de autodeterminación, carente de integración, sin procesos continuos y progresivos de educación y capacitación y prácticamente desconocidas en el entorno nacional.
- f. En términos generales, se tenía la idea de la cooperativa como una panacea o como una fórmula mesiánica. El concepto empresarial era muy débil o inexistente. Una errónea interpretación de la ausencia de ánimo lucrativo y de la función reguladora de



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

la cooperativa en su respectiva rama de actividad, conducía a tomar decisiones totalmente equivocadas e inconvenientes, que generalmente se reflejaban en resultados económicos negativos. Predominaba más el concepto asistencialista o caritativo, que el de organización social y empresarial autosuficiente.

- g. No obstante las limitaciones, defectos, erradas interpretaciones y aplicaciones de la filosofía cooperativa, la inexperiencia y demás anotaciones referidas, no puede desconocerse el efecto positivo y los beneficios que lograron generar las cooperativas creadas. En alguna forma contribuyeron a que la forma cooperativa se empezara a conocer y a aplicar por grupos de personas de diferentes estratos o actividades y a realizar un proceso de aprendizaje y perfeccionamiento derivado de relaciones con líderes y movimientos locales y de otros países.

Vemos muy útil y provechoso desde este punto de vista el aporte hecho por quienes fomentaron el cooperativismo en esta etapa inicial y las experiencias que fueron creando un camino para el cooperativismo.

2.2 Una nueva concepción del desarrollo cooperativo a partir de 1.955

En los últimos años de la década de los 40 se presenta en Colombia una situación de grave conflicto social, económico y político; el asesinato del líder liberal Jorge Eliécer Gaitán ocurrido el 9 de abril de 1.948 genera un hecho de gravísimas repercusiones conocido históricamente como la violencia política; la destrucción, el saqueo, la muerte, el caos, la inseguridad, los desplazamientos masivos del campo a los centros urbanos y la ingobernabilidad se extienden por todo el territorio nacional y se inicia una etapa de la vida nacional caracterizada por la violencia política.

Se establece en 1.953 una dictadura militar que va hasta el año 1.957. Un pacto político encabezado acordado por los máximos dirigentes políticos del país, selló una alianza partidista que devolvió el poder a los civiles luego de que la Junta Militar culminó el período que no pudo finalizar el General Gustavo Rojas Pinilla.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Se da inicio a un período de la vida política nacional conocido como Frente Nacional que acuerda una alternación en el poder entre los partidos tradicionales liberal y conservador, con vigencia de 16 años a partir de 1.958.

No era momento de lamentaciones, sino el instante justo para intentar la reconstrucción del país inundado por la sangre de sus propios habitantes. El Cooperativismo debía ser capaz de asumir un papel importante en busca del bienestar, la prosperidad y la paz.

En este contexto surge una propuesta renovadora del cooperativismo. Un grupo de personas, estimuladas por la propuesta del sacerdote jesuita Francisco Javier Mejía, quien había tenido oportunidad de conocer experiencias muy exitosas en Canadá, Suiza y Jamaica, se dieron a la tarea de iniciar un proyecto de formación de líderes, de creación de cooperativas sobre la base de procesos de educación y capacitación y de conformar una organización de integración cooperativa que sirviera como instrumento dinamizador del desarrollo cooperativo. Esta acción se inicia por el año 1.956 y da como resultado la formación de líderes y la creación de una asociación cooperativista entre ellos, la fundación de un buen número de cooperativas como resultado de la acción de esos líderes, algunas de las cuales crearon en Agosto de 1.959 la Unión Cooperativa Nacional UCONAL como organismo cooperativo de grado superior.

Dada la trascendencia de este hecho, presentamos la relación de tales cooperativas:

Cooperativa de Trabajadores de Sedeco (Itagüí – Antioquia); Cooperativa Vicuña Santa Fé (Medellín); Cooperativa Popular Obrera del Barrio Las Ferias (Bogotá); Cooperativa del Sindicato de Suavitex (Itagüí – Antioquia); Cooperativa Leon XIII (Maceo – Antioquia); Cooperativa Agrícola de San Bernardo (Cundinamarca); Cooperativa Campesina de Anolaima (Cundinamarca); Cooperativa de Trabajadores del Hospital Santa Clara; Cooperativa Agrícola de San Miguel de Sema; Cooperativa Agrícola de Sesquilé (Cundinamarca); Cooperativa de Trabajadores de Tubos Moore.

Este nuevo proyecto cooperativo era como una empresa ideológica de contenido económico y social, que empleaba las cooperativas como el medio para demostrar que era posible realizar los cambios que necesitaba el país. Había hasta entonces un enorme



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

desperdicio de fuerzas de las gentes; parecía como si hubieran sido educadas para esperar soluciones providenciales de arriba, sin tener qué poner mucho, o casi nada, de su parte. Era como si por efecto de los sistemas de gamonalismo y las promesas de políticos y dirigentes de toda laya, hubieran aclimatado un estado de conformismo y esterilizado su ánimo de acción.

En este nuevo proyecto se pensaba que, si se organizaba a la gente para actuar en forma cooperativa para la autoayuda y la ayuda mutua, era posible capacitar a las masas para trabajar en las soluciones de sus problemas. Se quería, como lo decía M. Coady, inspirador del movimiento de Antigonish, “que el pueblo fuera dueño de su propio destino”.

Junto al mencionado Padre Francisco Javier Mejía, trabajaron en este proyecto, personas como: Rymel Serrano Uribe, Carlos Julio Niño Rodríguez, Nazario Álvarez Martínez, Luis Francisco Gómez, junto con muchos otros líderes sociales que se comprometieron a dar su apoyo a esta importante iniciativa. Se contó con el especial apoyo del clero católico colombiano, varios sectores del movimiento sindical, empresarios simpatizantes del proyecto y otros líderes sociales y comunitarios. Se estaba formando el ejército de la cooperación y la solidaridad.

2.3 Experiencias y logros importantes a partir de este nuevo concepto

- a. La educación cooperativa se establece como parte esencial en todo proceso para la creación de nuevas cooperativas y como actividad permanente durante la existencia de toda entidad, tal como lo define el Principio Universal del Cooperativismo. Se convierte en práctica por su bondad implícita y no por mandato o disposición legal.

Las Cooperativas que han aplicado la educación como una estrategia para su desarrollo, han podido fortalecer su identidad, asegurar la participación de sus asociados, definir sus objetivos, contar con una reserva de talento humano que les permite seleccionar y promover líderes y dirigentes, dar respuesta satisfactoria con servicios y beneficios acordes con las necesidades de sus asociados, asegurar su crecimiento y desarrollo empresarial y construir un sistema sobre bases éticas,



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

morales y de eficiencia. Por fortuna existe un grupo de cooperativas con estas características que son la verdadera fuerza del sector cooperativo actual.

La Educación cooperativa no se puede limitar a un Curso Básico de 20 horas como ha sido la norma y la práctica generalizadas e impuestas en Colombia. Peor aún si tenemos en cuenta que en muchos casos se certifica algo que no se ha realizado ni menos cumplido el objetivo buscado. Esta es una práctica viciosa, inconveniente y peligrosa para la creación de cooperativas en Colombia y ojalá no sea imitada en ninguna otra parte del mundo.

