

El balance socioeconómico y la dimensión de las organizaciones de economía social y solidaria

Juan Fernando Álvarez¹

Resumen

Una de las decisiones más influyentes de las organizaciones de economía social y solidaria (ESS) es la relativa a su dimensión. Esto determina en buena medida su ciclo de vida, la cuantía de beneficios que perciben los asociados y las orientaciones frente a las relaciones con los mercados.

A partir de una revisión sobre el tema, se encontró que:

Es necesario gestionar el crecimiento tal como se gestionan otras variables.

El tamaño óptimo de una organización de la economía social y solidaria es aquella que garantice las escalas suficientes para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés, preservar su identidad constitutiva y cumplir los planes que de la estructura empresarial se derivan.

El balance socioeconómico brinda la información necesaria para optimizar las anteriores relaciones.

Palabras clave

Economías de escala, naturaleza organizacional, mercados, dimensión organizacional, autonomía, tamaño, ciclo de vida.

1. Doctorando en Ciencias Sociales. Coordinador de Proyectos de Investigación del Centro de Investigación y Educación Cooperativas —CIEC—. Profesor de la cátedra de Economía del Tercer Sector, de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: jfalvarez@ucatolica.edu.co

Introducción

En la literatura de las organizaciones de la economía social y solidaria² se postula la necesidad que tienen estas de preservar la coherencia entre su dimensión, la relación de esta con su identidad organizacional y el ciclo de vida de la empresa. De manera que el tratamiento de estos temas es materia de gestión.

Algunas publicaciones clásicas en la materia, como la realizada por Shumacher (2001) y Max-Neef (2007), identifican cómo algunas organizaciones deciden limitar su crecimiento por motivos que escapan a la racionalidad maximizadora de la empresa de capital y ello guarda consonancia con trabajos como los de Benjamín Ward (1962), donde se plantea que la función objetivo de las entidades solidarias apunta a maximizar beneficios netos per cápita y no totales de la firma, como tradicionalmente se postula para las empresas de capital.

Se identifican razones doctrinales, económicas y estratégicas para que las organizaciones solidarias busquen estabilizar su producción en niveles en los cuales se obtiene el beneficio social buscado, pese a que en términos

2. Se entienden, en estas notas, por organizaciones de la economía social y solidaria, a entidades formalmente constituidas que cumplan con los lineamientos de la economía social dispuestos por el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (Ciriec, 2012) y enfaticen en sus valores constitutivos y en sus prácticas gerenciales por producir y distribuir bienes preferentes bajo los principios de solidaridad en los mercados, inclusión de acciones de redistribución y de reciprocidad, constituyendo formas híbridas de economías de mercado, de no mercado y no monetarias donde los recursos combinan aspectos de capital social, económico y humanos tratados por, para y desde las personas organizadas en colectivos. La definición establecida por el Ciriec para la economía social establece que: “[se trata de un] ... conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportadas por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian” (2012, p. 20).

económicos sería posible ganar mayores economías de escala que optimicen sus beneficios financieros.

Lo anterior no está exento de controversia, pues muchas entidades solidarias apuntan como medida de éxito la obtención de cuotas crecientes de mercado cónsono con la medición tradicional de los agentes reguladores y de hecho es un sitio común de gremios como la Alianza Cooperativa Internacional medir el éxito de las organizaciones cooperativas por su creciente expansión en cuotas de mercados.

Casos como el de la Cooperativa La Fageda en España, las Ferias de Consumo Popular de Cecosesola en Venezuela, la Cooperativa de Lecheros de Guatavita en Colombia y de la Cooperativa de Vivienda y Conusmo Quilmes en Argentina retan a la teoría clásica de la gestión del crecimiento en escenarios de crecientes economías de escala, en tanto muestran una profunda preocupación por el desarrollo como punto de llegada mucho más distante que el simple crecimiento financiero de las iniciativas, y de forma latente se expresa la precaución ante posibles disminuciones en los beneficios netos per cápita, la pérdida del control administrativo ante la entrada de nuevos asociados que no aguarde los principios fundacionales y el previsible aumento de la heterogeneidad de necesidades que vayan en desmedro de los objetivos del colectivo inicial.

¿Los anteriores casos generan señales para repensar las decisiones sobre crecimiento en las organizaciones solidarias?, ¿a partir de qué herramientas se pueden tomar decisiones en esta veta?

En las siguientes notas buscaremos esbozar este tema a partir de la revisión de la literatura y la inclusión en el análisis de algunos hallazgos según los cuales el balance social brinda información útil para gestionar la dimensión de las organizaciones de la economía social y solidaria. Dicho análisis es fruto de la reflexión documentada surgida a partir de los artículos “Cuando el tamaño importa: una breve revisión a los problemas de una dimensión inadecuada” (2012) y “Balance social y valoración de los recursos liberados en cooperativas” (2014).

1. Dimensión, desnaturalización y mercado

Alicia Kaplan (2001) advirtió que en el marco de la globalización muchas organizaciones solidarias terminan perdiendo su naturaleza sin siquiera advertirlo. La fuerte competencia, los procesos de concentración empresarial y la necesidad de acceder a costosas innovaciones tecnológicas y otras

fuentes de financiación terminan generando dificultades para operar en consonancia con su naturaleza y sus prácticas terminan asimilando las de empresas de capital.

Cuando la empresa crece busca consolidar, a partir de la orientación tecnocrática de funcionarios con formación en empresas capitalistas, estrategias de mercado que maximicen su presencia y garanticen una posición privilegiada dentro de este. Los espacios de participación se van debilitando por sucesivas delegaciones, de las decisiones arbitrarias bajo el derrotero de seguir las causas solidarias se pasa a decisiones acordadas para maximizar beneficios y el poder de los gerentes comienza a hacerse incuestionable (Serrano, 2007 & Lasserre, 2008).

El crecimiento empresarial termina soslayando las transferencias sociales y su naturaleza termina diluyéndose por las consecuentes adaptaciones a prácticas que impone el mercado, generando en definitiva una pérdida de la diferencia cooperativa.

Se olvida que el mercado per se no es capitalista y que puede domesticarse solidariamente a partir de innovadoras prácticas de intercambio, valoración y distribución que combina el accionar estratégico con el voluntario, las transferencias de no mercado (como el trueque), con la creación de mercados propios y otras prácticas que van más allá de la tradicional forma de distribuir por medio de precios más bajos que los de la competencia, como las de precios similares con atributos diferenciales, precios mayores que financian causas de interés o incluso creación de sistemas de compensación monetarias propias como las monedas sociales.