- b. Se aplica la política de la especialización, sin perder de vista la diversificación de las actividades a través de la multiactividad, o mediante operaciones basadas en convenios, alianzas o acuerdos cooperativos entre organizaciones de esta naturaleza o de naturaleza diferente, si resultan convenientes a los objetivos institucionales, a los intereses de los asociados y no lesionan la autonomía de las cooperativas.

El Decreto 1598 de 1.963 mediante el cual se actualizó la legislación cooperativa en Colombia, estableció la norma según la cual toda cooperativa existente debía tender hacia la especialización; aquellas que estuvieran operando como multiactivas debían crear Secciones Especializadas para cada servicio o actividad, con registros contables y estados financieros y de resultados separados, sin perjuicio de consolidarlos al final del ejercicio.

Esta importante medida legal buscaba un control y evaluación adecuados de la gestión, mejorar la gestión administrativa, establecer una política de costos reales, proteger los intereses de los asociados y asegurar el logro de excedentes como condición para el crecimiento, consolidación y desarrollo de las cooperativas.

- c. A partir del año 1.960, con la creación de UCONAL, se empieza a desarrollar la forma especializada de Cooperativa de Ahorro y Crédito en Colombia. La misma Federación adopta esta característica. Esta nueva concepción permite un auge inusitado a través del cual se crean cooperativas en zonas rurales y urbanas, a través de las cuales muchas personas se vinculan como asociados y como ahorradores; se desarrolla una gran acción en el campo del crédito, especialmente en zonas rurales y de grupos de trabajadores de empresas, o en zonas residenciales de estratos medios y bajos.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Permite entrar a operar el servicio de seguros en Colombia a través de Acuerdo con la organización Internacional CUNA MUTUAL del movimiento cooperativo. Así también otros servicios.

Pero resulta de gran interés observar cómo muchas Cooperativas Multiactivas de las existentes organizaron sus operaciones con una Sección de Ahorro y Crédito, acompañada de otra de Consumo, de Vivienda, de Servicios Especiales, o de Educación, para hacer referencia a las de mayor práctica. La experiencia indica que en la mayoría de los casos los resultados más positivos y la actividad de más peso era la de ahorro y crédito. La razón es que a la mayoría de la gente le interesó la práctica del ahorro mediante aportes y depósitos sistemáticos, poder acceder a crédito en dinero o en especie y disfrutar de otros servicios complementarios. Es una evidente aplicación del principio de esfuerzo propio y ayuda mutua.

La política de crédito se orientó hacia propósitos de mejoramiento social y económico, mediante préstamos para educación, mejoramiento o adquisición de vivienda, pequeños y medianos negocios y adquisición de equipo y mobiliario para actividades productivas o de uso doméstico. Las cooperativas empezaron entonces a cumplir el objetivo de ayudar a mejorar la calidad de vida de sus asociados y la comunidad. Se estaba desarrollando el concepto de las cooperativas como verdaderos “*bancos populares*” y como “*proveedoras de otros servicios y beneficios*”.

- d. Se han presentado casos frecuentes y reiterados de experiencias negativas, que vale la pena referir como lecciones aprovechables para el futuro del desarrollo cooperativo. Entre estos tomo los siguientes:

- **Vivienda**

Con un sano propósito de ofrecer oportunidad a los asociados y a su grupo familiar para satisfacer una necesidad tan esencial como la vivienda, varias cooperativas diseñaron e intentaron ejecutar planes de vivienda. Más con optimismo que con técnica, los emprendieron en forma directa, o con participación de la Cooperativa y del asociado, o entre estos y una entidad financiera o constructora. La falta de conocimientos y de experiencia en este tipo de actividad, la ausencia de controles



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

eficaces y el hecho de no haber diseñado una solución ajustada a capacidad real de los posibles beneficiarios, llegaron a ocasionar situaciones de máxima complejidad, de incumplimiento, de pérdidas económicas cuantiosas y aún de poner en situación de liquidación a las cooperativas. A veces hubo adicionalmente procesos judiciales contra la entidad y sus directivos o administradores.

Se dio el caso de cooperativas que ofrecieron soluciones de vivienda para un estrato medio o bajo económico, pero el precio final resultó para estratos altos. Como consecuencia, los asociados no pudieron adquirirlas y finalmente fueron vendidas a cualquier persona que estuviera en capacidad de comprarlas. En otros casos tuvieron que ser entregadas como daciones en pago ante la incapacidad absoluta de cumplir obligaciones con entidades financieras. Esto equivale a utilizar gran parte de los recursos aportados por los asociados en beneficio de personas o entidades que no tienen la relación cooperativa. No había justificación social, ni económica, ni técnica.

- **Restaurantes y Cafeterías**

En este campo también se han vivido experiencias negativas, con mayor frecuencia que las positivas. Especialmente en casos de cooperativas conformadas por grupos de trabajadores de una misma empresa y que están ubicadas en zonas en donde hay además una población estimada como posibles clientes; o en casos de empresas que han tenido este servicio y las cooperativas han presentado oferta para administrarlos.

Las experiencias conocidas tienen como elemento común el de haber sido negocios establecidos por criterio o iniciativa de algunos directivos, sin estudios de mercado y demás condiciones técnicas. Han sido aprobados y puestos en marcha, pero al final el resultado ha sido igual: fracaso económico, esfuerzos administrativos inútiles, deterioro de imagen y recursos económicos despilfarrados.

Es evidente la falta de criterio, objetividad, control y capacidad de decisión en defensa de los intereses de los asociados. Estos al final son enterados de la experiencia y de los resultados negativos. Alguien ha dicho que es muy fácil comprometer recursos de



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

otros, cuando quien toma la decisión o la ejecuta no ha de tener la sanción derivada de la consecuencia de sus actos.

- **Centros Recreativos o Vacacionales**

Mi experiencia en este campo es la de muchos casos de cooperativas que establecieron este servicio, debido a propuestas surgidas al calor de emociones o deseos expresados por pequeños grupos de asociados, o de estos y directivos, especialmente en Asambleas. Bajo el argumento de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y su familia, o de brindarles oportunidad de acceder a servicios que tradicionalmente han estado por fuera de las posibilidades, se aprobó la destinación de excedentes anuales para crear un fondo especial con el propósito de ofrecer servicios de recreación, descanso o esparcimiento. Por regla general se iniciaron inversiones en adquisición de la sede recreativa propia.

La historia se repite. Se ha dado inicio en forma muy modesta. Pero una vez iniciada, ante la limitada capacidad para atender la demanda, se ha creado la presión de ampliaciones físicas, dotaciones, inversiones, organización administrativa y demás requerimientos normales. Se ha llegado a destinar sumas importantes de recursos, muchas veces adquiridos a través de financiación externa. Los niveles de satisfacción han sido bajos por la baja calidad del servicio; la ocupación ha sido mínima; muchas veces el Centro ha sido más utilizado por particulares que por los asociados y sus familias; al final un Activo improductivo, pérdidas acumuladas y otra vez el impacto negativo en todo sentido, con las consecuencias para los asociados.

3. Conclusión:

No se trata de afirmar que servicios como los relatados en los campos de la Vivienda, la Alimentación y la Recreación deban ser proscritos. También hay algunos casos de experiencias positivas. Pero estas, cuando se han dado, están basadas en estudios, proyecciones, mercadeo, capacidad de gestión, adecuados controles, acertadas reglamentaciones y todas aquellas condiciones que deben asegurarse para cualquier tipo



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

de negocio, no solamente en el campo cooperativo sino en la actividad mercantil o comercial abierta.

Se trata es de tomar conciencia en el sentido de que la forma cooperativa no es mágica; que las cooperativas, como otros tipos de empresas, también están expuestas a los riesgos de mercado, así como a los riesgos técnicos, económicos, políticos o administrativo de toda actividad humana y empresarial.

Los directivos y los administradores como mandatarios de los asociados, deben obrar siempre conscientes de la responsabilidad que han asumido y que no es otra sino la defensa de los intereses de estos y de la cooperativa. Los asociados, por su parte, deben tener en cuenta su condición de codueños y por tal razón responsables de su empresa común y de ejercer el legítimo derecho y deber del autocontrol. No podemos olvidar que los asociados, a través de su órgano máximo de autoridad, son la última y máxima instancia de control social y empresarial de la cooperativa y que a ellos compete la decisión justa de reconocer y premiar a quienes han desempeñado con eficiencia, ética y responsabilidad sus funciones, como también la de sancionar en forma oportuna y ejemplar a quienes no han cumplido satisfactoriamente el mandato que se les confirió.

4. Recomendaciones

La oportunidad de reflexionar sobre nuestra vivencia cooperativa y de algunas experiencias positivas y negativas con especial énfasis en el campo de las cooperativas multiactivas, no debe pasar sin plantear nuestra opinión sobre algunas recomendaciones que consideramos de especial interés para contribuir a la buena gestión de las cooperativas en el futuro y de esta manera crear condiciones que nos aseguren el fortalecimiento de la identidad cooperativa, la eficacia y la eficiencia, la satisfacción de las necesidades de los asociados, de la familia y de la comunidad y la contribución a alcanzar la misión de toda cooperativa: mejorar la calidad de vida y crear un sistema de convivencia con participación positiva, respeto, armonía y en paz.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

- **Las necesidades de los asociados como punto de partida**

Si para cada individuo o para cada familia es fundamental definir su proyecto de vida, con mayor razón lo es para una organización cooperativa o solidaria. Esta recoge las aspiraciones de logro y los intereses de las personas y de la familia, por lo cual es indispensable que antes de tomar la decisión sobre el tipo de cooperativa a organizar y las actividades a desarrollar, se realice la investigación conducente a identificar las necesidades y señalar sus prioridades.

Esta será la directriz a tomar en cuenta para definir el objeto de la cooperativa y para plasmar en los estatutos las actividades a desarrollar; es así como se puede llegar a una decisión sobre el tipo de cooperativa que sea más adecuado para responder a las expectativas o aspiraciones de los asociados.

- **La Educación como principio y como función esencial**

El concepto cooperativo lleva implícita la educación como función esencial. No se concibe aquel sin esta. Ningún proceso cooperativo es genuino o auténtico, viable o exitoso, si no se fundamenta en la educación. Así como para el ser humano la alimentación es una necesidad vital, la educación lo es para el cooperativismo. La educación no es algo opcional: es imperativa. No puede condicionarse a si hay o no recursos en el fondo de educación. Si los hay, deben aplicarse únicamente a su desarrollo; si no los hay, tenemos que generarlos y deben ser provistos como costo o gasto ordinario y en cantidad suficiente.

La educación nos da los elementos para una participación plena del asociado como usuario, propietario y gestor; para la formación de líderes y dirigentes capaces de orientar los procesos de gestión dentro de los lineamientos filosóficos, éticos y técnicos; para el ejercicio del autocontrol. En el caso de las Cooperativas multiactivas, especialmente necesaria si tenemos en cuenta la diversidad de la oferta, de las actividades, de los riesgos, de los recursos necesarios y de la capacidad competitiva para cumplir su objeto.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

- **Información y promoción amplia y permanente**

La Cooperativa debe servir de manera prioritaria y preferente a sus asociados. Si la Cooperativa es Multiactiva, generalmente tiene la opción de extender algunos de sus servicios o actividades a personas no asociadas, a la comunidad, por razón de los fines de interés social. Una información clara, veraz, oportuna, permanente y suficiente, contribuye a que los asociados participen plenamente; a que muchas personas se interesen en asociarse; a que se promuevan los servicios que ofrece; a que sea reconocida como un excelente proveedor de medios y oportunidades para beneficio de la comunidad. Una Cooperativa multiactiva debe procurar altos volúmenes de operación con el fin de poder lograr los niveles de autosuficiencia necesarios para que pueda también cumplir la función reguladora que le compete.

- **Integración con otras organizaciones**

La Multiactividad conlleva opciones ciertas para realizar actividades mediante integración con otras organizaciones, con el fin de aprovechar, complementar o fortalecer la capacidad de responder por una oferta de bienes o servicios de máxima calidad, precios justos, oportunidad y agilidad.

La integración puede darse en varias formas:

- a. Con otras cooperativas y organizaciones solidarias mediante acuerdos, convenios o alianzas para operaciones entre ellas, de interés para los asociados y la comunidad o público en general.
- b. Mediante la creación de organismos especializados en determinados ramos de actividad que resulten de interés para las entidades integradas.
- c. Mediante la participación formal en organismos de integración a través de los cuales se pueda contribuir al desarrollo del sector y al mismo tiempo disfrutar del beneficio que ellos brindan como ente gremial.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

- **Cualificación de los directivos y administradores**

- a. La gestión social y empresarial en la cooperativa multiactiva es de más complejidad que en la especializada, por cuanto debe atender diversas actividades sociales, culturales o económicas. Ello impone la necesidad de formar y capacitar, seleccionar y nombrar dirigentes y administradores de las más altas condiciones éticas, morales, profesionales y técnicas para orientar y dirigir la gestión cooperativa con altos niveles de eficiencia.
- b. Con el fin de hacer más productiva la gestión en la cooperativa multiactiva, convendría conformar Comités o Equipos como órganos auxiliares del Consejo de Administración para que actúen con claras funciones delegadas por este en cada Sección y obviamente conformados por asociados que tengan un perfil adecuado para la actividad de la Sección respectiva. Estos órganos podrían ayudar a señalar directrices, apoyar y evaluar la gestión, rendir informes al Consejo de Administración, promover y preparar proyectos o iniciativas y servir como voceros de los asociados para introducir cambios o mejoras conducentes a aumentar la eficiencia y la calidad.
- c. Dentro de los mismos criterios en cuanto a directivos, es necesario actuar respecto de los administradores. La Gerencia de la Cooperativa Multiactiva tiene entonces un alto nivel de exigencia por la misma diversidad y complejidad derivada de esta. Ello implica tener al frente de la Sección a personas de altos niveles de competencia, para que lleguen a conformar un Equipo de alto rendimiento y puedan contribuir al logro de los mejores resultados económicos y sociales.
- d. Para la Cooperativa Multiactiva debe ser clara la norma de que cada Sección opera bajo la exigencia de la autosuficiencia económica, aplicando costos reales y contribuyendo a la generación de excedentes que permitan el fortalecimiento patrimonial y crear fondos sociales para aplicarlos en programas de beneficio para los asociados y la familia.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Bibliografía

Arbeláez, L.E. (1.989). *UCONAL, 30 años*; (Primera Edición). Bogotá, Unión Gráfica Ltda.