La búsqueda de recursos para maximizar el crecimiento de la empresa genera nuevas figuras para la consecución de recursos, entre las cuales la del inversionista externo termina desempeñando un papel preponderante en la toma de decisiones, poniendo en riesgo la autonomía cooperativa, que tiende a debilitarse en la medida en que no haya sincronización del crecimiento con el cumplimiento de los objetivos de la entidad³.

3. El profesor Prévost (1996) plantea que el desarrollo empresarial implica aumento del bienestar y cambio en la estructura económica y social, lo que requiere necesariamente el involucramiento de la comunidad y la sociedad en su procura. El crecimiento, considera el autor, es simplemente una noción referida al aumento de las actividades de producción de bienes y servicios.

Si bien el mercado tiene una función importante en la orientación sobre crecimiento, no debe determinar la estrategia a largo plazo, la cual involucra intereses mucho más complejos que la simple maximización empresarial.

Para Guerra (2012) gestionar el crecimiento en las organizaciones de la economía social y solidaria requiere de fundamentos, identidades y lugares que configuran formas propias de hacer y vivir la economía.

Melián, Campos y Sanchis (2011) plantean que el grado de concentración del crédito cooperativo ha aumentado debido a fusiones entre cajas rurales, produciendo una disminución en el poder de negociación de sus clientes (las cooperativas agrarias). De manera que *mientras las cajas rurales más pequeñas mantienen su política de apoyo a las cooperativas agrarias y a sus socios, las cajas de mayor tamaño se están alejando del cooperativismo agrario al cobrar mayores comisiones a sus socios y al dedicarse a financiar a otros sectores distintos al agrario*.

Asimismo el estudio muestra que, bajo el argumento de afrontar la racionalización de las cooperativas en busca de unidades más sólidas y rentables, se han eliminado, absorbido o comprado las entidades más pequeñas, siendo que las últimas son técnicamente más rentables⁴. La conclusión general, luego de un análisis estadístico de la información, es que no siempre el tamaño está directamente relacionado con la rentabilidad y la eficiencia, coincidiendo con otros estudios similares⁵. Pero además precisa que los planes de expansión de las organizaciones de mayor tamaño obedecen más a criterios dirigidos a captar clientes no asociados que a criterios de fidelización de los actuales (Melián, Campos y Sanchis, 2011).

4. Para estudiar la concentración por los procesos de fusión o compra de cooperativas los autores utilizaron el método ratio de concentración discreta, por medio del cual se logra representar el volumen acumulado de la variable de dimensión por parte de las n-primas empresas, mediante el estudio de las variables activos totales, depósitos, oficinas y empleados para el período 1995-2007. Para analizar las repercusiones del aumento de tamaño sobre la rentabilidad y eficiencia de las cooperativas de crédito se utilizaron diagramas de dispersión a partir de ratios de rentabilidad y de eficiencia en función del tamaño (Melián, Campos y Sanchis, 2011).

5. Para los investigadores de Ekai Center (2012) los procesos de fusión que facilitan una posición dominante en el mercado y teóricamente generan mayor rentabilidad para una empresa pueden suponer un retroceso competitivo en tanto perjudican, no solo a los competidores, sino a los proveedores, los clientes y, sobre todo, al sector correspondiente.

Por su parte los profesores Marco y Moya (2000) encuentran, luego de evaluar estadísticamente un grupo de cooperativas financieras, que es necesario alcanzar un umbral bastante alto de dimensiones financieras para generar economías de escala⁶ a las que las cooperativas difícilmente pueden llegar y en el intento no lograrán disminuir sus costos medios a medida que aumentan de tamaño⁷.

Por ello se plantea que el objetivo de las cooperativas debería ser preferentemente la reducción de la ineficiencia más que la disminución de costos mediante el aumento del tamaño. Esto coincide con las apreciaciones de algunos autores que ven en las ineficiencias-X, o en los problemas de gobernanza, la mayor fuente de riesgo organizacional.

Con todo lo anterior debe resaltarse que no es el mercado el culpable de la orientación capitalista de las organizaciones de la economía social y solidaria, sino sus erróneas decisiones internas causadas por ausencia de gobernabilidad, la gerentocracia, la débil participación y los elevados costos de agencia (entre los intereses de los trabajadores tecnócratas y la resistencia por preservar el interés de los asociados). En ello coinciden decenas de autores latinoamericanos al reiterar que a partir de problemas de gobernanza en las cooperativas se termina tomando decisiones que desnaturalizan la entidad (Vuotto, 2012).

En algunas latitudes perder la autonomía redundaría en el desmonte progresivo de beneficios de las políticas públicas a las entidades por el papel que desempeñan. Así por ejemplo, la ley italiana discrimina entre cooperativas orientadas a terceros (capitalistas) y cooperativas de preponderancia mutua, cargando a las primeras las obligaciones de cualquier empresa de capital y aplicando a las segundas (por su naturaleza) políticas de no sujeción frente a algunos temas (como el de impuestos).

En todo caso, antes de tomar la decisión de crecer, es útil preguntarse para qué, con qué intención y hacia quién debe dirigirse el producto del crecimiento. Queda claro que existen modos muy diversos de gestionar el crecimiento de una empresa en el interior de una economía de mercado,

6. Principal argumento esgrimido por los consultores a la hora de sugerir la bancarización cooperativa.

7. La entidad sufriría así el efecto ricardiano del impacto del crecimiento sobre el mejoramiento de la productividad.

dada la existencia de diferentes formas de hacer economía y de gestionar la propiedad y las decisiones dentro de la misma (Bernardi, 2006).

Hay casos en los cuales si las organizaciones de la economía social y solidaria logran gestionar dicho crecimiento, basadas en su especificidad⁸, afianzarán la ventaja inicial que reportan por su naturaleza y por ende mejorarán sus condiciones para competir en los mercados dados los nexos de proximidad con las comunidades, sus miembros y sus necesidades. Tomar en cuenta la naturaleza, a la hora de tomar decisiones sobre el crecimiento, garantiza un sendero compartido para propiciar, participar y decidir el desarrollo organizacional.

3. Breve esbozo de algunos casos

La Cooperativa La Fageda en España, es una empresa que sirve de medio para la inclusión laboral de grupos poblacionales con enfermedades mentales. Esta empresa produce yogurt y se precia de ser una de las más importantes por la calidad de sus productos, generar responsabilidad social y actuar empresarialmente con alma.