Arbeláez, L. E. y Arbeláez J.D. (2.005). *Diccionario Básico del Cooperativismo*; (Primera Edición) Bogotá, Sicográfico.

Uribe, C. (1.993). *Bases del Cooperativismo*. (Cuarta Edición) Bogotá, Lito Caster.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Puesta en valor de los recursos endógenos para la diversificación en la economía social del siglo XXI. El turismo cooperativo

Ignacio Ruíz Guerra

1. Introducción

La importancia del desarrollo del turismo de interior en los últimos años ha sido espectacular hasta el punto de modificar los hábitos de vida de las personas en su forma de disfrutar de su tiempo libre. Este hecho debe entenderse en un contexto más global de transformación conceptual de lo rural. Del tradicional inmovilismo y aislamiento, el medio rural se ha visto reactivado en un primer momento por la influencia externa de lo urbano y, en la actualidad, a verse convertido en algo útil, imprescindible por su utilidad material y de valores.

Nos encontramos en un proceso de redefinición del posicionamiento competitivo, en el que el turismo de interior asume un protagonismo esencial, vinculado al territorio y a los actores corresponsables del futuro turístico que habrá de equilibrar rentas, empleo y niveles de desarrollo.

Lo rural ha dejado de asociarse a una imagen de marginalidad y decadencia y comienza a ser factor de calidad y bienestar. Esto significa la puesta en valor de la ruralidad como categoría social: un conjunto de espacios, productos, prácticas, imágenes, contenidos, etc. La ciudad ha sido el locus del progreso y de la modernización y con el paso de los años ese progreso ha desarrollado una cultura de valores completamente diferente a los que nuestros antepasados aprendieron en el espacio rural, nuestros valores ahora están camuflados en los procesos de marketing de las empresas; en lugar de las labores manuales tradicionales hemos tomado la vía del consumismo para satisfacer nuestras necesidades y ante el desarrollo sostenible de las zonas rurales que favorece la



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

subsistencia formal de ciertos rasgos diferenciadores en las áreas menos industrializadas, vivimos un proceso que elimina la tradición, el folclore y la sostenibilidad.

La ruralidad, es la forma por la cual las personas se otorgan y otorgan a un lugar, objeto o idea, una identidad atribuyéndole unas características sociales, culturales, estéticas e ideológicas particulares [1]. Las cooperativas han asumido este nuevo concepto de lo rural y, además de cumplir sus funciones tradicionales (producción, concentración de la oferta, suministro de insumos, comercialización) han visto, en su vinculación al territorio, nuevas oportunidades para contribuir al desarrollo y atender las nuevas demandas de la sociedad y los nuevos mercados de lo rural.

El desarrollo del sector turístico y sobre todo la alta competencia inter-territorial provoca el nacimiento de nuevas fórmulas de ocio y desde este punto de investigación queremos mostrar el potencial que la provincia de Toledo y en general la región castellano-manchega tienen para poder aumentar el número de visitantes anual que tiene y sobre todo mantener las cuotas de crecimiento de pernoctaciones en nuestra tierra como verdadera fuente económica para la sociedad. La generación del conocimiento, la aplicación de los resultados de investigación y el debate permanente, son, sin duda, instrumentos que deben constituir el cimiento transversal de las políticas, planeamientos y procesos del sector turístico.

Es aconsejable, en virtud de lo expresado, la definición de verdaderos modelos turísticos diversos como objetivos precisos pero flexibles, y estrategias que permitan la consecución de los fines establecidos y la retroalimentación del proceso de planificación; es decir, el turismo, en general, y en particular el de interior, debe ordenarse gracias a planeamientos vivos, capaces de asumir los cambios y las tendencias a todos los niveles.

El territorio como valor fundamental tiene que respetar y potenciar su propia identidad y personalidad. La revalorización de aquello que se considera como propio, singular o autóctono es lo que va a facilitar la diferenciación en el mercado turístico, un entorno rural de interior que ofrece múltiples potencialidades, aún inmaduras, con claras evidencias de fragmentación, escasas posibilidades operativas, así como dificultades en procesos



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

esenciales como la creación, gestión, promoción y comercialización. Hay que responder a cuestiones ineludibles, como la definición del posicionamiento competitivo de las realidades turísticas de interior, vinculadas a diferentes segmentos de actividad, el diseño del modelo de desarrollo del turismo de interior, la permanente mejora de las estructuras de gestión y promoción, la profesionalización de los agentes y las partes implicadas y el impulso de una cultura innovadora en productos y procesos de mejora de la oferta.

La realidad turística de interior, a pesar de múltiples esfuerzos, adolece aún de una carencia de verdadero producto turístico integrado, falta de gestión, ineficaz promoción y débil comercialización. En ocasiones, la realidad del turismo en las comarcas interiores se reduce a un inventario de recursos patrimoniales y servicios incompletos o no estrictamente turísticos, que no son capaces de satisfacer a una demanda frustrada ante promociones irreales.

Esto nos óbice para que, en un momento dado, la explotación turística en dicho territorio alcance un grado de eficiencia económica tal que sea susceptible de mantenerse a lo largo del tiempo como un elemento sostenible dentro de la economía rural. Bien por la flexibilidad para adaptarse a nuevas ayudas gubernamentales de promoción pública sin coste, por aplicación de nuevas técnicas organizativas que logren una mayor eficiencia económica, o bien por un constante cambio por alcanzar un mejor servicio y a la vez un mayor impacto en la opinión de la clientela que ayude a aumentar el nivel de explotación.

2. Turismo de interior en expansión

El Turismo Cooperativo, como actividad cultural y de ocio, se enmarca dentro de la tendencia actual del turismo que busca la diferenciación y la especialización exigidas por el turista actual. Paralelamente, el desarrollo de la iniciativa contribuye a generar e impulsar nuevas actividades relacionadas con servicios de alojamiento y restauración, de guías locales, de comercio local, etc., la valorización de los recursos de la zona y la consecuente creación y mantenimiento de empleo en las zonas rurales.

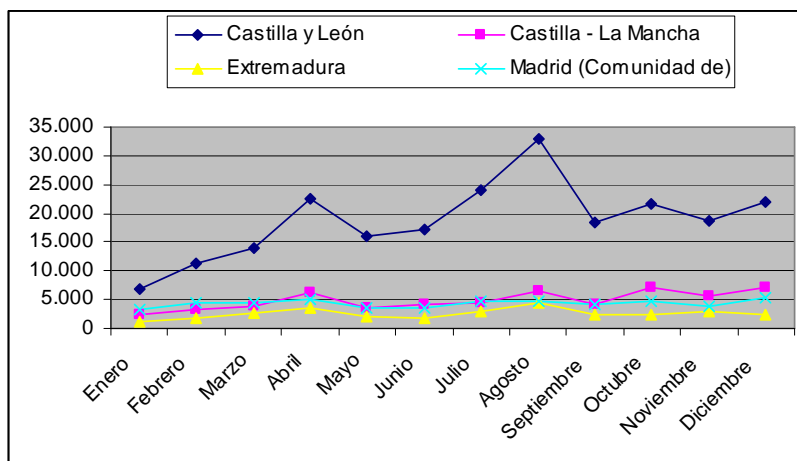


Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Así, la oferta de actividades culturales, complementaria al turismo de playa, ayuda a crear una corriente de interés hacia el medio rural que posibilita la consideración del territorio como factor de desarrollo; acercar lo rural y lo urbano.

El crecimiento de la opción turística de interior ha demostrado una importante evolución en los últimos años, podemos comprobarlo en las tablas de número de viajeros que podemos comparar a continuación nos marcan las tendencias de los últimos años, desde el año 2000 con el cambio de milenio al que no se puede achacar un cambio en la tendencia de los individuos sino que en los últimos años ha crecido en las 4 comunidades autónomas en las que referimos nuestro estudio pero es algo generalizado, porque una única comunidad autónoma puede ser una casualidad, 2 una coincidencia pero la demostración en cuatro comunidades autónomas de este crecimiento sostenido en el tiempo es una demostración de un claro empuje que puede suponer pérdidas a los tópicos de sol y playa en nuestro país y que tiene que adaptarse a esta nueva situación, y al mismo tiempo una vez que el crecimiento llegue a un punto álgido se va a encontrar con una competencia feroz de los sectores más antiguos del sector turístico: playa y montaña.

Gráfico 1. No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España. Año 2001

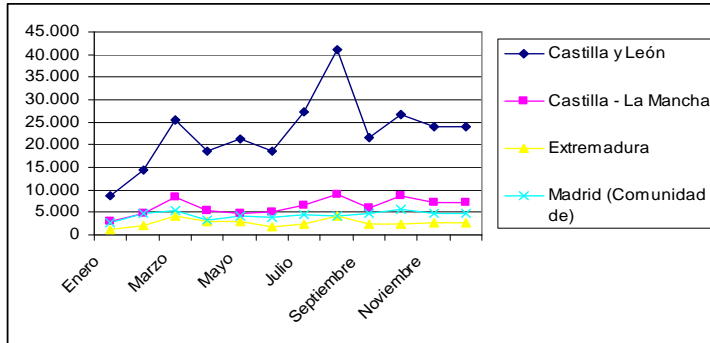


Fuente: INE, 2008.



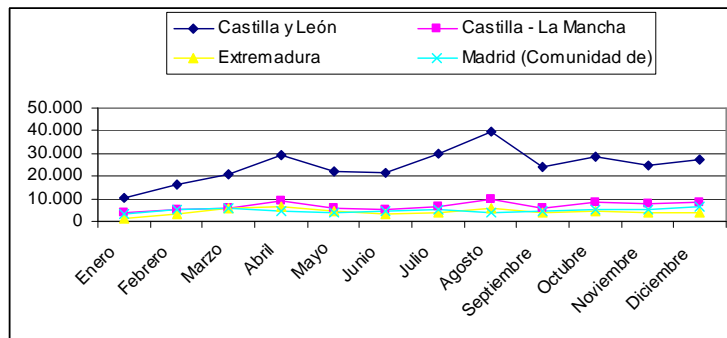
Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Gráfico 2. No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España. Año 2002



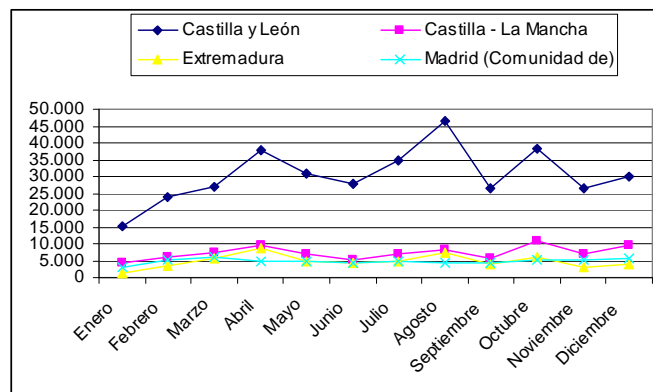
Fuente: INE, 2008.

Gráfico 3. No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España. Año 2003



Fuente: INE, 2008.

Gráfico 4. No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España. Año 2004

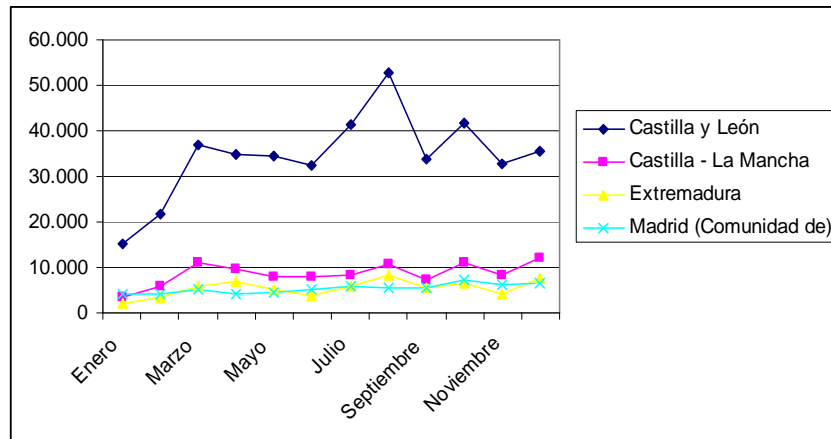


Fuente: INE, 2008.



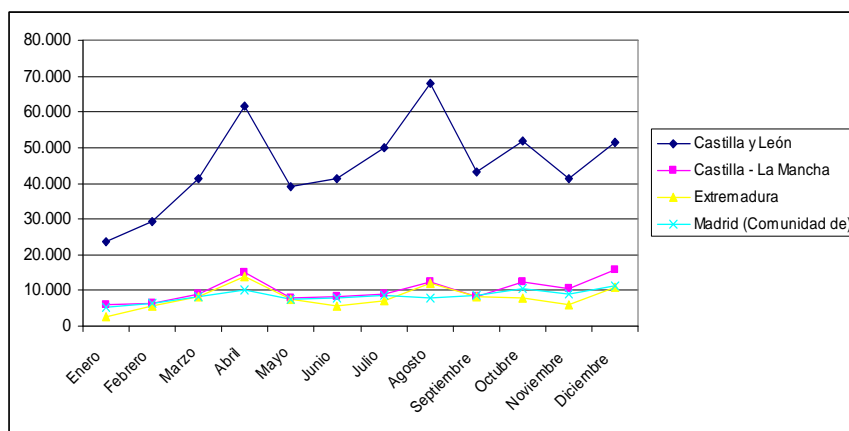
Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Gráfico 5. No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España. Año 2005



Fuente: INE, 2008.

Gráfico 6.- No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España. Año 2006

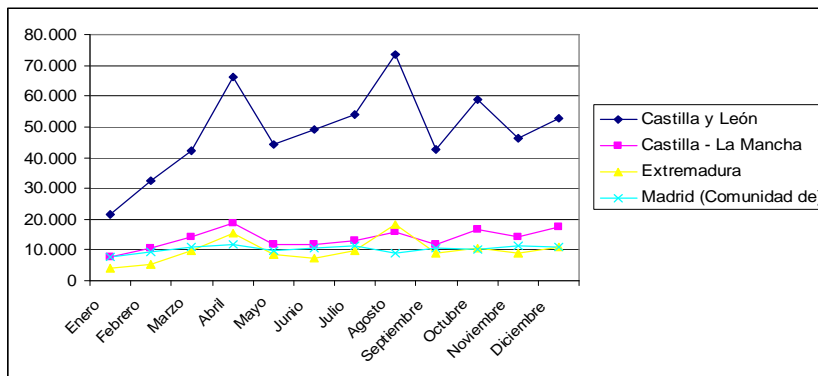


Fuente: INE, 2008.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Gráfico 7. No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España. Año 2007



Fuente: INE, 2008.