A pesar del posicionamiento de marca y los crecientes ingresos que obtiene, la empresa ha tomado como decisión no crecer en su producción en un escenario donde la internacionalización parece inducir, al menos bajo la mirada de los consultores económicos, a una creciente especialización y ampliación de los mercados para poder sobrevivir. La razón: La Fageda es una empresa que sirve de medio para la inclusión laboral y de no garantizarse que un posible aumento genera cuando menos las mismas condiciones de calidad de vida en la cual se encuentran los trabajadores que en ella se asocian, no crea pérdida de la esencia constitutiva y sentido primigenio, el crecimiento no tiene sentido (Corporate Excellence, 2011). Esto reta las tradicionales concepciones empresariales.

Cecosesola es un organismo de integración cooperativa venezolano, con una experiencia cercana a los cincuenta años de existencia. Gestiona una red comunitaria de producción y distribución de alimentos que se consti-

8. La especificidad cooperativa se entiende en este escrito, tal como lo define el profesor Bastidas (2010, p. 195): conjunto de rasgos propios o atributos que las cooperativas poseen, y que permite tipificarlas de manera similar en cualquier región del planeta.

tuye a nivel regional en el mayor sistema no gubernamental de ventas de alimentos al detal (Morales, 2008). Pero también expande sus actividades al ámbito de los servicios crediticios, médicos y capacitación.

A pesar de ser reconocida como una de las experiencias de innovación social más importantes de Latinoamérica su crecimiento no se realiza a partir de la especialización en un área específica de ventaja comercial, sino que expande su actividad bajo el criterio de satisfacer en primera medida al ser humano y por ello apelan a la multiactividad y a la cooperativización creciente de actividades que les hacen capaces de propiciar uno de los sistemas autogestionarios más importantes del continente americano basado en la educación.

Organismos estatales le han ofrecido créditos a tasas de interés casi nulas y ellos manifiestan que no los requieren, más bien invitan a sus funcionarios a discutir participativamente en asambleas semanales con la comunidad cómo propiciar un consumo responsable y el mejoramiento de la calidad de vida. Sus avances son notorios y sin duda han crecido en el tiempo, pero a tasas coherentes con la búsqueda de escalas que satisfacen al consumidor final y a la planeación del productor en un entorno caracterizado por elevadas tasas de inflación, especulación y búsqueda de retornos inmediatos como consecuencia económica.

La Cooperativa de Lecheros de Guatavita en Colombia se sitúa en un territorio veredal de pocas familias donde la vocación productiva es la lechera. En esta organización se combina el empoderamiento político, económico, social, cultural y ambiental en un contexto en el que todos sus pobladores, desde los más ancianos hasta los niños, actúan para procurar una producción lechera de alta calidad y un tratamiento ejemplar a los animales. Su incidencia en el mejoramiento de la calidad de vida le ha hecho mejorar su índice de desarrollo humano y por ello es referente en la zona de desarrollo local. Tras esta experiencia su crecimiento se basa en generar cada vez mayores cuotas de calidad con una modesta producción que dista de los intensivos usos agropecuarios de otros países. No les interesa el crecimiento de la producción, sino su calidad, y en ese proceso han logrado generar un desarrollo local que se traduce en mejores índices de capacitación, salud, vivienda y responsabilidad cívica. No han cedido a la tentación de ampliar a otros territorios porque están conscientes de que mejorar su espacio vital es la consigna más importante⁹.

9. Para mayor referencia ver Álvarez, J. (2008)

La Cooperativa de Vivienda y Consumo Quilmes en Argentina inició labores a finales de los años ochenta del siglo pasado con el fin de construir viviendas populares con base en la autogestión. Con el tiempo desarrollan actividades conexas de producción y consumo en el área de panadería, talleres metalúrgicos, elaboración de prendas de vestir, guardería, elaboración de hormigones, fábrica de lozas, comedores populares, siembras, dotación y administración de biblioteca, construcción de escenarios deportivos, cosechas y explotación ganadera para el consumo de sus miembros.

Más allá del crecimiento de su actividad constructora, la cooperativa se enfatizó en generar condiciones para el empoderamiento comunitario, la creación de una unidad barrial cohesionada y el desarrollo simbólico de su territorio. Su experiencia, al igual que las demás reseñadas, retan a la teoría clásica de la gestión del crecimiento en escenarios de crecientes economías de escala, en tanto muestran cómo los asociados propician el crecimiento solo para generar desarrollo local, aspectos que generan una ampliación de miradas a elementos más allá de lo financiero.

4. Dimensión y territorio

Según Ramírez (2001) la proximidad es el concepto que define con mayor claridad la tendencia según la cual productores y consumidores están cada vez más cerca.

Los consumidores cuentan cada vez con más información para acercarse a quienes consideran producen los bienes con los atributos que ellos esperan, en el lugar donde cohabitan y bajo la identidad propia de su enraizamiento cultural. Así, el territorio gana un espacio preponderante como expresión genuina de especificidad organizacional¹⁰ y es de esperar que las decisiones de mercado incluyan cada vez con más ahínco la creación de mercados propios con un carácter autogestionario.

La imbricación de territorio, identidad, comunidad y mercado configuran *lugares* de especificidad cooperativa. Nos referimos a los *lugares* apelando a la conceptualización que realizó Marc Augé (2000) como aquellos espacios donde es posible leer la identidad, la relación y la historia de sus organizaciones; por tanto, es posible que una organización de la economía social y

10. Para un tratamiento amplio del tema se sugiere ver Bastidas (2010).

solidaria sin especificidad pueda ser definida como un no lugar que puede crecer pero no desarrollarse.

De manera que la gestión de la dimensión organizacional no es ajena a la inclusión de decisiones basadas en la especificidad organizacional.

Si esta tendencia de los mercados encuentra asiento en el lugar donde la organización de la economía social y solidaria realiza sus transacciones, los lazos de proximidad con sus asociados les permitirá profundizar en su desarrollo y su tamaño no será obstáculo para ello. Incluso podrá crecer en mercados cada vez más pequeños. Claro está que necesariamente deberá actuar en red y ofrecer los bienes y servicios a la escala de posibilidades de sus miembros.

Si se trata de organizaciones de producción, la dimensión empresarial de ellas estará directamente relacionada con la dimensión empresarial de la explotación de sus asociados (Confederación de Cooperativas Agrarias de España. *Dimensión empresarial del cooperativismo*. IV Congreso de Cooperativismo Agrario, Salamanca, 2002); si se trata de organizaciones de consumo la dimensión empresarial de las mismas tendrá que tener en cuenta la capacidad y expectativas de consumo de sus asociados, lo que requerirá la realización de múltiples ejercicios colaborativos con otras entidades y multiactividad cooperativa, antes que la expansión universal de pocos servicios.

En uno u otro caso, consumo o producción, de lo que se trata es de crecer con una mayor vinculación entre los asociados y su empresa mediante la cooperativización progresiva de actividades, la ejecución de estrategias flexibles que disipen el riesgo a la centralización y estandarización de la gran empresa por la calidez del servicio personalizado e intensivo de una organización democrática que moviliza en la acción.

El planteamiento realizado encuentra eco en el nuevo *paradigma industrial* señalado por Bernardi (2006), según el cual se pasa de producciones en serie estandarizadas a producciones no estandarizadas que dejan a la organización la tarea de adaptarse continuamente a mercados cambiantes e inciertos. Se trata de organizaciones que no buscan la concentración, sino el aprovechamiento de las redes, la flexibilidad, el conocimiento y la coordinación compartida de decisiones sin reglas jerárquicas y no basadas únicamente en mecanismos de precio para determinar las economías de escala.

Basado en lo anterior, el autor termina preguntándose si es posible prever límites que garanticen la participación para perseguir mejor las finalidades mutualistas de la organización de la economía social y solidaria. El territorio desempeña una función preponderante en la reafirmación de la oportunidad para actuar en los mercados y en la definición de los límites naturales de la acción social. Sin embargo, queda la inquietud acerca de cuán social debe ser la organización.

Estos elementos son tratados por Fairbairn (2002) en un provocador artículo en el que, al intentar responderse a la pregunta ¿es necesario que una organización persiga fines sociales para ser parte de la economía social?, termina encontrando que uno de los imaginarios más carentes de contenido para la gestión de estas organizaciones es el creer que la dimensión empresarial y la asociativa son mutuamente excluyentes¹¹. Por lo tanto, la dimensión adecuada no es un variable de determinación exógena, sino al contrario, endógena. Los tomadores de decisión tendrían una responsabilidad más que jurídica, profesional, y en definitiva una gestión abocada exclusivamente a lo económico mostraría visos de posible incompetencia.

Afirma el autor que las organizaciones de la economía social y solidaria son instituciones flexibles, cambiantes y dispuestas a adaptarse a diferentes situaciones, logrando armonizar los diversos intereses y capitales en un espacio de construcción colectiva que retiene y potencia la circulación de la riqueza económica y social en los espacios en los cuales tiene incidencia.

5. La dimensión y la acumulación solidaria

En un estudio sobre el crecimiento de Bancosol¹² en Bolivia (González, Schreiner, Meyer, Rodríguez & Navajas, 2006) se da cuenta de un aspecto

11. Sin embargo, muchos directivos en cooperativas siguen una tendencia u otra (Vara, 1985). La experiencia y la evidencia dan cuenta de ello. Por ejemplo, existe toda una línea de estudios que buscan conocer cómo contribuye el resultado financiero en el desempeño social de la empresa y viceversa. En estos estudios suele utilizarse la metodología de Preston y O'Bannon, la cual consiste en realizar un análisis causal multivariante de estas variables a través de la técnica de datos de panel, fundamentalmente por los problemas de disponibilidad de data en el sector cooperativo. Estudios como el de Martínez, Cabeza y Marbella (2009 y 2010) profundizan en esta veta.

12. Cabe destacar que el estudio se realizó desde el enfoque de las microfinanzas. Quien escribe estas líneas procuró tomar elementos que considera valiosos para hacer un símil con la experiencia cooperativa

fundamental en el análisis de la dimensión adecuada: en el tiempo ¿cuánto del crecimiento organizacional se debe a la eficiencia de los administradores y cuánto a la capitalización de los activos sociales adquiridos previamente?

Los autores analizan el crecimiento de la institución financiera y encuentran que se soporta en los activos tangibles e intangibles acumulados en el tiempo por una institución informal previa denominada Prodem. Más allá del análisis de los costos y beneficios de la formalización, en nuestro caso interesa destacar que Bancosol creció a ritmos exorbitantes, reduciendo costos operativos promedio pero con reducción en la eficiencia de las transacciones¹³. Esta situación es más común de lo que se piensa y es denominada en el artículo en mención *límites ricardianos*¹⁴.

La importancia de este caso es que devela una posibilidad poco contemplada cuando de dimensiones se trata: el crecimiento no siempre es sinónimo de eficiencia, de economías de expansión, de mejora de la reputación, de ampliación de las transferencias y beneficios a los asociados, y menos aún es garantía de que los problemas inherentes a la democracia y a los conflictos de interés se vean resueltos.

Si se preguntase cuáles son los argumentos que justifican el crecimiento (González, Schreiner, Meyer, Rodríguez & Navajas, 2006) en las cooperativas, los consultados responderán probablemente que:

— Es el mecanismo más idóneo para incrementar el alcance de la institución.

13. Esta aparente contradicción se estableció porque el banco otorgó en su fase de crecimiento un monto mayor de créditos medios, lo que redujo sus costos operativos medios, pero ello no logró amortiguar el aumento de la ineficiencia en las transacciones (por ejemplo, el costo de mantener un cliente en la cartera por un año se incrementó de US\$ 149 en 1992 a US\$ 242 en 1994 y para el mismo período el costo por préstamo desembolsado se incrementó de US\$ 49 a US\$ 93) (González, Schreiner, Meyer, Rodríguez & Navajas, 2006).

14. Cuando los autores del artículo mencionan los límites ricardianos se refieren al caso de instituciones que sufren descensos de productividad como impacto del crecimiento. En su crecimiento realizan inversiones y nuevas contrataciones de personal que generan disminución de la productividad total. No debe confundirse con lo que se conoce en la literatura económica como Ricardian equivalence proposition

- Mejorar la sustentabilidad por la expansión de servicios y satisfactores.
- Garantizar la reducción de los costos operativos promedio (lo que incrementará los márgenes de beneficios).

Pero este crecimiento está sujeto a restricciones y mayores índices de riesgo debido a que la ampliación de la membrecía en la organización puede incrementar la composición de los bienes y servicios demandados, los costos de atención y vigilancia, y conllevará el generar estructuras administrativas cada vez más jerárquicas, menos democráticas y alejadas en definitiva de los asociados.

Volviendo al caso Bancosol, la pregunta que subyace es ¿cómo logra una organización crecer y sostenerse en el tiempo con una eficiencia menor? La respuesta está al inicio del caso: debido al aprovechamiento de los activos tangibles e intangibles acumulados en el tiempo por la institución informal que le sirvió de trampolín.