Tras visionar la evolución mensual de las 4 comunidades autónomas podemos observar y afirmar que la temporalidad en el Turismo de Interior es del mismo modo que el Turismo de sol y playa muy dependiente del momento del año en el que nos encontremos dependiendo del destino al que nos refiramos pues suelen ser estancias de fin de semana en los que simplemente los viajeros no necesitan de muchos kilómetros para llegar. En otros destinos se observa una linealidad continua en la aceptación de un destino a lo largo del año, es inferior en cantidad pero constante a lo largo de los meses.

A continuación podemos encontrar la diferencia en visitas y pernoctaciones según el Instituto Nacional de Estadística en cuanto a afluencia total anual de turistas a lo largo del año y la evolución anual desde el año 2001 hasta el 2007 ya finalizado. Es muy fácil afirmar el enorme crecimiento que ha vivido el Turismo de Interior en estas comunidades autónomas y sobre todo como se ha afianzado en el mercado turístico y necesita de innovaciones para mantener este crecimiento paulatino pero constante para poder convertirse en un elemento económico dinamizador de zonas deprimidas.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

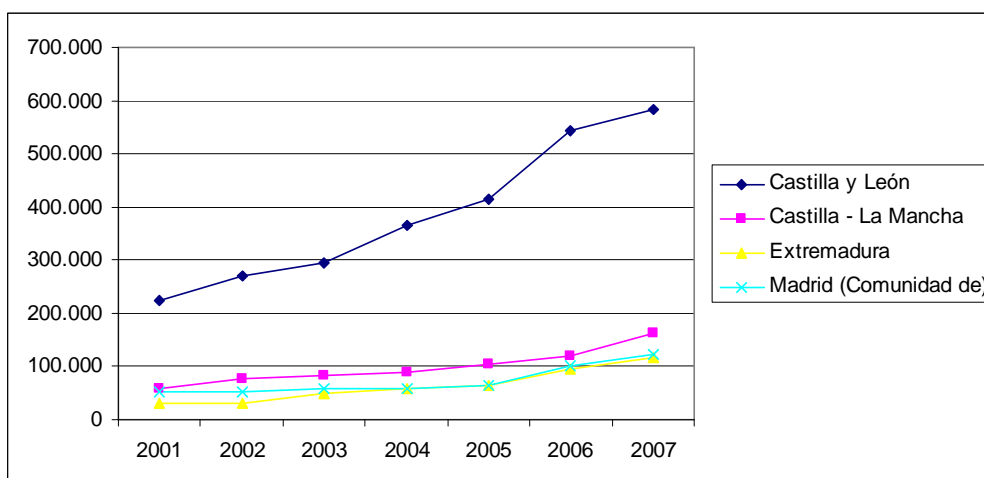
Cuadro 1. Evolución del No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España 2001-2007

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Castilla y León	225.511	271.674	294.346	366.184	413.962	541.886	583.745
Castilla - La Mancha	58.319	76.399	82.536	87.572	103.649	121.109	163.280
Extremadura	30.192	31.784	50.039	58.683	65.815	95.929	117.980
Comunidad de Madrid	51.920	53.327	57.392	57.794	64.626	101.403	122.943

Fuente: elaboración propia en base a INE (2008)

Esta es la evolución en gráfica de ese crecimiento en Castilla y León sobre todo y cómo Castilla-La Mancha pretende seguir el paso muy de lejos pero en clara competencia con la Comunidad de Madrid y Extremadura, cuyo mayor hándicap es la distancia con la mayor parte de los puntos emisores de viajeros de fin de semana ya que con un viaje similar pueden alcanzar costa en cualquier punto peninsular lo que hace que sea una desventaja para el turismo receptor extremeño.

Gráfico 8. Evolución del No. de viajeros en cuatro Comunidades Autónomas de España. 2001- 2007



Fuente: elaboración propia en base a INE (2008)



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

3. Economía social innovadora y diversificación de explotaciones

El patrimonio industrial ha vivido un aumento de interés en el público desde mediados del siglo XX, primero en Gran Bretaña y Estados Unidos, y más tarde en otros países. En España el campo de la arqueología industrial se ha ido desarrollando aun teniendo muchos obstáculos por salvaguardar el patrimonio histórico en todas las Comunidades Autónomas. A pesar de todo hay mucho patrimonio que se ha perdido.

Como anteriormente comentábamos son múltiples y variados los motivos, los hechos, los elementos o lugares, en definitiva el atractivo que hace que el viajero visite un determinado lugar, y en función de ello se puede hablar de diferentes tipos de turismo, turismo de negocios, turismo de deportes, sol y playa, ecoturismo, turismo rural, etc. El hecho es que desde este estudio pretendemos adaptar esa tendencia turística y cuidado del patrimonio industrial como recurso turístico a la tecnología que ha caracterizado nuestra tierra durante los últimos años por tanto hablamos del turismo cooperativo, englobado dentro del turismo cultural y científico. Con la expresión turismo cultural y científico, nos referimos a ese turismo cuyo principal atractivo es el patrimonio cultural, científico, técnico o industrial.

Los obstáculos a los que nos encontramos para poder llevar a cabo una conversión del patrimonio cooperativo en un recurso turístico tomado desde el punto de vista del turismo industrial, según Dietrich Soyez (Capel, 1996):

- barreras cognitivas: no tiene valores estéticos, no es interesante, no es elegante.
- barreras económicas: es más rentable vender la maquinaria como chatarra, enajenar el terreno, o dedicar el edificio a otras ocupaciones.
- barreras legales o administrativas: competencias poco claras sobre las actuaciones a realizar.
- barreras físicas: lejanía de algunas instalaciones respecto a las rutas turísticas tradicionales.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

El Ministerio de Obras Públicas a través del Centro de Estudios Históricos de Obras Públicas está realizando una gran labor de catalogación, estudio y difusión de este patrimonio, traducido en numerosas exposiciones, catálogos y publicaciones referidas a puentes, puertos, equipamientos portuarios, faros, obras hidráulicas, canales, fortificaciones, estaciones y fábricas, entre otras. Al mismo tiempo la Consejerías de diversas Comunidades Autónomas han seguido este ejemplo y han empezado a preocuparse por el estudio y la conservación del patrimonio industrial. La Ley General de Patrimonio Histórico, permite declarar sitios y paisajes de interés cultural, y apoyándose en ella, las Comunidades Autónomas han protegido áreas mineras, molinos, fábricas o canteras.

El turismo cooperativo contribuye a mantener la imagen de la cooperativa como empresa comprometida con su territorio, con el mantenimiento de la cultura, del paisaje, del patrimonio y, en definitiva, da a conocer cómo las cooperativas contribuyen a crear empleo, al desarrollo rural y a mantener la forma de vida de estas zonas.

4. Las potencialidades de los recursos endógenos en el turismo de interior de Castilla – La Mancha

Modelo explicativo de los movimientos poblacionales durante los últimos años en las regiones con una alta especialización en el Turismo de Interior. Se ha instrumentalizado a través de las informaciones que nos facilita TURESPAÑA, y el Instituto Nacional de Estadística una serie de tablas en las que se recoge la evolución de una serie de “ítems” con los que mostramos el aumento del interés en el turismo de interior y la tendencia en otros países del Turismo Industrial, y que en nuestro país está en pleno crecimiento.