Décadas de acción popular y generación de confianza suelen anteceder la situación actual de muchas organizaciones. Un artículo del profesor Antonio Cruz (2011) aborda el tema desde el concepto de acumulación solidaria,¹⁵ que comprende la relación equilibrada (tal como lo describe Fairbairn) de emprendimientos en los que la producción, consumo, distribución y financiación permiten la acumulación económica y la generación de capital social en un proceso de experimentación y aprendizaje colectivo.

En estas experiencias de acumulación, los colectivos ligados a las organizaciones de la economía social y solidaria logran un proceso de acumulación por medio de la retención de distintos eslabones de la circulación del capital: la producción, distribución, consumo y acumulación/financiación (Cruz, 2011 & Singer, 2011). Y en muchas ocasiones estos procesos terminan siendo transferidos al sector capitalista por medio de la desnaturalización de estas organizaciones y el emprendimiento de proyectos que simplemente se constituyen a partir de la valoración de los activos que históricamente se gestaron a partir de proyectos autogestionarios.

15. Según el autor (Cruz, 2011), la acumulación comprende un proceso de estabilización en el tiempo de la asignación del producto neto entre el consumo y la acumulación.

Por ello cabe preguntarse si los resultados repentinos de la gestión empresarial cabe atribuírselos todos al tren directivo o si, por el contrario, son fruto de una acumulación histórica puesta en subasta por prácticas de desnaturalización organizacional. Ello puede generar criterios reflexivos para pensar en cuál es la dimensión más adecuada para una cooperativa.

Birchall y Ketilson (2009) describen cómo hasta hace un par de décadas las organizaciones cooperativas tendían a desnaturalizarse bajo el argumento de que eran un modelo anticuado que no podría proveer incentivos para atraer los mejores gerentes y no podría hacer crecer suficiente capital para competir en los mercados globales. Por ello, cooperativas como Bradford y Bingley y Northern Rock en el Reino Unido fueron transformadas en sociedades de capital pero luego se fueron a la bancarrota, su manejo fue desacreditado y sus acciones se fueron abajo. Hoy, al igual que en los años treinta de la década pasada, muchas compañías aseguradoras se mutualizaron con el propósito de ganar la confianza de sus clientes.

6. Criterios para la óptima dimensión organizacional de la economía social y solidaria¹⁶

Vistos algunos tópicos sobre la dimensión y su determinación atendiendo a consideraciones de mercado, territorio y acumulación solidaria, pasaremos una rápida mirada sobre los criterios que determinan la dimensión óptima de una organización de la economía social y solidaria.

Aquella organización que mantenga una dimensión de miembros inferior a la óptima, tendrá, entre otros, problemas de escala que repercuten en las cuantías de recursos disponibles para inversiones (Houtart, 2002), posicionamiento en los mercados, calidad de los servicios, cobertura y tiempos de prestación¹⁷.

Por su parte, aquella organización que mantenga desproporción en el número de sus miembros, tenderá a generar dotaciones por asociado cada

16. Este apartado resume algunos criterios planteados de forma más amplia en Álvarez (2011).

17. También les impide hacer frente a la competencia en los mercados en un contexto caracterizado por la apertura, la ampliación tecnológica y la concentración de empresas de capital.

vez menores y dependencia cada vez mayor de las decisiones externas en cuanto a precios, atributos y orientaciones estratégicas¹⁸.

Tomando en cuenta que el tamaño está en función de las características del producto y el mercado al que se dirigen (Vargas, 2004) y conociendo que los asociados determinan sus transacciones, precios y decisiones frente a las cuantías, atributos de calidad y oportunidad de acceso a los bienes y servicios, es posible colegir que:

*La dimensión óptima de las cooperativas es aquella que garantice la escala suficiente para satisfacer las necesidades de su público objetivo*¹⁹.

Una de las formas para identificar las economías o deseconomías de escala es realizar un estudio económico al equilibrio de la organización. La organización comienza a ser óptima cuando alcanza una dimensión que le permite aprovechar la especialización de sus trabajadores y las ventajas de la cooperativización o puesta en común de una actividad determinada. El crecimiento llega a un óptimo donde ya no es posible disminuir el costo total medio por cada nuevo asociado (rendimientos constantes de escala) y si la organización insiste en crecer tendrá que afrontar unos costos cada vez más crecientes de coordinación (deseconomías de escala) (Mankiw, 2002).

Si la empresa decide seguir creciendo la reducción de bienestar no tienden a percibirla sus directivos y trabajadores (quienes previsiblemente obtendrán más ingresos vía bonos de productividad o ventas), sino sus asociados, quienes verán cómo su organización crece, se fortalece, desarrolla nuevos negocios, pero cada vez los beneficios que obtienen de ella son menores.

18. Muchos directivos caen en la trampa de exigir a sus gerentes crecimientos financieros creyendo que en esto radica su éxito. La tendencia a largo plazo es la pérdida de la democracia, jerarquización autoritaria y la pérdida de la diferencia constitutiva de su organización. Quizá lo más crítico de esta situación es que en ocasiones las decisiones que abogan por crecimientos desmedidos vienen fomentados por los organismos de promoción y supervisión del Estado, quienes a falta de criterios orientadores sobre el óptimo de las organizaciones, terminan midiendo el óptimo únicamente basados en criterios financieros utilizados en el universo de organizaciones de capital. La alternativa a tal despropósito regulatorio sería valorar los resultados de bienestar social, lo que implica identificar y valorar los beneficios y costos sociales que no se contabilizan en las empresas de capital (Ballesteros, 1983).

19. Esto es, el grado de satisfacción y cobertura lograda por la organización en su relacionamiento con los asociados.

Con respecto a la dimensión óptima de nuevos proyectos, la teoría económica genera a través de la correlación de variables como demanda actual y futura, disponibilidad de insumos, localización y plan estratégico de la organización, criterios técnicos para decidir sobre el particular (Sapag & Sapag, 2005). Toda decisión debe contemplar la adecuación a las necesidades de los asociados, más que a las demandas de no asociados.

Por otra parte, la literatura da cuenta de la tendencia inversa entre dimensión y participación. A mayor número de miembros, se tiende a perder espacios para la participación democrática y esto lleva a privilegiar la orientación decisoria por parte de tecnócratas, quienes buscarán satisfacer más los intereses personales que los colectivos²⁰.

Considerando lo anterior, el siguiente criterio genera elementos para contemplar el efecto de agencia reseñado:

En la dimensión organizacional óptima debe conciliarse la eficiencia económica y operativa con la preservación de la identidad organizacional (Kaplan y Drimer, 1981).

En la literatura existe una opinión bastante extendida en el sentido de justificar un tamaño que garantice mayor participación y una vida societaria más rica y profunda²¹. No se trata de abogar por el enanismo empresarial ni por el imaginario del gigante, sino propiciar condiciones de incidencia en las cooperativas como fin de la gestión de su dimensión.

20. Incurriendo en la teoría de agencia. Esta da cuenta de la diferencia de intereses entre los agentes tomadores de decisión en las organizaciones. Los tecnócratas actúan orientados por satisfacer sus propios intereses, que no son los mismos de sus asociados-propietarios. Los primeros buscarán maximizar su beneficio individual en un contexto de crecimiento organizacional; los segundos buscarán beneficios que se destinen a satisfacer sus necesidades. Para el profesor Klaus Fischer (2002), unos costos elevados de agencia pueden contribuir a la insolvencia de una organización. En el sitio http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Vgvstr_8678J:scholar.google.com/+%22Tipos+morf%C3%B3gicos+de+organizaci%C3%B3n+cooperativa+agropecuaria%22&hl=es&as_sdt=0,5 podrá encontrar una lectura que profundiza sobre la teoría de agencia en las cooperativas agrarias.

21. Existe una amplia bibliografía en la literatura. Quizá las más citadas sean los libros de Polanyi (1992), Schumacher (2001), Max-Neef (2007) y el clásico del biólogo Humberto Maturana (2008). En el ámbito técnico destaco los trabajos de los profesores Melián, Campos y Sanchis (2011), Bialoskorski (2001), Lattuada y Renold (2006) y Rojas, Díaz y Pires (2006).

Otro criterio que gana aceptación es el que aboga por que *en la dimensión organizacional óptima se valoren tanto las economías de escala como las de cobertura* (Pyke, 1995), lo que implicará necesariamente una estructura organizacional democrática, flexible y eficiente, pero, sobre todo, enraizada en su territorio.

Cuando las organizaciones de la economía social y solidaria actúan en red generan eficiencia colectiva (Pike, 1995), entendida como el beneficio de escalas generadas por la asociación de organizaciones que comparten el conocimiento, aprendizajes, puesta en común de recursos, demandas, ofertas y la correspondiente innovación que se adelantan en las organizaciones²². Por otra parte, si la organización es flexible ganará economías de cobertura, entendiendo como tal los beneficios que obtienen las cooperativas capaces, por su tamaño, de responder a cambios de producción y nuevas demandas de los asociados.

Cuando las ventajas de escala y cobertura repercuten en los territorios las cooperativas tienden a constituirse en reguladores del mercado y los precios, sirviendo de agentes democratizadores de la propiedad.

Hay otro tipo de consideraciones que determinan la dimensión óptima de una cooperativa, como por ejemplo el tipo de organización (sea de consumo o producción), la antigüedad, ingresos, desigualdad,²³ actividad que se realiza y se pone en común, preservación de la estructura democrática. Parte de estos temas se resumen en Álvarez (2011).

No siendo el objetivo del presente artículo ahondar en una guía para la toma de decisiones, sino dar elementos argumentales para consolidar temas de investigación, reflexión y pensamiento, se espera que esta materia adquiera progresivamente más importancia en el estudio de las organizaciones solidarias.

22. Ello implica especialización y externalización para atender a un amplio mercado común mediante el uso compartido de tecnologías, maquinarias, sitios, consultoría, contabilidad, asesorías jurídicas, investigación de mercado, etcétera.

23. La constatación en organizaciones de la economía social y solidaria de problemas de identidad y la admisión de brechas salariales mayores a las presentes en las empresas de capital dan un primer indicio de problemas de dimensión

7. El balance socioeconómico como herramienta de gestión del crecimiento²⁴

Una de las herramientas que potencialmente pueden orientar las decisiones sobre crecimiento de las entidades solidarias es el balance social, pues en él se puede identificar cómo repercuten los esfuerzos financieros a favor del mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de sus grupos de interés²⁵. Por ello, en rigor, podríamos entender que el balance social es en la práctica un balance socioeconómico.

Este no es una memoria eventual de actividades sociales tal como se presenta en la mayoría de organizaciones solidarias que reportan este tipo de información, sino que se constituya en un balance periódico y comparado de variables estandarizadas.²⁶

El mayor problema en esa veta es que al no existir un plan único de cuentas de lo social²⁷, al evidenciarse la realización de múltiples y diferenciadas actividades que hacen prácticamente imposible la estandarización entre

24. Este apartado resume algunos criterios planteados de forma más amplia en Álvarez (2011).

25. La integración del balance económico y el balance social como reporte del accionar de las organizaciones de economía social y solidaria tiene como referente argumental las discusiones adelantadas en Colombia por líderes del sector cooperativo como el profesor Darío Castillo, actual presidente ejecutivo de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) e investigadores en la materia como el profesor Ricardo Dávila y Hernando Zabala, con quienes se ha postulado la necesidad de que el balance financiero responda a identificar el destino de sus cuantías en el reporte social de beneficios y beneficiarios del actuar empresarial.

26. Que por su disposición en imágenes parecieran desprovistas de todo contenido diferente a la lúdica por la lúdica.

27. En una breve indagación acerca de las razones del por qué las principales cincuenta cooperativas colombianas identificadas por Confecoop a 2011 (<http://www.confecoop.coop/index.php/estudios-y-estadisticas/estadisticas/40-estadistica/estadistica/96-esca-lafon-cooperativo-incluye-2009>) no presentan balances sociales comparables, verificables por terceros y que cumplan los criterios de naturaleza, función objetivo y responsabilidad descritas realizadas durante el año 2012, por medio de una indagación a partir de entrevistas abiertas a gerentes escogidos de forma deliberada, se encontró que: no se conoce su utilidad, no se sabe cómo calcularlo, no se tienen medidas para calcularlo en su entidad o no interesa estratégicamente reportarlo.

entidades, y al existir el principio de la voluntariedad en su presentación, las entidades solidarias optan por prestar menor atención a este tipo de herramientas.

Para hacer del balance socioeconómico solidario una herramienta confiable de suministro de información para toma de decisiones como la gestión del crecimiento organizacional, debe constituirse un reporte del accionar para satisfacer las siguientes áreas:

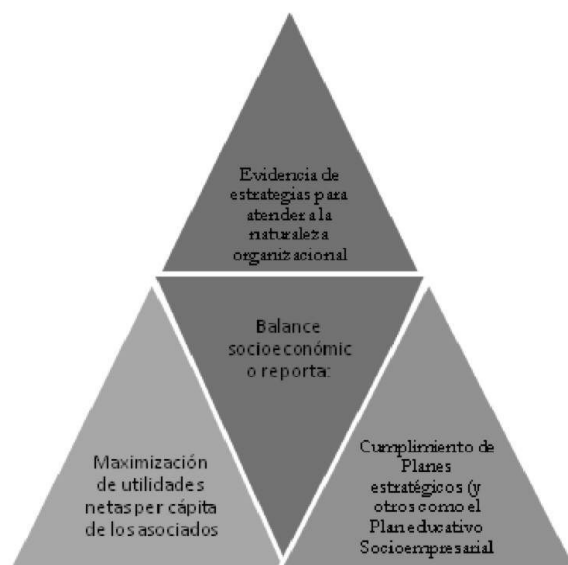
Naturaleza: evidencias de estrategias para el cumplimiento de su naturaleza organizacional.