La región de Castilla – La Mancha no está especialmente caracterizada por la existencia masiva de grandes industrias, y económicamente está en los puestos más bajos de la tabla de las regiones españolas en cuanto a porcentaje del PIB nacional. Es por ello que adaptando las tendencias europeas, y sobre todo conociendo el importante patrimonio de nuestra tierra y los valores que tiene consigo hemos de ser los que hagamos una importante labor de puesta en valor de eso que nos hace diferentes a los demás, la



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

industria que nuestros mayores han creado para poder salir adelante sin tener que emigrar a la ciudad, para sobrevivir en el lugar que les vio nacer y mantener el espíritu y las características del territorio.

El sector turístico diferencia entre dos tipos de personas que realizan el proceso de disfrute de un viaje, los turistas y los excursionistas, los que pernoctan en destino fuera de su lugar de origen y los que sólo realizan el viaje en el día sin hacer uso de establecimientos de alojamiento o pasan la noche de nuevo en su lugar de origen.

Por otro lado la medición del número de pernoctaciones en estas 4 comunidades autónomas en las que hemos basado el estudio del Turismo de Interior nos muestra un constante aumento en el número de pernoctaciones, que en realidad es lo que sustenta la teoría del crecimiento de esta clase de turismo en las zonas rurales. La primera en nº de pernoctaciones es la Comunidad de Madrid, está claro que el tipo de turismo que acapara la capital del país es completamente diferente pero es un claro ejemplo de la importancia que tiene esta Comunidad para el conjunto del Turismo de Interior, capitalizado en el Turismo de Negocios. Por otro lado está Castilla y León, cuyo principal valor turístico está protagonizado por su importante y variado patrimonio cultural y sus famosas campañas anuales de las Edades del Hombre, consiguiendo un importante valor añadido al dinamizar la vida turística y escoger una sede diferente cada año en todo el territorio castellano leonés. En tercer lugar está Castilla – La Mancha, que aún se encuentra buscando cuál es el valor más importante para explotar su valor turístico. Está claro que de esta manera tiene cierta desventaja para poder mantener una posición competitiva en el mercado turístico y más visto que la competencia extranjera puja muy fuerte con precios muy competitivos contra nuestra importante y variada oferta de interior.

La tendencia también ha favorecido aquellos territorios que han sido más dinámicos y flexibles a la hora de crear marcos de acción y planes de dinamización que han logrado un importante crecimiento en el sector, en este caso tenemos en la siguiente tabla la diferencia numérica entre los alojamientos de tipo rural entre las 4 comunidades autónomas comparadas y sobre todo queda plasmado el importante desequilibrio entre la capacidad de alojamiento de una y otra.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

5. Innovación en economía social. Vías de supervivencia en el siglo XXI.

La Economía Social supone prácticamente el 80% del total de explotaciones económicas y de los resultados del PIB de nuestra región lo que supone una importante dependencia del sector económico y del mundo rural puesto que la población en Castilla – La Mancha está en las poblaciones rurales de menos de 10.000 habitantes, es por esto que en una región en la que la

En este sentido, el Turismo Cooperativo es una iniciativa que responde a esas nuevas oportunidades de lo rural y a la necesidad de poner en valor las pequeñas producciones de calidad. La actividad consiste en la organización de visitas a los centros cooperativos en los que se procesa el producto agrario para transformarlo en alimento.

Estas visitas tienen un carácter eminentemente cultural y de ocio desde el punto de vista del visitante y un carácter promocional de la imagen cooperativa, de sus productos y puntos de venta.

Con el desarrollo del Turismo Cooperativo se persigue la diversificación de la actividad cooperativa a partir del desarrollo de nuevas líneas de negocio que contribuyan a la valorización de los productos cooperativos y del patrimonio rural local. En otras palabras, la promoción del territorio, la cultura y los productos de la zona de influencia, en este caso la provincia de Toledo.

Cuando se dan a conocer las características de un determinado producto se destaca lo que hace singular a ese producto: la variedad, el proceso de elaboración, el sistema de cultivo, etc. De esta forma, la cooperativa asume un papel divulgativo de la cultura alimentaria: diferenciar la calidad de los productos, destacar la importancia del producto en la dieta, etc. En definitiva, se hace al visitante partícipe de la producción y se acerca al consumidor al punto de venta directa. Se trata pues de una herramienta de promoción del producto ligado al territorio en la que se elimina la cadena de distribución.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Una interesante opción para realizar un turismo diferente, para saber cómo trabajan las cooperativas, qué productos elaboran y cuáles son sus características, a la vez que conocemos el patrimonio cultural, paisajístico y gastronómico de las zonas donde están ubicadas. Se trata de proponer una serie de actividades que aporten al ocio y la cultura, preparado para grupos y que han de estar pensadas para disfrutar de lo que es la realidad del mundo rural castellano manchego. Una vía innovadora en el mercado turístico y una puesta en valor de los recursos económicos que nos han caracterizado durante el siglo XX y que pueden seguir sirviendo como elementos de subsistencia en el siglo XXI.

En el caso de la zona que situamos en la provincia de Toledo podemos tener a disposición 39 cooperativas de aceite con una producción que ha innovado a través de la creación de una sociedad comercializadora que traslada su producción al mercado general traspasando las fronteras de nuestro país para poder encontrar un lugar para esa producción que es de enorme calidad pero a su vez tiene muchos problemas para poder ubicarse en el mercado por tener ese carácter rural y alejado de los cauces de comercialización más importantes. Por lo tanto este nuevo elemento ortencial es completamente oportuno como dinamizador de la economía y sobre todo es una oportunidad para dar a conocer ese producto que últimamente está teniendo problemas para poder ser comercializado de modo natural y sin problemas.

El territorio de Castilla – La Mancha es una región de contrastes, conocido por sus paisajes protegidos, por su diversidad orográfica, por su característica llanura de la meseta, importante productora de aceite y vino y una agricultura de secano en pleno período de readaptación a la nueva situación europea. A partir de las producciones tradicionales propias de las cooperativas, se trata de estructurar un programa de cada producto de acuerdo con las instalaciones en las que se elabora y el entorno en el que está situada.

Las rutas de Turismo Cooperativo basándonos en las tendencias del Turismo Industrial europeo han de tratar de obtener varias ventajas en diversos campos, como es el de la promoción territorial, patrimonial, cultural, pero sobre todo comercial para los productos que se manufacturan en las cooperativas como son el aceite, el vino, el queso, etc.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

También, como elemento singular del patrimonio rural del interior, se han de promocionar los paisajes característicos de los largos y abundantes campos olivareros como paisajes característicos, también los largos campos de viñas que junto con las grandes bodegas preparadas para ello pueden aprovechar para mostrar la calidad de los productos cooperativos aprovechando que los clientes vienen a conocerlo de primera mano, lo principal es que la oferta adquiere un sentido y atractivo cuando consideramos que la administración y los actores privados interactúan en común se crean una serie de rutas en su conjunto, como proyecto colectivo, de un grupo de cooperativas y coordinado por la Administración regional o provincial que diversifique la oferta cultural predominante en nuestro turismo receptor y que puede adquirir un importante papel en el futuro por sus enormes potencialidades.