Función objetivo: satisfacción del bienestar de sus asociados calculado a partir de la maximización de las utilidades netas per cápita de los asociados (valor agregado solidario).

Responsabilidad administrativa interna: cumplimiento de sus planes estratégicos (y en ellos inmersa su declaración de responsabilidad social).

Lo anterior se representa en la Imagen 1.

Imagen 1. Áreas de reporte del balance socioeconómico



Como característica, el balance socioeconómico debe incluir el reporte:

- De forma periódica.
- Debe ser de fácil comprobación por terceros independientes.
- Debe expresar algún grado de comparabilidad con metodologías internacionales coincidentes con la búsqueda de una responsabilidad de las empresas con sus dimensiones sociales, económicas y ambientales (*triple bottom line*), tales como:
 - El Global Reporting Initiative.
 - El Balance Social Cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional.
 - La ISO 26000.

De la comparación resultante entre el ideal solidario y las prácticas empresariales, la identificación del valor agregado solidario y el grado de cumplimiento de los planes trazados para la planeación de desarrollo interno organizacional, se derivan las estrategias que toda empresa solidaria debe plantear para gestionar su accionar y orientación en los mercados. Lo anterior de forma concatenada a la habitual estructura del concepto organizacional.

Esto puede resumirse en la Imagen 2, en la cual se traza como punto de partida la filosofía empresarial hasta sus objetivos como punto de partida para la acción y cómo a partir de estos se articulan planes, programas y proyectos que derivan en reportes de balance social que alimentan las estrategias de la organización en un mecanismo circular de autodeterminación.

8. Apuntes finales

Determinar la dimensión óptima de una organización de la economía social y solidaria es un reto al cual se enfrentan las direcciones de las entidades.

A pesar de la existencia de documentación que plantea dos puntos de vista sobre cuál debe ser el óptimo de la organización en su gestión del crecimiento, los hechos dan cuenta de que las decisiones estratégicas sobre esta veta se dejan, en la mayoría de organizaciones, al criterio tecnocrático

Imagen 2. Integración del balance socioeconómico en la estructura organizacional



Fuente: adaptación de Gil (2002).

de consultores que desde la mirada de la maximización de las utilidades netas totales plantean que *para repartir la torta primero deben hacerle crecer*. Esta postura no es en rigor la más adecuada a la luz de la invisibilización en la toma de decisiones que se hace de la naturaleza organizacional, sus objetivos y principios fundacionales. Además, al desconocer las anteriores consideraciones, insertan a las organizaciones solidarias en problemas de agencia que obstaculizan la optimización organizacional.

A partir de la propuesta de inclusión en el análisis de estudios que plantean que el objetivo de la organización es la maximización de beneficios netos per cápita y que este objetivo debe reportarse en lo que hemos denominado balance socioeconómico, se plantea que el tamaño óptimo de una organización de economía social y solidaria es aquel que garantice las escalas suficientes para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés, lo que requiere realizar un análisis del cumplimiento del objeto social en relación, entre otras variables, con la preservación de la identidad organizacional, la maximización de utilidades netas per cápita y el cumplimiento de los planes organizacionales. Lo anterior, tomando en cuenta la óptima relación económica que debe existir entre economías de escala y cobertura.

El balance socioeconómico brinda la información necesaria para optimizar las anteriores relaciones. Mas es necesario estudiar a fondo esta materia y contribuir a generar conocimiento aplicable para la gestión organizacional.

Referencias

Álvarez, J. (2008). Inclusión y empoderamiento a través de la acción cooperativa. El caso de la Cooperativa de Productores Lecheros de Guatavita – Colombia. La economía social: desarrollo económico y social. III Congreso de la Red Rulescoop. San Sebastián: Universidad del País Vasco.

Álvarez, J. (2012). Cuando el tamaño importa: una breve revisión a los problemas de una dimensión inadecuada. *Cooperativismo y Desarrollo*, 100.

Álvarez, J. & Blanco, L. (2014). Balance social y valoración de los recursos liberados en cooperativas. En Daza, Marco y otros, *Tendencias y temas que inciden en el desarrollo de las disciplinas ejes de la contaduría pública*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Augé, M. (2000). *Los no lugares, espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad*. Barcelona: Gedisa.

Ballesteros, E. (1983). *Teoría económica de las cooperativas*. Madrid: Alianza Universidad.

Bastidas, O. (2010). *Economía social y cooperativismo: una visión organizacional*. San Gil: Unisangil Editora.

Bernardi, A. (julio-diciembre de 2006). La diversidad de la organización cooperativa: ideas desde el debate italiano. ESAC *Economia Solidária e Ação Cooperativa*, 1(1), 13-25.

Bialoskorsky, S. (2001). *Economia, crescimento e estrutura de capital*. Sao Paulo: OCESP/SESCOOP-SP.

Bialoskorsky, S. (2006). *Aspectos económicos das cooperativas*. Belo Horizonte: Mandamentos Editora.

Birchall, J. & Ketilson, L. (2009). Resilience of the cooperative business model in times of crisis, International Labour Office, Sustainable Enterprise Programme. Génova.

Ciriec (2012). La economía social en la Unión Europea. Informe elaborado para el Comité Económico y Social Europeo (CESE). Obtenido de http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/RESEARCH_REPORTS/EESC_CIRIECInforme2012_ES.pdf (consultado el 17 de octubre de 2014).

Confederación de Cooperativas Agrarias de España (2002). Dimensión empresarial del cooperativismo. Actas del IV Congreso de Cooperativismo Agrario. Salamanca.

Confecoop (2011). Escalafón cooperativo 2011. Obtenido de <http://www.confecoop.coop/index.php/estudios-y-estadisticas/estadisticas/40-estadistica/estadistica/96-escalafon-cooperativo-incluye-2009> (consultado el 17 de octubre de 2014).

Cruz, A. (2011). A acumulação solidária: os desafios da economia associativa sob a mundialização do capital. *Cooperativismo y Desarrollo*, 99, 95-112.

Fairbairn, B. (2002). How Social Are Co-ops? Tensions, Transitions, and the Social Economy of Co-Operatives in Canada. *Economie et solidarités*, 33, 1, 112-130.

Fairbairn, B. (2004). La provincia cooperativa de Canadá: individualismo y mutualismo en una sociedad de colonos, 1905-2005. *Revista venezolana de economía social Cayapa*, año 4, 8, 72-103.

García-Müller, A. (2009). *Instituciones de derecho cooperativo, mutual y solidario*, tomos I, II y III. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.

Gil (2002). Management de las ESAL. Documentos de la Maestría de Economía Social de la Universitat de Barcelona. Barcelona: CIES.

González, C.; Schreiner, M.; Meyer, R.; Rodríguez, J. & Navajas, S. (2005). Bancosol: el reto del crecimiento en organizaciones de microfinanzas. *Finanzas y economía social: modalidades en el manejo de los recursos solidarios*. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.

Guerra, P. (2012). Crecer con identidad. Las organizaciones de la socioeconomía solidaria y sus desafíos de futuro. *Cooperativismo y Desarrollo*, 100.

Houtar, F. (2002). Las alternativas creíbles del capitalismo mundializado. En (M. Monerero y M. Riera, eds.), *Porto Alegre: otro mundo es posible*. Madrid: El viejo topo.

Kaplan, A. (2001). Continúan los debates en torno a la posible desmutualización de algunas cooperativas. *Cuadernos de Economía Social*, VII, 2.a época.

Kaplan, A. & Drimer, B. (1981). *Las cooperativas. Fundamentos – historia – doctrina*, 3.ª edición, Buenos Aires: Intercoop.

Lasserre, G. (2008). *El hombre cooperativo*. Serie Clásicos del Cooperativismo. Bogotá: Intercoop - EDUCC.

Mankiw, N. (2002). *Principios de economía*, 2.ª edición. Madrid: McGraw-Hill.

Marco, M. & Moya, I. (2000). El efecto del tamaño en la eficiencia de las cajas rurales españolas. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 187, 87-108.

Marco, M. & Moya, I. (2001). Efecto del tamaño y del progreso técnico en la eficiencia del sector de crédito cooperativo en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 29-41.

Martínez, A.; Cabeza, L. & Marbella, F. (2010): ¿Cómo contribuye el resultado financiero en el desempeño social de la empresa? Evidencia empírica en el sector de las cajas de ahorros. Actas del XX Congreso Nacional de Acede. Granada.

Maturana, H. (2008). *El sentido de lo humano*. Bogotá: TM Editores.

Max-Neef, M. (2007). *La dimensión perdida. La inmensidad de la medida humana*. Barcelona: Icaria.

Melián, A.; Campos, V. & Sanchis, J. (2011). Análisis de las fusiones entre cajas rurales y su influencia en las cooperativas agrarias. El caso valenciano en España. *Innovar*, 21(41), 91-109.

Morales, A. C. (2008). Innovación social para el desarrollo rural-urbano: las Ferias de Consumo. Blog cerillas en la oscuridad. Obtenido de <http://cerillasenlaoscuridad.blogspot.com/2009/03/innovacion-social-para-el-desarrollo.html> (consultado el 18 de octubre de 2014).

Prévost, P. (1994). El desarrollo local y las cooperativas. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 37, 25-45.

- Pyke, F. (1995). *Redes cooperativas de pequeñas empresas*. Caracas: Galac.
- Polanyi, K. (1992). *La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Sapag, N. & Sapag, R. (2005). *Preparación y evaluación de proyectos, 4.ª edición*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Schumacher, E. (2001). *Lo pequeño es hermoso, 9.ª edición*. Madrid: Tursen/Hermann Blume.
- Serrano, U. (2007). Apuntes críticos sobre democracia cooperativa. *Cooperativismo y Desarrollo*, 97, 63-79.
- Singer, P. (2002). La reciente resurrección de la economías solidaria en Brasil. En Boaventura Santos (comp.), *Producir para vivir: los caminos de la producción capitalista*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Vara, M. (1985). *La empresa cooperativa y su equilibrio económico-social*. Revesco, 53, 69-78.

Webgrafía y enlaces a lecturas

- EKAI Center (2012). ¿Es demasiado grande Kutxabank? Working paper obtenido de <http://es.scribd.com/doc/79177055/%C2%BFES-KUTXABANK-DEMASIADO-GRANDE> (consultado el 2 de febrero de 2012).
- Fischer, K. (2002). Organizarse para el éxito: supervisión y agrupamiento de cooperativas de ahorro y crédito y de instituciones de microfinanzas. Cuaderno, 15. Fundación Desjardins. Disponible en: www.did.qc.ca/documents/Cahier%2015E.pdf
- Lattuada, M. & Renold, J. (2006). Tipos morfológicos de organización cooperativa agropecuaria y sus contribuciones diferenciales como agentes de desarrollo rural sustentable. Actas del VII Congreso Latinoamericano de Sociología Rural. Disponible en http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Vgvstr_8678J:scholar.google.com/+%22Tipos+morfologicos+de+organizaci%C3%B3n+cooperativa+agropecuaria%22&hl=es&as_sdt=0,5
- Martínez, A.; Cabeza, L. & Marbella, F. (2009). ¿Influye la obra social en la rentabilidad de las cajas de ahorros españolas? Un análisis de datos de pa-

nel. *Documento de trabajo*, 01/09. Universidad de León. Obtenido el 3 de febrero de 2012, de http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_01_09.pdf

Ramírez, Luis (2001). *El paradigma de la competitividad estratégica*. Universidad de Sherbrooke, Québec, Canadá. Disponible en <http://www.redelaldia.org/IMG/pdf/0202.pdf>

Razeto, L. (s. f.). Modelo de optimización de cobertura y calidad. Cuánto mercado, cuánto Estado, cuánta economía solidaria. Obtenido de <http://www.luisrazeto.net/content/modelo-de-optimizaci%C3%B3n-de-cobertura-y-calidad-cu%C3%A1nto-mercado-cu%C3%A1nto-estado-cu%C3%A1nta-econom%C3%ADa-s>

Revista UniRcoop, 4, 1. Disponible en <http://www.unircoop.org/unircoop/files/revue/Release/Unircoop.vol.%204.1.final.pdf#page=9>

Vargas, A. (2004). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. Obtenido el 25 de octubre de 2011, de <http://www.neticoop.org.uy/article249.html>

Ward, B. (septiembre de 1962). The firm in Illyria: market syndicalism. *American Economic Review*, 48, 566-589.