Este tipo de rutas tienen que tener una estructura común que permita al visitante conocer el campo de cultivo y el paisaje asociado a él, las características organolépticas del producto, el proceso que se sigue para su elaboración y las instalaciones, realizar la degustación de una selección de productos cooperativos y de la gastronomía tradicional de la zona. Por ejemplo, destaca el valor estético del vareado de los olivos, en temporada alta de turismo de interior, con un interesante modo de obtención del fruto, de manera tradicional, la alta calidad de la oliva, también la recuperación de la tradición vitivinícola que ha supuesto la elaboración de importantes vinos de autor en las bodegas privadas y en las cooperativas que han apostado por la calidad, la diferenciación de los aceites virgen extra de cada comarca o la singularidad del aceite de olivos milenarios y de los monovarietales.

La actividad turística tiene ante sí una importante labor en cuanto a la promoción y difusión de la iniciativa, tematización de la actividad, concertación y organización de las visitas (guiado, seguimiento, preparación de las degustaciones, etc.). Si bien la visita a las instalaciones a cargo del personal propio de la cooperativa necesitaría de un importante compromiso de las cooperativas, ya que ellos son los que conocen bien el producto, el proceso y son los más capacitados para transmitir sus valores al visitante y por lo tanto es en los que va a redundar el fruto del éxito de estas iniciativas y que ellos pueden



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

aprovechar dentro de las medidas innovadoras para la diversificación de ingresos y productividad.

El carácter cultural y divulgativo de este tipo de actividades posibilita el establecimiento de nuevas alianzas entre el mundo cooperativo y otras entidades de la provincia: asociaciones culturales, centros educativos, empresas, ayuntamientos, etc. interesados en conocer y redescubrir las comarcas del interior desde el punto de vista del paisaje y el patrimonio, la cultura agraria, los productos locales y la gastronomía tradicional. Este acercamiento contribuye a generar y consolidar la imagen de la cooperativa como entidad comprometida con su territorio: con el mantenimiento de la cultura, del paisaje, del patrimonio y, por otra parte, con la calidad y singularidad de los alimentos que produce, con la trazabilidad en los procesos de elaboración, con la importancia de una dieta saludable, etc.

Como se ha comentado anteriormente, una función importante de las actividades de Turismo Cooperativo es acercar el producto al consumidor final a través de la venta directa en tiendas cooperativas. Esto contribuye además a dar a conocer al visitante la amplia gama de productos de calidad que producen las cooperativas y los puntos de venta en los que estos están disponibles.

El carácter innovador se debe a la incorporación, por parte de las cooperativas, de nuevas funciones relacionadas con el desarrollo de una nueva línea de negocio vinculada a la organización de actividades culturales y de ocio. Sin dejar de cumplir sus funciones tradicionales, las cooperativas tienen la oportunidad de dar a conocer su producto y su saber hacer, acercar al consumidor final el origen de la producción y contribuir al desarrollo de su territorio poniendo en valor los recursos locales.

6. Conclusiones

Sin duda, esta actividad, todavía incipiente, exige prestar atención a aspectos también nuevos para las cooperativas como la atención al visitante, el acondicionamiento de las instalaciones y de los puntos de venta que se visitan, la propia promoción de la actividad,



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

la elaboración de materiales de interpretación y señalización, es decir, exige nuevas herramientas, nuevos enfoques para poder convertir la actividad productiva en una oferta turística. Esta tematización de la oferta turística se enmarca dentro de las nuevas tendencias del turismo en el medio rural hacia la diferenciación y la especialización. Sin perder la autenticidad y la originalidad de lo que ya existe (instalaciones, saber hacer, etc.), es necesario dotar a la actividad de valores que la hagan diferente y que ya son exigidos por el “turista cultural”.

A partir de la situación actual, con una oferta potencial, estructurada y que tuviera una constante implementación y promoción, el desarrollo de este tipo de turismo necesitaría reunir otros itinerarios y rutas turísticas cooperativas que complementaran la oferta ya descrita.

En este sentido, la intercooperación con cooperativas de otras regiones que desarrollen actividades culturales y de ocio vinculadas al producto y al territorio permitiría articular una oferta más diversa bajo un mismo planteamiento. Igualmente, la integración de la oferta en otros circuitos turísticos y la integración de otras actividades posibilitarán llegar a un público más numeroso y diverso.

Este tipo de iniciativas están teniendo ya una importante labor en Castellón y a nivel europeo con un proyecto que acoge entidades de Italia, Holanda, Inglaterra para crear redes de intercambio que enriquezcan las experiencias de unos y otros para una mejora en la calidad de vida del mundo cooperativista.

Bibliografía

Abernathy, W.; Utterback, J. (1978). Patterns of industrial innovation, *Technology Review* nº 80 (7), pp. 40-47.

Ballart, J. Y Tresseras, J. (1986). *Gestión del Patrimonio Cultural*, Ariel, Barcelona, 2001.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Barras, R. (1986). "A Comparison of Embodied Technical Change in Services and manufacturing Industry", *Applied Economics* nº18 (9), pp. 941-58.

Bouillon, R. (1985). *La planificación del espacio turístico*. México: Trillas.

Capel, H. (1996). *El Turismo Industrial y el Patrimonio Histórico de la Electricidad*, Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, Sevilla.

Castillo, J., López García, M. (1998). *Arqueología Industrial: Arqueología del trabajo en Madrid*, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.

Lecours, J., (1999). *L'insertion du patrimoine Industriel Dans L'infrastructure Touristique: problemes d'attrait et d'authenticité*, Canadá: Université du Québec.

Llurdes i Coit, J. (1995). *El Turismo de Patrimonio Industrial y Minero. Una experiencia de turismo de interior explotada en el Estado español*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Marchena Gómez, M. -coord.- (1999), *Turismo Sostenible y Gestión Municipal*. Agenda para Planificadores Locales. Madrid: OMT.

Mathieson, A., Wall, G. (1990). *Turismo. Repercusiones económicas, físicas y sociales*. México: Trillas.

Paz, C.A. (2001). *Capitalismo, Tecnología e Impacto Ambiental. Las transformaciones socioculturales, estructurales y ambientales del subsistema minero olavarricense*. Centro de Investigaciones Ambientales, Universidad Mar del Plata, Argentina.

Paz, C., Visvequi, R. (2001). *Turismo Industrial y Patrimonio Cultural en Olavarría. El pasado de la industria minera como potencial turístico*. Proyecto GIAAI. NURES. Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva

Pérez, E. (2001). *Turismo cultural: un segmento turístico en expansión, en Congreso Virtual de Turismo Cultural*. WEB: www.naya.org.ar, 2001.

Romero, C. (1994). *Patrimonio, Turismo y Ciudad*, Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio. 9: 16-21.

Santana, A. (2003). Editorial. *Patrimonios culturales y turistas: unos leen lo que otros miran*. PASOS, *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. WEB: www.pasosonline.org, 2003.

Santos, M. (2000). *La naturaleza del espacio*, Ariel, Barcelona.

Valcarcelt-Resalt, G. (1993). *Desarrollo local, turismo y medio ambiente*, Diputación de Cuenca, 1993.

Vera, J. F. (1997). *Análisis territorial del turismo*. Ariel, Barcelona.



Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva