

Estudio de casos de Gestión

Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial





Estudio de casos de Gestión

Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial





María Rita Valencia Molina – Gerente Nacional Educación y Democracia
Claudia Andrea Morales Romero – Jefe nacional Servicio Educación y Democracia
Cielo Ruth Valencia Hernández – Jefe Nacional Producto Educación y Democracia
Alejandro Monroy Posso – Facilitador Programa Liderazgo Extraordinario



Junta Directiva

Hernando Zabala Salazar - Presidente
Ana Milena Silva Valencia – Principal
Análida Díaz Orozco – Principal
Marietta Bucheli Gómez – Principal
Fabio Orejuela Barberi – Principal

Comité Científico

Juan Fernando Álvarez – Presidente
Miguel Gordo
Sandra López de Mesa
Raquel Oses Cabrera
Crescencio Orrego

Estudio de casos de gestión
Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial

Editores académicos
Juan Fernando ÁLVAREZ R.
Sandra LÓPEZ DE MESA O.

Apoyo editorial
Claudia MEDINA

Autores

Hernando ZABALA SALAZAR, Juan Fernando ÁLVAREZ R., Ana Milena SILVA VALENCIA, Marietta BUCHELI GÓMEZ., Alberto GARCÍA MULLER, Miguel A. FAJARDO ROJAS, Miguel Alfonso GORDO GRANADOS, Javier Andrés SILVA DÍAZ, Andrés David AREVALO, Sandra LÓPEZ DE MESA, Raquel OSES, Fabián SALAZAR, Christian MORA PADILLA, Nillireth Paola RODRÍGUEZ, Mónica LÓPEZ SANTAMARÍA, Análida DÍAZ OROZCO.

Proceso arbitral

Doble pareo. Recepción: septiembre de 2019 - Aprobación: diciembre de 2019

Álvarez, J., López de Mesa, S. (Eds.) (2020). *Estudio de casos de gestión*
Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial. Editorial CIRIEC Colombia.
Recuperado de www.ciriec-colombia.org

ISBN: 978-958-59653-3-1

Según el autor que corresponda y la referencia al libro.
Ejemplo: Bucheli, M. (2020). Confianza y colaboración en cooperativas: caso Coop4decadas. En Álvarez, J., López de Mesa, S. (Eds.) (2020). *Estudio de casos de gestión. Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial* (pp. 15-22). Editorial CIRIEC Colombia.
Recuperado de www.ciriec-colombia.org

ISBN: 978-958-59653-3-1

Editorial

CIRIEC Colombia, Bogotá
Primera edición: diciembre 2019

Diseño y Diagramación
William Cruz Corredor

Acceso abierto y libre consulta, descarga y reproducción siempre que se otorgue el crédito a los autores de cada caso. No puede utilizar el material para una finalidad comercial y en caso de transformar o crear a partir de la obra no puede difundir el material modificado.



Contenido

Introducción	7
CAPITULO 1	9
Liderazgo y Mentalidad Exitosa	
1.1. Liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad.....	10
Juan Fernando Álvarez	
1.2. Confianza y colaboración en cooperativas: caso Coop4decadas	16
Marietta Bucheli Gómez	
1.3. Compliance en las cooperativas: riesgo y cumplimiento.....	20
Alberto García Müller	
1.4. La planeación estratégica en las cooperativas.....	24
Andrés David Arévalo	
1.5. Circuitos económicos y acumulación cooperativa.....	28
Hernando Zabala Salazar	
CAPITULO 2	35
Inteligencia Relacional y Networking	
2.1. Inteligencia relacional y networking: de las reducciones a la	
economía de colaboración	36
Juan Fernando Álvarez Rodríguez	
2.2. Economía colaborativa y cooperativismo.....	40
Emiro Alonso Ruiz Pinto	
2.3. Integración cooperativa. Utopía e identidad cooperativa	44
Miguel Arturo Fajardo Rojas	
2.4. Clientelismo y rotación en la dirigencia cooperativa	
Ana Milena Silva Valencia.....	51
CAPITULO 3	55
Inteligencia Emocional y Bienestar	
3.1. Inteligencia emocional, bienestar y cooperación	56
Juan Fernando Álvarez Rodríguez	
3.2. El bienestar laboral en las cooperativas.....	60
Análida Díaz Orozco	

Introducción

3.3. El ahorro y la seguridad social en el sistema cooperativo. Análisis del caso cooperativa especializada de ahorro y crédito COOTRACERREJÓN.....	66
Javier Andrés Silva	
CAPITULO 4	71
Inteligencia Financiera	
4.1. Inteligencia financiera: la diferencia cooperativa	72
Juan Fernando Álvarez Rodríguez	72
4.2. Inversiones sociales y cooperativismo: un intento fallido.....	77
Miguel A. Gordo	77
4.3. Inteligencia Financiera, Banca Ética y Empresa Social	82
Nillireth Paola Rodríguez	82
CAPITULO 5	87
Inteligencia Comercial y Emprendimiento	
5.1. Inteligencia comercial, emprendimiento y cooperativas	88
Juan Fernando Álvarez Rodríguez	
5.2. Emprendimiento e innovación social. El caso de Agrosolidaria - El Tambo Cauca	93
Fabián Enrique Salazar Villano	
5.3. Una relación circular entre la gestión de la reputación empresarial y el fortalecimiento de la identidad cooperativa.....	98
Mónica López Santamaría	
5.4. La promesa de valor y cambio en las cooperativas.....	103
Raquel Oses y Sandra López de Mesa	
5.5. Estrategias de crecimiento en la membresía cooperativa	110
Christian Mora Padilla	

Con el propósito de repensar y fortalecer los procesos de incidencia educativa de la economía social y solidaria, un grupo de directivos de COOMEVA y de CIRIEC Colombia comenzamos a encontrarnos en diferentes eventos, coloquios y actividades que involucraban nuestra presencia en la agenda cooperativa colombiana.

De dichos encuentros surgió la iniciativa de articular un equipo para la discusión, lectura y reflexión de algunos documentos que pudieran servir de conductores para el fortalecimiento de programas educativos de COOMEVA y a la vez que sirvieran para el abordaje de estudios por parte de CIRIEC Colombia. De los intercambios realizados, surgió la idea de explorar los puentes académicos entre las apuestas de educación en liderazgo que realiza COOMEVA y los hallazgos de estudios que se realizan estudiosos del cooperativismo desde CIRIEC Colombia.

El resultado de tal exploración fue la formalización de un estudio para generar contenidos de identidad cooperativa, a la vez, motivar análisis aplicados a las coyunturas de las organizaciones cooperativas frente a las temáticas que el equipo de Liderazgo Extraordinario de COOMEVA maneja. De ahí nace este documento que pretende servir de manual para la gestión de organizaciones cooperativas y cuyo abordaje se realiza desde el

estudio de múltiples casos, donde se buscan identificar las lecciones aprendidas de los trabajos de campo de nuestros investigadores.

La casuística, que es el estudio y análisis de casos, tiene una historia de vieja data en el estudio de la administración, Charles Cragg, en un artículo de “Método de Casos de Harvard Business School”¹ planteó la importancia de la analogía, a fin, que en el momento de tomar decisiones en situaciones reales, los líderes estuvieran preparados para hacerlo. Más próximo a nuestra época, en un artículo científico comparativo entre el método tradicional didáctico-pedagógico utilizado en las Universidades del Estado de Santa Catarina (Brasil) y la propuesta de una nueva metodología compuesta por estrategias innovadoras, entre ellas un método discursivo teórico-práctico, fundamentado en casos ilustrativos reales y actuales; la propuesta que defiende esta dinámica, anota que “se basa en la desconstrucción de los métodos tradicionales, reconstruyéndolos al mismo nivel de la realidad fáctica social (método de casos), de manera que lo que se privilegie sea la práctica, aunque sin olvidarse la teoría. Por la superposición continuada del aspecto práctico sobre el fundamento teórico, la asimilación de nuevos conocimientos adquiere contornos concretos de inmediata comprensión, adherencia y aplicabilidad, facilitando el aprendizaje”².

1 CRAGG, Charles, “Because Wisdom Can’t Be Told”, en *The Case Method at the Harvard Business School*, ed. M.P. Nair, Nueva York, Mc Graw-Hill, 1954, pag. 11.

2 Revista GUAL, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 154-177, maio 2016. https://www.researchgate.net/publication/307699591_El_metodo_de_estudio_de_caso_o_tecnica_casuistica_propuesta_de_aplicacion_en_una_universidad_del_Vale_do_Itajai_-_SC_-_Brasil

La estructura de cada uno de los casos, parte de la identificación de un problema, los principales referentes bibliográficos alrededor de la temática a ser abordada, el desarrollo del caso y algunas propuestas de lecciones aprendidas que se completan con enlaces a audios, videos o documentos complementarios. Por esta particular estructura es posible encontrar vacíos que son exclusiva responsabilidad de los autores y que no comprometen a COOMEVA ni a su equipo.

Los casos de estudio se presentan en capítulos, que corresponden a las múltiples inteligencias que fundamentan la ética del cooperativista planteadas por Georges Lasserre quien escribió varios ensayos compilados en el libro denominado “el hombre cooperativo” que aborda cómo el cooperativista debe activar su inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo.

En total se presentan 15 estudios de caso y se incluye al inicio de cada uno de los cinco capítulos un caso múltiple como marco referencial entendiendo que “*la casuística del quehacer cooperativo permite conocer, analizar y aprender a partir de contextos de éxito o fracaso de otras organizaciones cooperativas...*”

Del proceso realizado se destaca el continuo acompañamiento de los líderes de la Gerencia de Educación y Democracia de COOMEVA y en especial de María Rita Valencia y Cielo Ruth Valencia. Gracias a su enfoque crítico se aseguró la proyección de casos y la imbricación con el pro-

grama de formación dirigido por Alejandro Monroy a quien agradecemos su generosidad a la hora de compartir los contenidos del programa de Liderazgo Extraordinario. La articulación entre contenidos y la aplicación práctica de casos cooperativos, generan un punto referencial, en la línea de fortalecer las habilidades blandas y asegurar el arraigo de la identidad cooperativa, como un principio ético transversal a las decisiones que los líderes cooperativos deben de tomar.

A pesar de que la mayoría de temáticas motivacionales parten de la concepción del éxito, la competitividad y la efectividad propia del sistema imperante, con el trabajo realizado entre CIRIEC y COOMEVA se ha logrado tener un enfoque de éxito basado en la identidad cooperativa, de manera que las cooperativas son exitosas por seguir su identidad y no pese a ella como se cree en algunas cooperativas que terminan desnaturalizándose conforme crecen financieramente.

No obstante, sabemos que es fundamental generar más contenidos relacionados a la racionalidad de la cooperación y avanzar en la construcción de medios educativos que propicien el emprendimiento de acciones transformadoras. Pretendemos contribuir a ello a partir de una meta: llegar a un libro de compilación de 100 casos de estudio, lo que nos llevará varias ediciones y mejoras continuas.

Entretanto, los invitamos a analizar cada uno de los casos desde un enfoque crítico y a compartir sus miradas para co-construir conocimientos de gestión.

Juan Fernando ÁLVAREZ R. y
Sandra R. LÓPEZ DE MESA O.

CAPITULO 1

Liderazgo y Mentalidad Exitosa

Introducción

“El líder servidor es siervo primero. . . su actitud viene de un sentimiento natural de ser útil a los demás.”

Luego viene la decisión consciente de aspirar a liderar” Greenleaf

En los casos que a continuación se presentan se abordan las temáticas del liderazgo y la mentalidad de exitosa desde la perspectiva cooperativa.

Liderazgo cooperativo orientado a maximizar el bienestar de sus grupos de interés, desde la acción participativa y la cooperación. Un liderazgo compartido, autónomo y consiente en donde todos tengan voz, que defienda y fortalezca la identidad de la organización.

Puede decirse que el liderazgo en las organizaciones de economía solidaria es un liderazgo más exigente, por que asume el poder de la confianza y como lo señala Giovanni Nani³ construye capital social “este es el principal desafío del nuevo líder cooperativo. Esto es crear redes de relaciones, de

confianza y reciprocidad entre todos los miembros de la organización. Según Alfonso Carlos Morales⁴ “Liderazgo y economía social: vinos nuevos, odres viejos”.

Mentalidad de éxito cooperativo que se entiende como la capacidad de mejorar progresivamente la calidad de vida de sus grupos de interés, cumplir su objeto social en adhesión a sus principios y generar un impacto positivo coherente con el bien común y la sostenibilidad. ¿Qué es el éxito?, ¿Para que el éxito?, Gianluca Gibbons⁵ en un podcast expresa “ Yo puedo tener éxito, pero si no ayudo a lograr el éxito a lo demás, para que éxito? En algunas ocasiones pasamos nuestras vidas solo construyendo nuestro propio éxito. No está mal trabajar para lograr el anhelado éxito, pero es mejor llegar a la cima acompañado que solo... con una definición muy particular de mentalidad exitosa, emprendimiento y libertad”

Este capítulo pretende aplicar los aprendizajes obtenidos en situaciones concretas relacionadas a la gestión cooperativa en los temas expuestos y otros que se derivan de estos.

3 Giovanni Nani. Estilos de liderazgo. 2015. <http://unliderazgotransformador.blogspot.com/2015/08/liderazgo-cooperativo.html>

4 Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos. Liderazgo y economía social: vinos nuevos, odres viejos. La sociedad cooperativa, ISSN 1137-4748, Nº. 40, 2007, págs. 19-22.

5 <http://transformandotumente.com/podcast/3-pasos-mentalidad-exitosa/>

1.1. Liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad

Juan Fernando Álvarez

Preámbulo

En este primer texto se desarrollan los temas de liderazgo y mentalidad exitosa en las cooperativas a través de dos casos.

El primer caso, el de COLEGA una cooperativa Colombiana, en donde sobresalen la inclusión, el empoderamiento y la importancia de la educación cooperativa en el proceso. Ejemplo de mejoramiento productivo, comercial, de la calidad de vida de sus asociados y de sus familias. Con especial énfasis en los niños y jóvenes dándoles importancia y empoderamiento comunitario, a través de sus programas, entre estos uno especial del cual hacen parte los hijos de los asociados, fomentando un semillero de futuros líderes, el amor por el campo y el ahorro.

El segundo caso el Fageda, una organización Española, para dar continuidad a la reflexión sobre la inteligencia en la gestión cooperativa, tiene muy claro su objetivo social, la inclusión laboral de personas con enfermedades mentales.

Presentación

Si partimos del hecho de que cualquier persona puede desplegar factores que potencien su liderazgo, tendríamos que preguntarnos si hay distintas formas de orientar el liderazgo según el tipo de organización que se trate.

El acento del programa de formación no distingue entre las especificidades de organizaciones solidarias, empresas tradicionales, entidades voluntarias o públicas, dado que nuestro relacionamiento con las organizaciones es plural.

En este apartado pondremos acento en casos pedagógicos que buscan que los participantes apliquen sus conocimientos a una organización en particular: la cooperativa.

Por ello partiremos de dos premisas fundamentales:

- El liderazgo en una cooperativa, al igual que en otras organizaciones, se orienta a maximizar el bienestar de sus grupos de interés con la característica de que éstos participan de la toma de decisiones de la empresa y por ello el liderazgo tiene una sustantiva característica de ser un liderazgo de acción participativa.
- El éxito de una cooperativa se entiende como la capacidad que ésta tenga de mejorar progresivamente la calidad de vida de sus grupos de interés, cumplir su objeto social en adhesión a sus principios y generar un impacto positivo coherente con el bien común y la sostenibilidad (Álvarez, 2016).

A partir de estas premisas se expone un caso, se enlaza un video y se invita a la reflexión.

Objetivo

Aplicar los aprendizajes obtenidos en situaciones concretas relacionadas a la gestión cooperativa

Preguntas previas

El cooperativismo ha sido alimentado por millares de pensadores, quienes desde múltiples dimensiones han contribuido a la consolidación de un sistema de valores que se materializan en los principios cooperativos.

Georges Lasserre escribió varios ensayos que fueron compilados en un libro denominado “el hombre cooperativo”. En él enfatiza el estudio de las múltiples inteligencias que fundamentan la ética del cooperativista.

Basado en lo anterior reflexionemos sobre cómo podemos relacionar la inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo en nuestra cooperativa. Escriba en 50 palabras el fruto de su reflexión.

Trate ahora de identificar comportamientos concretos, donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en hechos cotidianos de la gestión cooperativa y escríbalos en 100 palabras.

Veamos ahora un caso que puede apoyar la reflexión anterior.

Desarrollo de caso: liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad⁶

A finales del año de 1999, un grupo de 25 propietarios de 20 pequeñas fincas agropecuarias unieron sus esfuerzos para solventar las dificultades en la comercialización de su producto principal, la leche. Estos productores carecían de tecnología, capacitación y poder de negociación para garantizar la sostenibilidad de su actividad, se veían atados a constantes conflictos derivados de la competencia por la colocación de su producción, los bajos precios que obtenían por su producto y la inseguridad en los pagos. Por otra parte, no tenían acceso a créditos, ni asistencia técnica para el mejoramiento de su producción, lo cual repercutía en bajos niveles de productividad, de ingresos netos y de su calidad de vida.

Frente a esta situación, buscaron apoyo técnico para la selección de una alternativa organizacional que sirviera como instrumento de desarrollo so-

cio-empresarial, derivando la decisión, de constituir, un año más tarde, previo a un intenso proceso de educación, una cooperativa para la comercialización de leche, con base en la comunidad de la Vereda, conformada por 38 familias y cerca de 130 personas incluidos niños, jóvenes y adultos.

A través de un notable liderazgo por parte de uno de sus promotores, quien buscó hablar con cada propietario, buscando acuerdos para la creación de un centro de acopio, a través de la promoción de la acción colectiva, un año después se dio el inicio de las operaciones de la Cooperativa de Productores Lecheros de Guatavita -COLEGA. Uno de los atributos principales de la iniciativa emprendida, fue el claro reconocimiento de su situación económica y social producto de la ausencia de cooperación entre los productores. La concientización frente a sus condiciones fue posible luego de intensas jornadas de reflexión educativa, discernimiento e inteligencia colectiva.

Tras la solicitud de asesoría, se dieron cuenta que tenían abandonadas sus tierras, los pastizales eran de mala calidad y el ganado tenía problemas de cuidado. Todo ello afectaba la comercialización. A lo anterior, se unían dificultades económicas para iniciar programas de mejoramiento productivo y carencias de saneamiento básico, que afectaban la capacidad productiva de sus asociados.

En este panorama, no existían medios que fomentaran el arraigo de los jóvenes y la sostenibilidad de cualquier iniciativa era cuestionable. De manera que, las estrategias a desarrollar se orientaron al acompañamiento técnico en tres áreas:

- Articulación para la comercialización
- Mejoramiento productivo
- Mejoramiento en la calidad de vida

En el área de articulación para la comercialización, la cooperativa aplicó como estrategia el principio de la cooperación entre cooperativas, asociándose con la mayor cooperativa de productores de leche de la zona y firmando un convenio para la venta directa de la leche, sin límites en la cantidad ofrecida, lo cual aseguró un precio justo, la colocación del producto y el pago oportuno.

El convenio exigía cumplir la norma de una mayor calidad de la leche dentro de estándares internacionales. Por tanto, a mayor calidad de la leche mejor precio con lo que se podían obtener beneficios económicos adicionales. La estrategia desarrollada generó un mejoramiento económico real, entendido en este caso, por un incremento en el ingreso y estabilidad en su obtención, generando mayor disponibilidad de recursos y capacidad para satisfacer tanto las necesidades básicas familiares, como las de mejoramiento productivo.

En el área de mejoramiento productivo, la cooperativa aplicó el mejoramiento genético de los animales, el desarrollo de potreros y el mejoramiento de praderas. Paulatinamente, logró asistencia técnica especializada, a través de la cooperación con otras cooperativas y el apoyo de organismos del sector agropecuario.

También crearon un centro de acopio y adquirieron tanques de enfriamiento, que garantizaron una mayor calidad en el producto. Esto generó un mejor manejo del producto, aumentos en la productividad y competitividad. Finalmente, la cooperativa se enrutó con estas estrategias por la senda de una producción tecnológicamente más limpia, basada en un modelo autosostenible que parte de la

producción de forrajes y la eliminación de concentrados comerciales, hasta el uso de fertilizantes orgánicos y biológicos.

En el área de mejoramiento en la calidad de vida, los cooperativistas desarrollaron como estrategia, el aseguramiento de condiciones de vida básicas para sus asociados y sus familias. Esto implicó la mejora de las viviendas en aspectos higiénicos, de dotación familiar y de instalaciones físicas; la creación de un dispensario de salud, asegurarles a niños y jóvenes la posibilidad de avanzar en sus estudios en los ciclos básicos y medios, sin tener que desarraigarse de su vereda e involucrándoles en la actividad socio-empresarial de la Cooperativa.

Desde el punto de vista de la formación, la cooperativa incluyó principios de unidad en torno a la cooperativa, la vereda y las familias. De manera que, a partir del núcleo familiar se constituye un equipo humano que interactúa en la solución de los problemas comunes y en el mejoramiento empresarial.

Particularmente, el rol de los niños y los jóvenes en el empoderamiento comunitario, entendido como 'la expansión de activos y capacidades de la gente para participar, negociar, influenciar, administrar y sostener instituciones responsables que afectan sus vidas', es una directriz de aplicación permanente en la cooperativa.

Así, los asociados y sus familias crean capital institucional, participan del proceso productivo y deciden la destinación de sus excedentes. La comunidad se hizo cooperativa y la cooperativa comunidad, logrando auto gestionar el desarrollo de un territorio donde adultos mayores, niños y jóvenes se forman en la acción, generan acumulación socioeconómica y cultural, para romper la trampa de la pobreza.

⁶ Caso redactado por Juan Fernando Álvarez y tomado originalmente de Inclusión y empoderamiento a través de la acción cooperativa. En *La Economía Social: Desarrollo Humano y Económico*. Universidad del País Vasco - Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, Bilbao, 2009. ISBN: 978-84-9860-196-1. Se autoriza su reproducción siempre que se cite esta fuente.

En dicha experiencia, las ideas del pensamiento solidario están impresas en las decisiones de los individuos, su racionalidad en la organización y los marcos institucionales, generando acciones de cambio.

Preguntas relacionadas al caso

1. Cómo se relaciona, en este caso, la inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo. Escriba en 50 palabras la respuesta y compárela con la primera pregunta realizada. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los dos escritos?
2. Identifique las decisiones concretas donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en la experiencia de la cooperativa estudiada y escríbalo en 100 palabras respuesta y compárela con la segunda pregunta realizada. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los dos escritos?

Enlace

Conocer el propósito fundacional de toda empresa, es importante para determinar qué estrategia de gestión siguen sus dirigentes y cómo estas estrategias se relacionan con el liderazgo y una mentalidad exitosa. Si el motivo fundacional, materializado en su objeto social, permanece, la gestión de la empresa responde al mismo. En consecuencia, podemos colegir que el fin de las organizaciones está íntimamente relacionado con su objeto social y éste representa la vara con la que puede medirse su éxito, como también el de sus líderes y dirigentes.

A continuación seguiremos reflexionando sobre la inteligencia en la gestión cooperativa. Vea el

siguiente video y a continuación haga un breve análisis.



Título del video: La Fageda, cuando negocio y ética van de la mano

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=1S2btoknNO8>

El caso anterior nos permite evidenciar que el propósito fundacional de la empresa es sustantivo para determinar la estrategia de gestión siguen sus dirigentes.

Sin embargo, hemos dicho que la mayoría de la teorías, se basa en que la única función de las empresas es maximizar utilidades netas totales y por tanto los dirigentes de muchas organizaciones con fines diferentes, como los de las OESS, pueden incurrir en equívocos, si no son capaces de generar estrategias de gestión adecuadas al objeto social de cada organización. Piense qué pasaría en La Fageda con sus asociados-propietarios si la gestión se realizará, como se realiza en cualquier empresa capitalista.

Ahora bien, también podemos encontrar organizaciones, donde explícitamente los gestores reinvierten la totalidad de sus recursos en la iniciativa que gestionan. Podría decirse que una organización con estas prácticas es eficiente, podrían establecerse estrategias de gestión para optimizar su función.

Ejercicio de co-evaluación

Realice un proceso retrospectivo de lo visto hasta ahora y dispóngase a preparar en una página una reflexión para luego compartirla con un colega del curso.

Identifique cómo en el video anterior se presentan hechos donde se manifieste la incidencia de:

1. La era de la información y la revolución de las redes sociales.
2. Habilidades para triunfar en la era de la información.
3. Las habilidades de los profesionales.

Apoyado en la experiencia del video responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo a través de la cooperativa, los asociados logran vencer sus miedos y salir al mundo con confianza?
2. ¿Qué contenidos, mensajes y/o promesas genera la cooperativa a sus compradores?
3. Bajo el caso estudiado y la experiencia del video ¿Cómo podría sacar el máximo jugo en su cooperativa, del poder de la asociatividad en tiempos de redes?

1.2. Confianza y colaboración en cooperativas: caso Coop4decadas

Marietta Bucheli Gómez



Preámbulo

A continuación se desarrollan las temáticas de confianza y colaboración en las cooperativas, observando la cooperativa, como un sistema que se puede representar, siguiendo las causas y efectos de la ausencia de confianza y colaboración.

En el caso que se aborda, la actitud de desconfianza compromete la colaboración en la cooperativa, entendida como sistema, pues afecta las relaciones entre la dimensión asociativa, la dimensión productiva y su relación con instancias externas.

Presentación

Desarrollo de la experiencia: El caso Coop4decadas, es un caso hipotético basado en resultados de investigación sobre la experiencia cooperativa presente en el sur del departamento de Santander, Colombia. La Cooperativa, con más de 40 años de funcionamiento, ha logrado permanecer por: a) la integración de sus asociados a partir de una constante labor de formación y capacitación en temas que permiten la permanencia de la Cooperativa como un sistema; b) el permanente control interno para estar al día con los compromisos legales y financieros, c) conservar la autocrítica en la forma de gestionar la empresa; d) integrar, en sus servicios, las necesidades económicas y sociales de los asociados; e) mantener las tecnologías de la información y la comunicación -TIC -al servicio de la gestión y no al contrario; f) sostener una relación con el ambiente y actores externos, que contribuyen a la integración de la comunidad que construye la cooperativa. Todo lo anterior sobre la base de la confianza, que produce esquemas de colaboración en cada uno de los ámbitos de la cooperativa, como sistema.

La trayectoria de Coop4decadas ha generado varias lecciones y aprendizajes como: a) la reputa-

ción de la cooperativa basada en la confianza de sus asociados en los servicios y bienes que presta, b) la reputación cimentada en la democracia en su gestión; c) la seguridad manifiesta de los asociados hacia el uso de los excedentes y por ende la positiva relación de la cooperativa con su comunidad; c) la reputación basada en el respeto de la cooperativa hacia los valores y normas sociales de su área de influencia.

Situaciones que definen el problema

La situación problema es la interpretación subjetiva de la realidad con relación a los elementos de insatisfacción Checkland (1995). A pesar de la permanencia de Coop4decadas, es un imperativo realizar esfuerzos en su gestión, para solventar la siguiente situación problemática:

La actitud de desconfianza del núcleo básico, por parte de algunos asociados, compromete la colaboración en la cooperativa entendida como sistema.

Desglosando la situación problemática: en una cooperativa, el núcleo básico corresponde al espacio donde se producen las relaciones entre la dimensión asociativa y la dimensión productiva y su relación con instancias externas (Coque, et al, 2000); por lo tanto, es en este espacio donde se definen las estrategias que guían a la cooperativa.

Compartiendo definiciones de confianza: ligada a la ausencia de conflictos de interés (Tirole, 2017: 431), implica esperanza con firmeza y seguridad (Real Academia de la Lengua – RAE-), la confianza involucra actitud, familiaridad (Diccionario: Moliner, M), facilita la acción y la cooperación para el beneficio mutuo (Durston,2000:8), permite la generación de organizaciones, nace de lazos, parentescos, vecindad, amistad, pertenencia a un

grupo (North, Putman en Durston, 2000) genera aprendizajes positivos, sirve para emprendimientos económicos y para crear un clima comunitario de emprendimiento cívico (García, A, 2015).

La colaboración implica: coadyuvar, cooperar, contribuir. La colaboración se delega y también

se activa por iniciativa propia. La acción de colaborar toma como base los principios y valores cooperativos.

La cooperativa, se puede representar siguiendo las características de un sistema, así:

Características del sistema/referente en la cooperativa	Causas con relación a la confianza tomando como sujeto algunos asociados	Efectos con relación a la confianza tomando como sujeto algunos asociados
El sistema tiene una misión, una visión, un objetivo. Referente: reflexión de los asociados sobre su visión, misión, objetivo.	-Débil identidad con los valores. -Limitada interiorización de los principios.	-Escasa seguridad en los valores. -Limitada familiaridad con los principios. -Deficiente sentido de pertenencia.
El sistema tiene medidas de desempeño, evaluación, verificación, participación. Referente definición, seguimiento y evaluación de las estrategias por parte del Consejo de administración, Comités.	- Poca incidencia, en la cooperativa, de las decisiones tomadas en el núcleo básico.	- Baja interlocución entre la dimensión asociativa y la dimensión productiva de la cooperativa.
El sistema tiene componentes que son a la vez sistemas. Referente interacción entre la dimensión asociativa y la dimensión productiva.	- Baja capacidad en la planeación a corto y mediano plazo.	-Escasa autonomía en la toma de decisiones. -Inseguridad en el contenido de la participación.
El sistema tiene grados de interrelación: efectos y acciones. Referente articulación entre Dimensión asociativa: asamblea general; Dimensión productiva: empleados.	- Poca confianza en los empleados que son asociados.	- Deficiencia en la democracia en la gestión.
El sistema, es un sistema abierto. Referente: La cooperativa es un sistema capaz de aprender y adaptarse a las circunstancias.	- Ausencia de procesos de reflexión del comportamiento de la cooperativa.	- Repetición de errores.
El sistema tiene recursos físicos y humanos. Referente asociados + planta física+ tecnología dura.		

El sistema tiene tomadores de decisiones y un proceso de toma de decisión. Referente, tomadores de decisiones: asociados en asamblea, Consejo de administración, Juntas, Comités. Proceso de toma de decisión: participación en asamblea.	-Débil presencia local. -Débil relación con instancias locales.	-Baja capacidad de gestión local.
El sistema tiene una cierta garantía de continuidad. Referente la cooperativa funciona como unidad económica y social. Asociados se relacionan con la dimensión productiva como usuarios de los servicios que ofrece la cooperativa; y se relacionan con la dimensión asociativa como dueños, eligiendo a los delegados para que los representen en la asamblea y nombren directivos (Coque et al, 2000).	-Limitada participación democrática.	-Débil confianza entre los asociados, entre estos y la comunidad.

Fuente: Columna 1 (sistemas) traducción libre a partir de Prévost, P (1986). Le diagnostic-intervention: la méthode des systèmes souples et à la recherche action. Université de Chicoutimi, Canada.

Actividad

Identifique, en su cooperativa las causas y efectos de la ausencia de confianza y colaboración en cada uno de los sistemas de la cooperativa. Incluya una columna que mencione posibles alternativas de solución.

Videos de referencia

Cooperativa Coomuldesa
<https://www.youtube.com/watch?v=9VNDzFUPnhA>

Cooperativa Servimcop
<https://www.youtube.com/watch?v=8hM-VEOmK1Zk>

Referencias bibliográficas

- BUCHELI, M (2006). Curas, campesinos y laicos como gerentes del desarrollo. San Gil: Edisocial
- COQUE, J., Dávila, R., Mataix, C (2000). Teoría sobre gobierno de cooperativas frente a experiencia en los andes orientales colombianos. Revista de estudios cooperativos, 70, 71-90
- GARCIA-MÜLLER, A (2015). Derecho cooperativo y de la economía social y solidaria. file:///C:/Users/Instituto/Documents/Módulo%20II.%20La%20empresa%20solidaria.pdf
- DURSTON, J (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? file:///C:/Users/Instituto/Documents/durstonksocail.pdf
- TIROLE, J (2017). La economía del bien común. Capítulos I y II. Bogotá: Taurus.

1.3. Compliance en las cooperativas: riesgo y cumplimiento

Alberto García Müller

Preámbulo

El presente texto aborda el tema de la administración de los riesgos en las cooperativas. Como cualquier otra organización al incurrir en riesgos, eventualmente se pueden presentar hechos que obstaculicen o impidan la consecución del objeto de la cooperativa.

Dentro de las líneas de la mentalidad exitosa y el liderazgo cooperativo, vale la pena resaltar, que se hace necesario adquirir una cultura de administración de los riesgos (compliance) en las cooperativas, pues actualmente estas organizaciones se muestran insípidas respecto al tema, urge el compliance para disminuir la ocurrencia de riesgos y minimizar sus efectos dañinos en la organización.

A través de un caso, este texto invita a reflexionar en los tres tipos de riesgos más comunes en la cooperativas, haciendo especial énfasis en la identidad diferencial.

Presentación

En el desarrollo de las actividades que lleva a cabo la cooperativa para cumplir con el objeto social por el cual se constituyó, que es la consecución de benefi-

cios socioeconómicos para sus asociados y su entorno - como cualquier organización- incurre en riesgos. El riesgo puede ser entendido como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo; las circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una organización, en el caso, de una cooperativa.

El riesgo constituye la posibilidad que se produzca un hecho generador de pérdidas, o que se presenten situaciones que afecten el valor económico de la empresa; eventos que obstaculicen o impidan la consecución del objeto; que se presenten problemas de gobernabilidad; que se pierda la identidad solidaria o, incluso, que se incurra en una causal de disolución que conduzca a la liquidación.

Algunas actividades u operaciones conllevan riesgos en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites. Esto no quiere decir que todos los elementos que enmarcan la actividad de las cooperativas sean riesgos en sí mismos (Román-Ferrand, J. et al, 2007; Cossec, 2008).

Los riesgos en las cooperativas son de tres tipos: corporativos, financieros y de identidad.

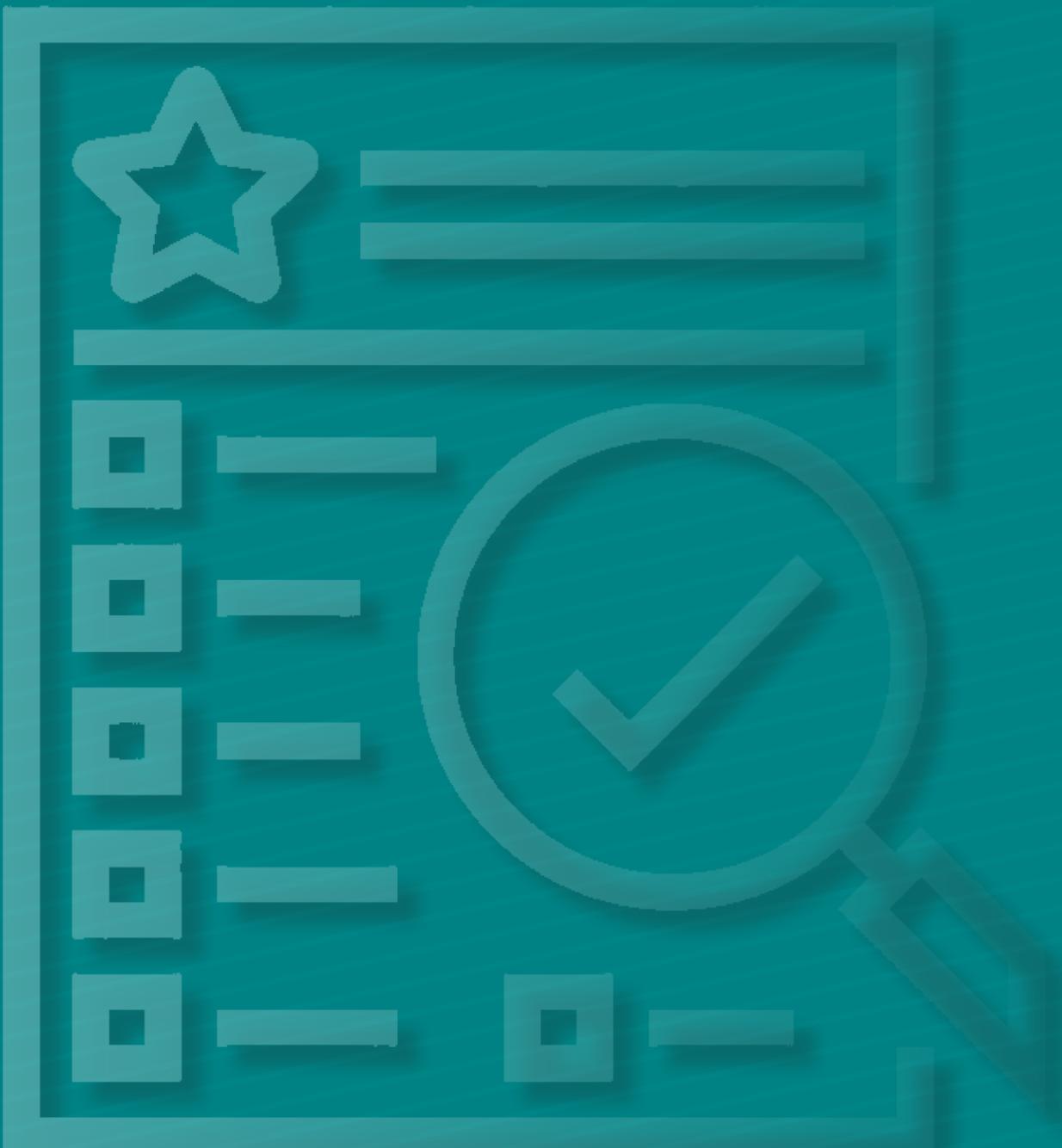
Los principales riesgos corporativos en las cooperativas son:

En las estrategias seguidas.	De seguridad informática.	Políticos.
En las operaciones.	Laborales y de seguridad en el trabajo.	De comisión de delitos societarios.
De reputación.	Fiscales y parafiscales.	De lavado de activos.
Por demoras en pagos.	De cumplimiento legal.	De daño medioambiental.

Los más importantes riesgos financieros son:

De liquidez.	De tasas de interés.	De tipo de cambio.
De mercado.	De mercancías.	De crédito.

Pero, además de los riesgos corporativos y financieros propios de toda empresa, la cooperativa está sujeta a riesgos de su identidad diferencial, entre otros:



- La desmutualización, mercantilización o compañización, entendida como la tendencia de algunas cooperativas, en especial, algunas grandes cooperativas financieras, en deslizarse en su actuación hacia formas capitalistas de sociedad, en búsqueda de competitividad y supervivencia en el mercado, abandonando la práctica de los principios cooperativos.

Riegos en el gobierno cooperativo:

- Típicos del gobierno corporativo comercial, entre otros: dar poca información a los asociados y baja participación de los mismos en las asambleas; nombramiento de gerentes sin vocación cooperativa, con altas remuneraciones y con miras exclusivas en su progreso personal; falta de capacidad técnica o deficiente información de los directivos; ausencia de rotaciones; carencia de mecanismos de control interno; déficit de transparencia, etc.

El hecho es que en la mayoría de las cooperativas no hay una cultura de administración de los riesgos (compliance), siendo que el compliance consiste en establecer diferentes políticas, herramientas y procedimientos adecuados y suficientes para disminuir la ocurrencia de riesgos y minimizar sus efectos dañinos en la organización.

El compliance importante para la cooperativa porque, entre otras:

1. Facilita el cumplimiento legal y regulatorio; evita o atenúa sanciones (multas) por incumplimientos incluso el cierre de la cooperativa y reduce la posibilidad de los “costos ocultos” que son aquellos que se originan de las condenas judiciales de pago por inadecuada (negligente o inexperta) actuación jurídica.

2. Evita daños en la reputación corporativa; reduce riesgos por escándalos y la comisión de delitos societarios como fraude, corrupción, etc.
3. La implementación efectiva de un modelo de prevención de delitos puede suponer la exención de responsabilidad penal de la cooperativa por los cometidos en nombre o por cuenta de esta, y en su beneficio por sus directivos o empleados.

Para enfrentar adecuadamente los riesgos, la cooperativa debe aprobar y poner en ejecución un conjunto de instrumentos normativos de carácter obligatorio, así como montar una estructura organizativa ad hoc, especialmente una unidad de cumplimiento y un oficial de cumplimiento.

A partir de estas consideraciones se expone un caso y se invita a la reflexión.

Objetivo

Indagar un caso, en que no se han implementado o no se cumplen los procesos de compliance, valorando los efectos que esta carencia produce en la organización y concientizar en la necesidad de su implementación.

Preguntas previas

- ¿Cuál el mayor riesgo financiero de su cooperativa?
- ¿Cuál es el principal riesgo de identidad a que está sujeta su organización?
- ¿Qué medidas podrían implantarse en su cooperativa para reducir los riesgos a que está sujeta, especialmente los cooperativos?

Escriba en no más de 100 palabras las respuestas a estas interrogantes.

El caso

Se trata de una cooperativa de ahorro y crédito, de origen y fuerte implantación regional, cuenta con una agencia en la capital del país, para aumentar sus captaciones y desde allí realizar operaciones comerciales de envergadura.

Tiene más de 20 años de fundada, cuenta con cerca de 65.000 asociados, la mayor parte son personas de clase media, que en promedio, no tienen grandes ahorros en la cooperativa y realizan operaciones de mediana cuantía.

Con la intención de incrementar lo más posible el rendimiento financiero de la cooperativa, hacerla exitosa en términos comerciales y ubicarla dentro de las cooperativas de grandes dimensiones, el gerente – en connivencia con el presidente del consejo de administración - pone en práctica la política de negar, durante la semana, la aprobación de la mayor parte de los préstamos de mediana cuantía, o demorar su liquidación a los asociados prestamistas el mayor tiempo posible. De igual forma, pasa a una cuenta transitoria al menos la mitad de los ingresos por pago de cuotas de préstamos (e intereses) de la semana.

De este modo, puede disponer de cantidades importantes de liquidez para colocarlas en mesas de dinero los fines de semana, o prestarlo a dos o tres días a inversionistas o entidades financieras que lo requieren para cumplir el encaje legal, devengando los más altos intereses posibles.

Además, en una reciente oportunidad, el consejo de administración lo autorizó a depositar en el banco a plazo fijo de tres meses, una importante suma de dinero proveniente de la venta de un inmueble propiedad de la cooperativa, para ganar intereses mientras se logra finiquitar la negociación para adquirir la sede en la que se instalará una sucursal.

Sin embargo, el gerente prestó el dinero a una empresa propiedad de un pariente, a seis meses, a mayor tasa de interés y debidamente garantizado, con lo cual – argumenta - aumentarán los excedentes del ejercicio, todo en beneficio de la rentabilidad de la cooperativa.

Actividad evaluativa

En un escrito corto, de su opinión sobre:

- El riesgo de identidad cooperativa en la primera práctica genera para la organización.
- El riesgo de delitos societario que representa la segunda práctica.

Referencias bibliográficas

La bibliografía sobre el compliance en las cooperativas ha venido aumentando recientemente. A nuestro parecer, las referencias más útiles podrían ser:

COSSEC, Corporación para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico (2008). Guías de orientación para el manejo de riesgos en las cooperativas de ahorro y crédito de Puerto Rico, San Juan, Cossec

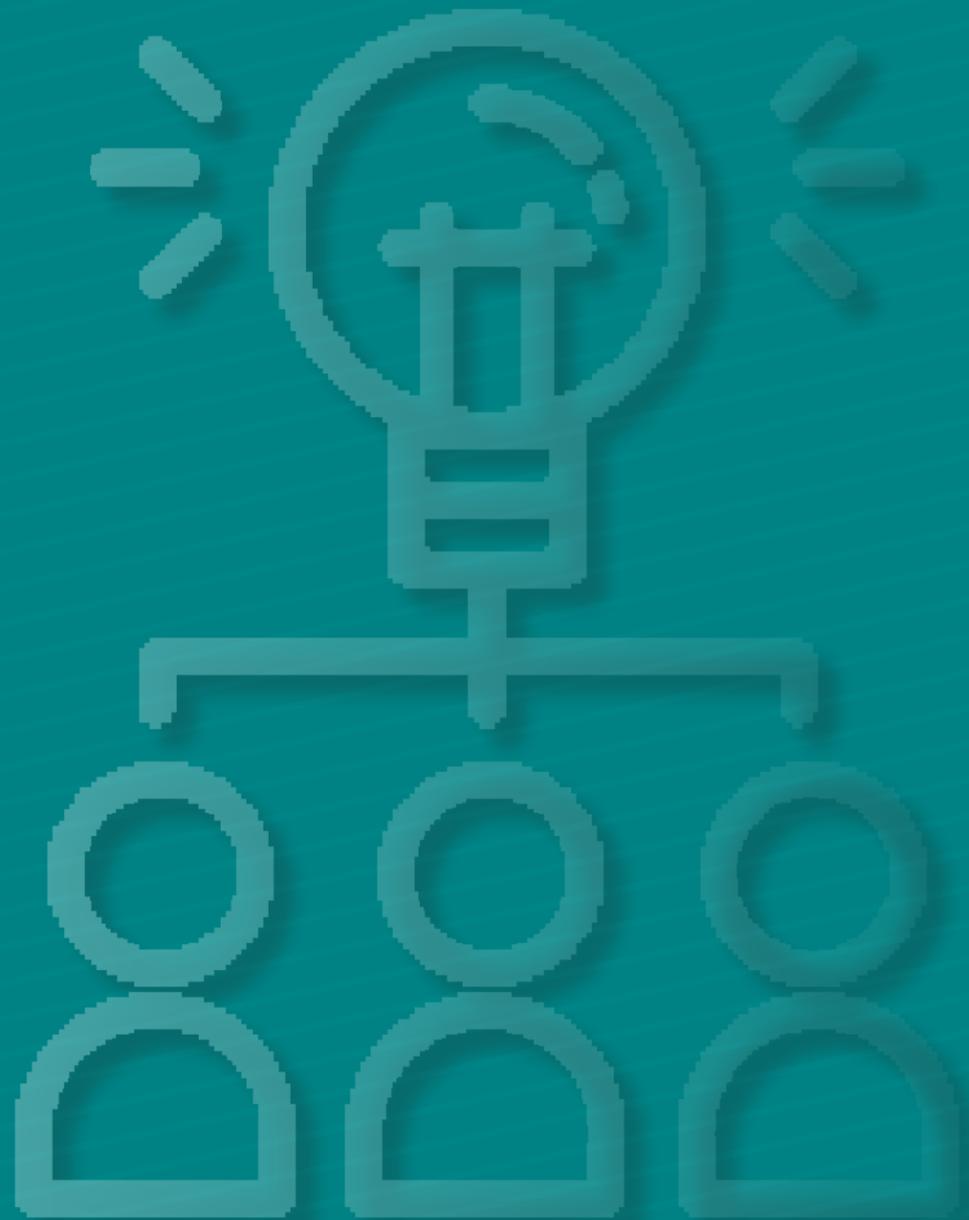
REY, U. (2016). El compliance y la RSC son los grandes elementos de legitimación social de las cooperativas. Inditex UDC. Cátedra sostenibilidad

ROMAN-FERRAND, J. et al (2007). *Guía metodológica para la elaboración de normatividad interna de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Proyecto Promifin-Cosude. Managua-Tegucigalpa

SÁNCHEZ-PACHÓN, L. (2019). Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. *Revista Cooperativismo & Desarrollo*, 27(1), Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia

1.4. La planeación estratégica en las cooperativas

Andrés David Arévalo



Preámbulo

El lector encontrará un análisis de las principales causas de la baja supervivencia empresarial en Colombia, relacionadas principalmente con factores externos y la falta de procesos de planeación que permitan una visión macro.

El proceso de planeación estratégica contempla una serie de componentes, pertinentes para las organizaciones de economía social y solidaria. Al realizar un correcto proceso de planeación estratégica, es posible disminuir en gran medida las posibilidades de fracaso de una empresa.

Se analiza el caso de Mondragón Corporación Cooperativa, un caso exitoso, que muestra la importancia de tener en cuenta los procesos de planeación estratégica.

Presentación

El bajo nivel de supervivencia empresarial en Colombia se ha convertido en uno de los temas de mayor preocupación, tanto para el gobierno como para el sector empresarial y la academia. Según las cifras que presentó Confecámaras en el estudio más reciente publicado en 2017, el 60% de las empresas emergentes quiebra antes de cumplir cinco años, es decir que solo 4 de cada 10 nuevas empresas logran sostenerse en el tiempo.

De acuerdo al estudio, se estima que hay tres conjuntos de factores que afectan directamente la supervivencia empresarial. El primero corresponde a factores propios de la empresa tales como el tamaño, el sector al que pertenece, la actividad innovadora, la estructura financiera inicial, el carácter multi-establecimiento de la firma, la orientación al mercado externo, entre otras. El segundo contiene factores relacionados con la dinámica de la industria donde se desenvuelve la empresa, en-

tre ellas el crecimiento en la producción o ventas de la industria, la estructura de competencia y los flujos de entrada de nuevas empresas al mercado. Finalmente, el tercero relaciona las variables de localización geográfica como el grado de desarrollo de la región donde opera la firma, si está ubicada cerca o en un área metropolitana y/o si pertenece a algún clúster regional.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que los principales causantes de la baja supervivencia empresarial en el país son factores externos, los cuales no se prevén por parte de los emprendedores al momento de desarrollar su proyecto, es decir que, no se cuenta con procesos de planeación sólidos que permitan abarcar todos los aspectos desde una visión macro.

Por esta razón, uno de los términos más importantes utilizado en las últimas décadas por las organizaciones de economía social y solidaria es el de planeación estratégica, desde una perspectiva en la que se asume que “la función principal de cualquier unidad económica es la de prever (...) circunstancias que podrían haberse controlado mediante un proceso planificador y una reflexión clara sobre el quehacer institucional futuro” (Zabala, 2005). El proceso de planeación estratégica contempla una serie de componentes, entre ellas la misión, la visión, los objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción, los cuales son determinados al desarrollar una serie de análisis al entorno, de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Al realizar un correcto proceso de planeación estratégica, es viable disminuir en gran medida las posibilidades de fracaso de una empresa, independientemente de la actividad económica o su naturaleza jurídica, dado que se contemplan los factores externos que fueron expuestos en el estudio de Confecámaras.

El siguiente es posiblemente uno de los casos más exitosos del cooperativismo en el mundo, el cual ha inspirado en términos organizacionales y administrativos a cientos de organizaciones solidarias, debido a su crecimiento exponencial y su forma de trabajo. También permite conocer de primera mano un proceso equilibrado entre eficacia y democracia, lo económico y lo social, la igualdad de las personas y la organización jerárquica.

Mondragón Corporación Cooperativa

Mondragón es un grupo empresarial conformado principalmente por empresas cooperativas, el cual fue fundado en 1956 y “se asienta en el convencimiento de que la “Experiencia”, como se ha denominado internamente, está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y obligada por tanto a reinventarse permanentemente” (Cancelo, 1999). En esta frase se logra evidenciar que uno de los factores de éxito del caso Mondragón ha sido la constante generación de análisis del entorno y su capacidad de adaptación. En pocas palabras, un proceso de planeación constante.

Mondragón se encuentra actualmente en más de 30 países, con más de 143 filiales productivas en

sectores económicos tales como servicios financieros, industria, conocimiento y distribución. Genera aproximadamente 12.215 millones de euros al año, cuenta con más de 260 empresas, emplea a más de 81.000 personas y tiene 15 centros de I+D.

Al igual que la mayoría de las cooperativas a nivel mundial, el grupo Mondragón trabaja sobre un conjunto de principios cooperativos que, si bien no son los mismos que los promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), están totalmente alineados a estos. Esto les ha garantizado generar una identidad sólida de carácter solidario, cuyo fundamento es la soberanía del trabajo y la educación.

En términos de planeación estratégica, el grupo cooperativo Mondragón desde el año 1994 ha realizado planes cuatrienales denominados “Plan Estratégico Corporativo (PEC)” buscando diseñar un modelo de gestión que permita alcanzar la misión cooperativa. Todas las cooperativas del grupo participan en la formulación del PEC de acuerdo a sus funciones básicas.

En el siguiente video se explica más a profundidad el funcionamiento del grupo cooperativo Mondragón:

Este caso de éxito, demuestra, no solo la importancia de tener en cuenta los procesos de planeación para conocer los factores que puedan incidir en el fracaso de una organización, sino también, las posibilidades que conlleva la planeación estratégica al momento de visualizar oportunidades de crecimiento empresarial, social y cultural.

Ejercicio

Teniendo en cuenta la problemática que se planteó inicialmente y la funcionalidad de la planeación estratégica, por favor determine lo siguiente:

¿Qué tendría que hacer el gobierno colombiano para incrementar el nivel de supervivencia empresarial?

¿Podría implementarse el modelo de gestión de Mondragón en Colombia? ¿Por qué?

Referencias bibliográficas

BAÑOS, S. T., Urbano, J. C. A., & Morales, H. N. (2015). La planeación estratégica en las cooperativas oleicas de Andalucía y el caso Mondragón. *Strategy*,

Technology & Society es una revista abierta al debate que impulsa el análisis y la discusión permanente de temas relacionados con la estrategia y la tecnología, enfatizando el análisis de las consecuencias hacia la sociedad., 11.

CANCELO Alonso, A. (1999). Mondragón Corporación Cooperativa” Historia de una Experiencia. *Revista Internacional de los Estudios Vascos*, 2(44), 323-57.

CONFECÁMARAS, R. D. C. D. C. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Recuperado de: <http://www.confecamaras.org.co>.

MARTÍNEZ, F. J. F. (2005). Democracia, cooperación y éxito: implicaciones prácticas del caso de Mondragón. *Universia Business Review*, (6), 54-67.

RODRÍGUEZ, H. A. R. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 103-113.

SALAZAR, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. U. Cooperativa de Colombia.

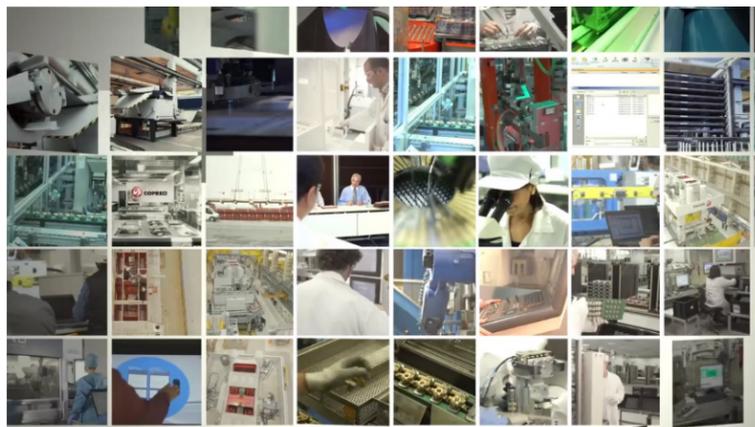


Imagen tomada de:

<https://vimeo.com/185972376>

1.5. Circuitos económicos y acumulación cooperativa

Hernando Zabala Salazar

Preámbulo

Desde el sector cooperativo pueden darse caminos que posibiliten superar la inequidad. El caso de la Red Arrieros de Occidente, en Colombia, demuestra la importancia de los procesos de intercooperación mediante la conformación de circuitos y redes socioeconómicas locales, como generadores de valores agregados y acumulados de capital social sostenible.

Avanzando desde la teoría general de circuitos se da cuenta de la experiencia en una micro región, mediante un programa de apoyo a comunidades rurales denominado Apoyamos, con la implementación de la metodología My.Coop y la constitución de un circuito económico.

Presentación

Una de las principales fallas del cooperativismo colombiano, que ha impedido que se constituya en un componente y agente protagonista del desarrollo económico y social, es el hecho de no avanzar en la formación de importantes procesos de intercooperación mediante la conformación de circuitos y redes socioeconómicas locales, que sean generadores de valores agregados y acumulados de capital social sostenibles. Grandes circuitos económicos de cooperación no existen en nuestro medio, debido a la permanencia de diversos factores que entorpecen su desarrollo, fundamentalmente, porque las operaciones no las realizamos con unidades económicas propias del sector social-cooperativo o por la inexistencia de ellas. Mientras no se logren niveles de intercooperación apropiados no se tendrá una estructura consistente, que dé fuerza al crecimiento del sector económico alternativo de cooperación.

Las transformaciones de la economía contemporánea

Desde las últimas décadas del siglo pasado, el mundo entero atraviesa cambios trascendentales que tienen como centro increíbles y asombrosas innovaciones tecnológicas; mutaciones que no sólo afectan a las sociedades de la economía lucrativa, sino que allí también navegan las organizaciones de economía solidaria. Ese proceso transformador ha dado lugar a una mejor configuración de la teoría de las redes en el campo de la economía, lo que está posibilitando mayores flujos de interrelación y enlaces entre las personas, en sus diferentes expresiones de organización y en sus agrupamientos.

Las redes tienen una estructura horizontal; atraviesan la sociedad en todas sus dimensiones, propiciando enfoques tras-disciplinarios; haciendo que lo pequeño -la parte, según la teoría de sistemas- sea definitivamente entendida como elemento importante y trascendente en el conjunto. La sociedad que hoy se va reconstituyendo, basada en una extensión permanente de las redes en todo su proceso económico, propulsa que las instituciones se organicen de acuerdo con sistemas de gestión fundamentados en la informática, facilitando así la eliminación de los esquemas piramidales, permitiendo la formación de un fenómeno productivo que nace en lo local y se extiende a lo global.

Empero, la mejor organización de la economía basada en esta tendencia, toma en cuenta un factor que definitivamente resulta contrario al espíritu capitalista, en el cual predomina el esfuerzo emprendedor de un individuo: en la nueva perspectiva toma fuerza el espíritu de la asociatividad. De ahí que sean las organizaciones basadas en la economía cooperativa las que presentan una respuesta más positiva a esta exigencia contemporánea de interconexión entre empresas.

La formación de una experiencia ampliada de redes integradas, se ha constituido en una oportu-

tunidad que debe aprovechar la economía social y cooperativa, ya que ello presupone contribuir a dar cabida a su pretensión de ser protagonista en la incubación de acciones productivas para generar los desarrollos locales, mediante formación de múltiples acuerdos, convenios y alianzas que potencien economías fuertes, auto-sostenibles y competitivas, surgidas desde territorios concretos.

Pero ello implica adoptar, acondicionar y perfeccionar metodologías para la formulación y/o construcción de redes en los ámbitos sectoriales y territoriales, empezando por establecer instrumentos adecuados de diagnóstico que partan de variables sociológicas, antropológicas y económicas; con base en estas disciplinas se pueden descubrir vocaciones productivas y potenciales en los más variados territorios y grupos humanos e identificar las capacidades requeridas para emprender procesos de desarrollo sostenibles, así como para identificar mecanismos de interconexión o interdependencia productiva entre diferentes expresiones empresariales que compartan los ideales de la economía social y cooperativa. En este escenario es posible verificar la teoría de que las redes son indispensables para fomentar la autoayuda, mejorar la productividad, compartir recursos y generar nuevas economías de escala, tal como lo han expresado algunos académicos, entre estos Manuel Castells (2000), hoy en día estamos en el umbral de construir una “sociedad red”.

Los principales beneficios que surgen de la aplicación de metodologías de intervención territorial local o micro-regional, guiadas por los principios teóricos de las redes empresariales y los circuitos económicos basados en la experiencia cooperativa, son:

a) Al trabajar en red se generan sinergias, integrando elementos que dan como resultado

algo mayor que una simple agregación de empresas y procesos, maximizándose así las cualidades de cada uno de los elementos participantes.

- b) Se pueden identificar carencias y necesidades comunes, pero también se hace posible descubrir las respuestas en las experiencias o en los procesos productivos ya transitados por otros.
- c) Se obtiene más información y se identifican **más oportunidades**; ya que al trabajar en red se generan espacios compartidos para el desarrollo de ideas, racionalización de recursos y alcance de logros.
- d) Con las redes se desarrollan nuevas capacidades de negociación y de gestión mediante procesos colaborativos.
- e) Habrá una mayor generación de valores agregados, que puedan ser distribuidos en la fuente a través de procesos de circulación endógena.

Teoría general de circuitos

La experiencia indica que en diferentes órdenes locales, resulta de vital importancia reconocer los potenciales de la economía social y cooperativa, como una acción institucionalizada de integración de muchas expresiones de organización, que actúan con un horizonte común; esto significa que el esfuerzo de redes no se limita a tener empresas eficientes o a perfeccionar la gestión de una organización matriz, sino que genera resultados para conjuntos de empresas y de comunidades que impactan, que las hacen sostenibles, les convierten en agentes, fuentes de desarrollo económico y social.

Para hacer posible que los acumulados económicos y de formación de capitales sociales sean verdaderos factores de desarrollo económico y so-

cial, es necesario que se adopte la metodología de intervención en la formación de circuitos económicos locales y micro-regionales.

La pobreza, por lo general, aunque no es la única causa estructural que se cierne sobre miles de comunidades humanas, surge de la apropiación de los esfuerzos de trabajo humano individual y los esfuerzos de trabajo de colectivos humanos, así como la mayoría de los ingresos manados de dichos esfuerzos, son tomados para sí por agentes extraños o son recursos que se extraen de los territorios en los cuales se produjeron, principalmente porque no existen mecanismos retenedores, que permitan mantener dichas riquezas al interior del propio circuito comunitario.

Las riquezas que genera el trabajo humano, se extraen de sus estructuras territoriales y organizativas, contribuyen a enriquecer otros sistemas, sin que puedan, autónomamente, ser utilizados para generar nuevos factores de bienestar. Ese círculo vicioso se sustenta en enormes desigualdades sociales, produciendo extensas zonas de marginalidad y conglomerados, con muy poca oportunidad de satisfacer sus necesidades fundamentales, presentando así grandes limitaciones en su bienestar. La imposibilidad de acumular recursos, unido a los factores de desequilibrio social predominantes, constituyen el eje sobre el cual gira la pobreza cíclica y endémica (Zabala, 1998).

El desarrollo de las comunidades, concebido como aquel proceso que las aproxima a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, sólo será posible cuando se consiga establecer procesos sociales y productivos autodependientes, orientados a producir los satisfactores y los bienes apropiados e indispensables para construir bienestar. De ahí que, la superación de las pobrezas depende cada vez más de las capacidades auto-

gestoras y cooperadoras de las propias comunidades. Y la estrategia que permite romper dicho círculo de marginalidad y de pobrezas, para el caso de comunidades locales (rurales o barriales) o micro-regionales, está constituida por lo que se ha denominado Circuito Económico de la Cooperación, el cual se establece mediante un conjunto dinámico de estructuras organizacionales de diverso nivel, que organizan y orientan los procesos, las relaciones productivas de la comunidad y sus estamentos, tanto hacia adentro como hacia afuera, generando y posibilitando el acceso a satisfactores, permitiendo que la riqueza generada se traduzca en acumulados de bienestar y seguridad social de la comunidad; en última instancia, que la riqueza genere desarrollo real en beneficio de sus creadores (Zabala, 1998).

Así se propicia, en forma dinámica y auto-sostenida, un proceso de desarrollo comunitario, alejado de las obsoletas formas de intervención estatal o de acumulación capitalista. Esta estrategia de circuitos económicos, presenta marcos conceptuales y teóricos derivados de los postulados universales de la ideología de la cooperación y del discurso de una economía política del desarrollo a escala humana.

En la coyuntura colombiana actual, es necesario adoptar este tipo de propuestas para avanzar en la transformación del mundo rural y de las diferentes expresiones productivas de supervivencia de sus comunidades locales, contribuyendo a crear y fortalecer comercializadoras de productos, centros de acopio, generando empresas que permitan acceso a servicios sociales rurales y constituyendo empresas de transformación (Zabala, 2016). Todo ello redundará, finalmente, en formar una economía de bienestar, contribuir a eliminar factores de conflicto y transitar el camino de la paz. Por eso hoy en día empieza a adquirirse conciencia para

impulsar la creación de estructuras de integración empresarial territorial que aglutinen a todas las organizaciones de su área de influencia, en cada municipio o grupo de municipios; inicialmente con diagnósticos de situaciones particulares y estableciendo acciones de formación, información y asistencia técnica.

La experiencia de una microrregión Antioqueña

Siguiendo la metodología de los Circuitos Económicos de Cooperación, mediante un programa de apoyo a comunidades rurales denominado Apoyamos, realizado entre la Fundación CFA y la Confederación de Cooperativas de Alemania (DGRV), se vienen adelantando hace cinco años proyectos de ordenamiento económico en diferentes territorios del departamento de Antioquia. Uno de ellos es el proyecto de la Red Arrieros de Occidente, que comprende cuatro municipios del Occidente Antioqueño (Liborina, San Jerónimo, Sopetrán y Santa Fe de Antioquia), proyecto que se describe a continuación.

El occidente antioqueño se localiza sobre las cordilleras central y occidental, que están divididas por el cañón del río Cauca. En ese territorio se encuentran todos los pisos térmicos (cálido, medio, frío y páramo), las cabeceras municipales se encuentran ubicadas en alturas que van desde los 450 hasta los 1.930 metros sobre el nivel del mar. Un análisis detallado de la estructura etaria de la subregión occidente, permite observar que se caracteriza por el predominio de población joven, la mayor parte de sus habitantes (42% del total) se encuentra en el rango de edad entre 0 y 19 años; de ahí la importancia para la región de formular una agenda de proyectos económicos que, además de crear dinámicas de generación de valor, brinden oportunidades laborales de calidad para los habitantes.

La actividad agrícola se desarrolla en un relieve montañoso, con altas pendientes en su gran mayoría, las zonas aptas y más fértiles se destinan para la actividad ganadera, el sector agrícola se caracteriza por condiciones minifundistas y de economía campesina. Con respecto a la utilización de la tierra para uso productivo agrícola, el occidente ocupó, durante el 2013, el cuarto lugar en Antioquia al cosechar 33.890 hectáreas, indicador en el que la región solo es superada por otras de mayor tradición agrícola (suroeste, Urabá y oriente). En este aspecto, es preciso resaltar el potencial que tiene para ampliar su producción agrícola, actualmente es cultivado menos de un 5% del total de su territorio. La vocación agrícola más importante está asociada al cultivo del café y la caña de azúcar, con importantes zonas de cultivo de frutas tropicales; mientras que la actividad pecuaria no es muy extendida. De otro lado, la región se beneficia de su ubicación geográfica, lo que ha permitido el fomento del turismo. Desde el orden organizacional, la mayoría de organizaciones empresariales se ubican en el sector agropecuario y turístico, con una muy baja porción de empresas transformadoras.

Todo el territorio regional, especialmente el comprendido por los municipios que conforman la red en análisis, tiene un gran potencial frutícola por sus buenas condiciones agroecológicas; pero ese potencial presenta una baja comercialización, mal manejo de los cultivos en la pre y post cosecha, presentando pérdida de gran cantidad de los productos; además no existen empresas que se dediquen al procesamiento y transformación de las frutas como materias primas para otros productos o para el consumo directo, a pesar que existe una oferta de capacitación amplia para el efecto. Además, en la zona de influencia de la red construida, hay una gran oferta turística, representada principalmente por sitios de recreación y servicios de hotelería, sin conexión con los procesos de

producción agrícola local; hay que anotar que no existen programas de ecoturismo que impulsen la generación de empleo para sus habitantes.

El proyecto Apoyamos, inicia en el segundo semestre de 2016, implementando inicialmente la metodología My. Coop (dispuesta por la OIT) que busca fortalecer las entidades de economía asociativa y cooperativa existentes en la región, con un enfoque de redes con proyección de mediano plazo, creando mecanismos para conectar al productor campesino con los consumidores de sus productos. La metodología puesta en marcha motiva a las organizaciones campesinas a unirse y conformar redes de desarrollo local para construir proyectos conjuntos, resolver problemas y carencias comunes, hasta el 2019 han participado unas 40 asociaciones campesinas en diversas subregiones de Antioquia.

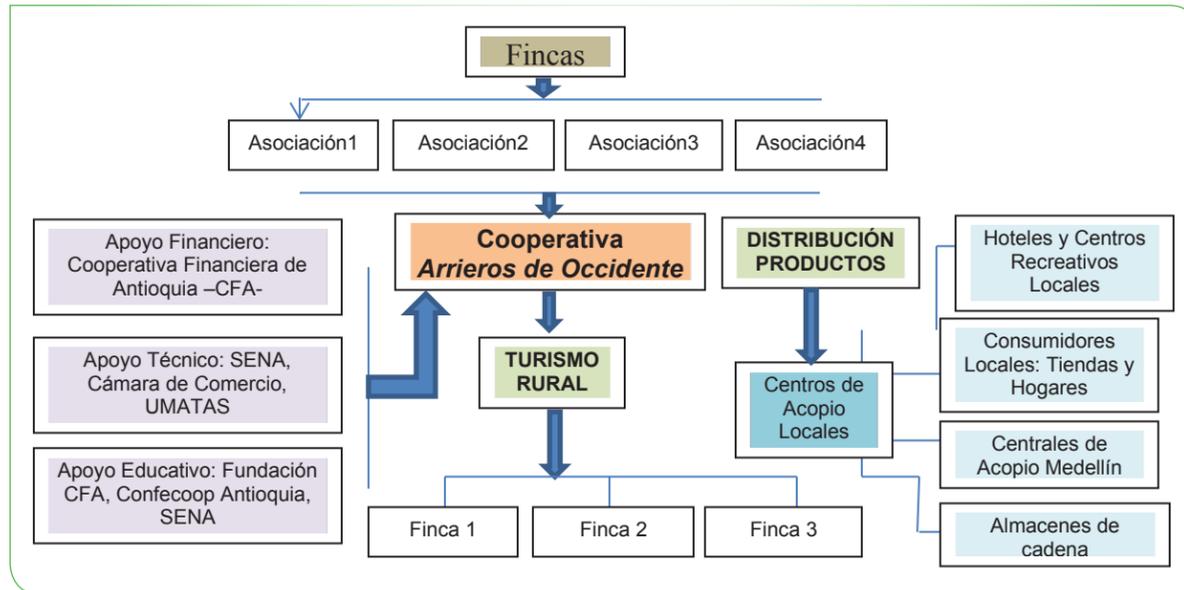
En el occidente antioqueño, las primeras acciones del proyecto se dirigieron a identificar las organizaciones de productores, la caracterización de sus miembros y de sus productos. Ahora los campesinos conocen como abordar los principales desafíos que supone su organización, le apuestan a diversificar sus productos y mejorar las condiciones de la comercialización; se forman en gestión empresarial para que puedan producir servicios y productos de calidad, eficientes y eficaces a sus miembros; también se han desarrollado programas de sensibilización y educación en temas cooperativos y asociativos. Inicialmente el proceso se desarrolló con más de 100 productores agrícolas, agrupados en diez asociaciones que tienen sus sedes en Liborina, San Jerónimo y Sopetrán. Durante el año 2018 se constituyó la Red Agropecuaria que adoptó el nombre de Arrieros de Occidente, estableciendo sus estructuras de coordinación, hicieron acuerdos con las administraciones municipales, el SENA, Cámara de Comercio y los

empresarios del turismo en la micro-región. Culminando el año 2018, se propuso la creación de una cooperativa comercializadora en la que participaran todos los productores que voluntariamente quisieran hacer parte de ella, para que apoyara el proceso productivo de las diferentes asociaciones existentes en las veredas de los municipios. A mediados de 2019 se constituyó la Cooperativa "Arrieros de Occidente", con 40 productores agrícolas adheridos a diferentes asociaciones, especialmente de los municipios de Liborina, San Jerónimo y Sopetrán; de inmediato, las administraciones municipales de los cuatro municipios de la micro-región ofrecieron su apoyo para establecer centros de acopio en las plazas de mercado.

Lecciones de la experiencia

En este territorio se ha tenido una larga tradición de asociaciones agropecuarias, pero cada una de ellas ha querido ingresar al mercado por sí misma, por lo que siempre han estado sometidas a la acción de los intermediarios; hoy ya cuentan con una cooperativa que le otorga a los campesinos una mayor oportunidad de precios justos, estabilización y apoyo en su gestión productiva. Se ha intervenido en el mercado local, mediante la disposición de centros de acopio en varios municipios, de convenios con los centros recreativos y los hoteles. También se han creado canales directos de comercialización en los centros de mercado masivo de Medellín y con grandes almacenes de consumo de productos alimenticios. De otro lado, están desarrollando estudios para generar procesos de transformación de diversas especies, tales como mango, mora y tomate, con instalaciones dispuestas en los mismos territorios en los que se producen. El gráfico del circuito económico previsto, es el siguiente:

CAPITULO 2 Inteligencia Relacional y Networking



Referencias bibliográficas

CASTELLS, Manuel (2001). La sociedad red. Barcelona: Alianza Editorial

MANCE, Euclides (2006). Redes de colaboración solidaria. México D.F: Universidad Autónoma de México

ZABALA, Hernando (1998). Teorías sobre la solidaridad y el porvenir de la cooperación. Medellín: Cinco

ZABALA HERNANDO (2016). Economía Agraria y asociatividad cooperativa. Medellín: Funlam

Enlace

México, impulsan cooperativa y crean redes de economía solidaria

<https://www.youtube.com/watch?v=p3cJCvDc98c>

Preguntas de auto aprendizaje

- 1) ¿Qué efectos tiene el actuar en redes empresariales para lograr un mejor desempeño en las unidades económicas de mediano y pequeño tamaño?
- 2) ¿Cómo el sector cooperativo puede aprovechar la experiencia de redes para romper las situaciones de inequidad que se presenta en el mundo rural colombiano?
- 3) Desde las acciones de extensión de Coomeva: ¿Es posible que se utilicen las fórmulas de organización económica en redes y en qué aspectos?

Introducción

“La cooperación descansa en el simple principio de que como seres humanos nos necesitamos mutuamente”

James Peter Warbasse.

La inteligencia relacional y el networking se asocian con habilidades que pueden generar acciones cooperativas. Entendiendo que esta inteligencia, dentro de la múltiples inteligencias, depende en gran medida de los resultados que se obtengan al relacionarse, en donde se domina lo emocional y se maneja una comunicación eficaz.

El Networking es una estrategia, la economía en colaboración consiste también en ampliar la red de contactos profesionales con el empleo de re-

des sociales de tipo profesional, encontrando nuevas formas de relacionarse, formas facilitadas por las tecnologías que hemos apropiado cotidianamente en nuestras vidas y que pueden ser utilizadas por los líderes en las cooperativas, pues existe una relación estrecha entre las redes de amigos, la asociatividad, la confianza y la cooperación.

El economista Jeremy Rifkin⁷ expresó que “la economía mundial crecerá lentamente en los próximos 20 años y las cooperativas deben desarrollarse de manera lateral y no verticalmente... aprovechando el llamado ‘Internet de las cosas’, es decir la conexión de electrodomésticos y toda clase de dispositivos a la red... el papel de los jóvenes en el cooperativismo será clave pues su conciencia está cambiando, frente a la libertad, al poder y a la pertenencia comunitaria”

⁷ <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2016-nuevo/cooperativas-son-la-unica-alternativa-al-modelo-economico-joseph-stiglitz/>

2.1. Inteligencia relacional y networking: de las reducciones a la economía de colaboración

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

A continuación se analizan los casos de Coopmente, del modelo socioeconómico de los Misioneros Jesuitas en Paraguay, Argentina y Brasil conocido como reducciones del Paraguay, también la organización Tha Landfill Harmonic, en estos casos, se evidencia cómo es posible gestionar acciones de cooperación, a través de la inteligencia relacional, abordando la asociatividad como resultado de la confluencia de intereses entre cercanos; la posibilidad de acompañar ejercicios por el bien común y la construcción estratégica del liderazgo colectivo desde las diferencias.

Presentación

La inteligencia relacional y el networking se asocian con habilidades de compartir, que puestas en común, pueden generar acciones cooperativas. Para adentrarnos en el estudio de la inteligencia relacional y el networking proponemos tres niveles de abordaje: el primero asentado en la idea que la asociatividad es resultado de la confluencia de intereses entre cercanos; el segundo apoyado en la noción que también es posible acompañar acciones por el bien común; y el tercero cimentado en que es estratégico construir liderazgo colectivo desde las diferencias.

Hay una relación estrecha entre las redes de amigos y la asociatividad. De la sintonía entre visiones surgen estructuras de cooperación para procurar lo que más se anhela. Es este un primer nivel de los efectos de la amistad y de ahí se han gestado organizaciones sociales que terminan materializando su quehacer a través de una expresión económica de la confianza, como es la cooperativa.

Quienes crean los incentivos para propiciar este primer nivel de amistad conseguirá mantener uni-

dos los “ladrillos de la estructura social”. Al respecto Ray Pahl (2003, 24) afirma:

Las sociedades que tienen mejor organizadas la reciprocidad y la solidaridad cívica tienen también mejores escuelas, un crecimiento económico más rápido, mayor salud, bienestar y un gobierno más eficaz...

A través de la amistad resultante de la empatía, y expresión de la inteligencia relacional, se gestan acciones que antes se limitaban a las grandes estructuras familiares y en definitiva se ponen a prueba, reafirman y realimentan nuestra identidad personal y social, de ahí surge un segundo nivel en la amistad, la búsqueda de articulación entre iguales y también de acompañar a nuestros compañeros en momentos de incertidumbre.

En un tercer nivel se encuentra la estrategia de generar relaciones basadas en el networking, donde la acción coordinada, no sólo genera intercambios de información, también de operaciones y bienes comunes (Bauwens, 2015) se constituye en el alimento de renovadas formas empresariales que sustentan la economía en colaboración y en el que el liderazgo colectivo se construye desde oír al otro, articular expectativas, necesidades e intereses diferenciados e incluso construir desde la diferencia.

A partir de estas premisas se expone un caso, se enlaza un video y se invita a la reflexión.

Objetivo

Explorar casos organizacionales donde la amistad, la empatía y la colaboración se activan para el fortalecimiento de los dos aspectos claves del liderazgo cooperativo: confianza y cooperación.

Preguntas previas

- ¿Qué rol juega la empatía en el establecimiento de condiciones para la cooperación?
- ¿Pueden realizarse acciones de cooperación basadas en la amistad?
- ¿Construir liderazgos desde las diferencias pueden considerarse una habilidad propia de la inteligencia relacional?
- ¿Qué rol juega la estrategia de cooperación en el networking?

Reflexionemos sobre cómo podemos gestionar acciones de cooperación a través de la inteligencia relacional. Escriba en 50 palabras el fruto de su reflexión.

Trate ahora de identificar comportamientos concretos donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en hechos cotidianos de la gestión cooperativa y escríbalos en 100 palabras.

Veamos ahora un caso que puede apoyar la reflexión anterior.

Construyendo una empresa inclusiva basada en la amistad

Frutos del parche es uno de los emprendimientos económicos de la cooperativa Coopmente, la cual está conformada por trabajadores con especificidades intelectuales⁸ y sus familias.

El concepto de parche, atiende a un primer nivel de la amistad como constructora de espacios de sociabilidad, en este caso a través del trabajo como

factor de cohesión social. Este emprendimiento se ha puesto en práctica generando una fuente de ingresos entre amigos a partir de la deshidratación de frutas para el consumo. Que ha estimulado la autonomía económica y las habilidades laborales dentro de sus asociados.

Construyendo liderazgo cooperativo desde la diferencia

En Paraguay, Argentina y Brasil al inicio del siglo XVII, los Misioneros Jesuitas desarrollaron un modelo socioeconómico de bienestar conocido como Reducciones del Paraguay. Partían del reconocimiento del otro, estableciendo en sus diferencias pilares para generar espacios de co-construcción de organización social, económica y cultural que concluyeron en 30 pueblos de evangelización, desde el respeto por la espiritualidad del otro, que se distanció de otras situaciones que involucraron sangre y coerción.

Para algunos, este sistema derivó en el primer modelo de sostenibilidad organizacional de territorios indígenas, sus resultados en la música, la producción de mate, la construcción y la ebanistería, entre otros, son uno de los patrimonios más importantes del legado de un modelo de inteligencia emocional reconocido por la UNESCO.

Las reducciones en colaboración

Tha Landfill Harmonic es una organización paraguaya creada para encausar las energías sociales hacia un proceso transformador. Si bien la transformación es individual, el medio es colectivo y como una orquesta se engrana para crear un dínamo de cambio. Vea el siguiente enlace y a continuación comente:

8 Para el CECAP la especificidad intelectual es el resultado de tomar en cuenta enfoque de derechos que entienden al colectivo de lo que se denomina "personas con discapacidad", como personas con características específicas y diferenciadas, al igual que personas sin discapacidad. Más información en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v13n27/v13n27a07.pdf>

Imagen tomada de: <https://www.cineenvioleta.org/landfill-harmonic-la-orquesta-que-sur-gio-de-la-basura/>



Enlace

<https://www.youtube.com/watch?v=ZqeaBonSPQA>

El caso anterior nos permite reafirmar que el propósito fundacional de las organizaciones es sustantivo para determinar qué estrategia de gestión siguen sus dirigentes.

En ello la capacidad de los gestores de generar relaciones por el cambio, pueden partir de simples relaciones de amistad hasta llegar a espacios de construcción desde las diferencias. Una de las habilidades de un líder cooperativista es gestionar los sentimientos, las relaciones, las emociones al servicio del cambio y para ello debe poner atención en cómo materializa en hechos su inteligencia relacional, haciendo uso de redes de networking.

Ejercicio de co-evaluación

Realice un proceso retrospectivo de lo visto hasta ahora y dispóngase a preparar en una página una reflexión.

Identifique cómo en el video anterior presenta hechos donde se manifiesta la incidencia de:

1. La gestión de la información y la creación de valor, a partir de la producción entre iguales con perspectivas diferentes.
2. Habilidades para generar acciones colectivas por un mundo mejor.
3. Compartir acciones por el bien común.

2.2. Economía colaborativa y cooperativismo

Emiro Alonso Ruiz Pinto



Preámbulo

Cada vez con mayor fuerza escuchamos hablar de economía colaborativa, propiciada por los avances tecnológicos de las comunicaciones, la información y la revolución de las redes sociales, facilitando la organización de las personas para relacionarse, comercializar, producir, prestar servicios e intercambiar, que se constituye en un reto desde el enfoque de solidaridad, para asumir estos nuevos escenarios como parte de la transformación de la sociedad y asimilarlos permitiendo un fortalecimiento de las cooperativas.

Se explora el caso de SmartIB, la asociatividad en tiempo de redes, una cooperativa de gestión de proyectos artísticos y culturales española, de impulso empresarial, paraguas para artistas, creativos, artesanos y demás profesionales de la cultura, brinda a sus asociados herramientas para la gestión administrativa, contable, fiscal, legal, financiera y de cobro. Se alinea con los valores de la economía social priorizando a los individuos y el servicio a la comunidad. Ofrece servicios mutualizados y a través de su app brinda soporte, forma parte de un proyecto europeo que nació en Bélgica, que actualmente cuenta con más de 50.000 asociados.

Presentación

Se puede resumir en una frase ampliamente difundida que la economía colaborativa, como lo expresa Fuente "surge gracias a la capacidad que tienen las tecnologías para organizar a los consumidores en su propio beneficio", es una respuesta alternativa a la crisis económica, que se refleja en economías débiles y altos índices de desempleo. Se constituye en un instrumento que permite lograr una mejora de la productividad, generar empleo y cohesión social. La economía colaborativa se ha venido expandiendo, acorde a los avances tecno-

lógicos, permitiendo mejores niveles de competitividad con tecnologías de las comunicaciones y la información, facilitando la organización de los consumidores, ante la necesidad de promover el intercambio de bienes y servicios, que puede tener un enfoque de solidaridad y beneficio mutuo, generando un óptimo aprovechamiento de los recursos y logrando ahorros para todos los actores.

El cooperativismo enmarcado en el sector solidario, se complementa con la tecnología. La economía colaborativa y el cooperativismo se pueden asociar en los procesos de producción y comercialización, permitiendo lograr mejores niveles de competitividad de la producción y comercialización del sector solidario.

Las iniciativas innovadoras, han venido participando en las economías colaborativas en sectores como: el alquiler de alojamiento (Airbnb), compartir trayectos en coche (Amovens, Uber), alquiler de coches particulares (Socialcar), servicios domiciliarios (Rapy), servicios profesionales (Quirky) y culturales (SmartIB), son la muestra de la expansión acelerada de los mismos.

El proceso de evolución del sector tecnológico, también tiene una cara, no muy amable con el sector cooperativo, se refiere especialmente a las plataformas que tienen incidencia directa y prioritaria en el sector financiero mundial, allí en donde el cooperativismo financiero se ha visto obligado a adquirir a multinacionales servicios como tarjetas de crédito y cajeros automáticos, a altos costos, en detrimento del crecimiento del sector.

Tal escenario ha orientado a las cooperativas financieras a sintonizarse en la proyección de visiones y estructuras dirigidas al fortalecimiento de las mismas, generando procesos y servicios de economía colaborativa con plataformas alternativas, en Europa están trabajando en esto.

El sector solidario dado su amplio actuar en los diferentes escenarios de producción y comercialización, ha tenido un papel muy importante en las economías de orden local, regional y nacional, que lo han llevado a desarrollar procesos de asociatividad en los sub sectores agropecuario, industrial, comercial, de servicios profesionales y culturales.

Las dinámicas sociales y económicas exigen nuevas formas de cooperación y colaboración empresarial, acorde a los avances y dinámicas de las tecnologías de las comunicaciones y la información, que son el fundamento de la economía colaborativa.

A partir de estas premisas se expone un caso, se enlaza un video y se invita a la reflexión.

Objetivo

Explorar un caso organizacional en donde la tecnología colabora en el fortalecimiento de la producción y comercialización, mediante la asociación en el sector solidario.

Preguntas previas:

- ¿Qué rol juegan las tecnologías de la información y las comunicaciones en el establecimiento de condiciones para la producción y comercialización?
- Proponga ideas de emprendimiento de la economía colaborativa en el sector solidario.

Reflexión

¿Cómo podemos gestionar acciones de cooperación a través de la tecnología a fin de fomentar la economía colaborativa?. Escriba su reflexión en un espacio de máximo 40 palabras.

Si conoce o participa en un caso de economía colaborativa en el sector solidario. Escríbalo en 60 palabras.

A continuación se observa un caso que puede apoyar la reflexión anterior.

Construyendo una cooperativa anclada en la tecnología.

Los artistas prefieren direccionar sus esfuerzos al accionar creativo, por eso muchas veces dejan de lado la normatividad administrativa y legal en sus emprendimientos. Por otro lado sus mercados, procesos de negociación y comercialización son similares, de ahí una confluencia de necesidades que puede desembocar en una solución de economía colaborativa, es el caso de SmartIB, una cooperativa que presta servicios de gestión para artistas, se constituye en su aliado y facilita el logro de mejores resultados, con el soporte que brinda permite la dedicación exclusiva a la producción creativa, optimizando los procesos y mejorando los ingresos de los artistas.

Vea el siguiente enlace y a continuación comente:

Enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=-akjZU2lBv0>

El caso permite observar el proceso de relación de la economía colaborativa y el cooperativismo en el sector artístico, en donde las dificultades de los creativos en el proceso operativo del mercadeo, de sus obligaciones legales y administrativas, llevan la economía colaborativa al nivel colectivo y específicamente al quehacer de una cooperativa, que a través de la tecnología optimiza las fortalezas profesionales artísticas y eleva la productividad de sus asociados.

Ejercicio de co-evaluación

Realice un proceso retrospectivo de lo visto hasta ahora y dispóngase a preparar en una página una reflexión.

Identifique cómo en el video anterior se presentan hechos donde se manifieste la incidencia de:

- 1.- Las tecnologías de la comunicación en los procesos de integración y asociatividad como mecanismo de construcción de organizaciones solidarias.
- 2.- Propuestas para generar acciones colectivas de orden solidario por un mundo mejor.

Referencias bibliográficas

FUENTE Oscar. Qué es la economía colaborativa: Más información <https://www.iebschool.com/blog/economia-colaborativa-consumo-lean-startup/>

2.3. Integración cooperativa. Utopía e identidad cooperativa

Miguel Arturo Fajardo Rojas

Preámbulo

Los temas: identidad cooperativa, cooperación entre cooperativas y articulación de la acción cooperativa, se reflejan en el texto a continuación, nos lleva a pensar en la consolidación de una estrategia de representación social para la promoción, fortalecimiento y defensa del sector solidario. En Colombia las cooperativas cuentan con varias federaciones de cooperativas y con la Confederación nacional de cooperativas CONFECOOP, también con las federaciones de cooperativas por sectores: COOPCENTRAL, FECOLFIN, FENSECOOP entre otras, sin dejar de lado FEDEMUTUALES y ANALFE.

Expone la experiencia de una cooperativa de medios comunitarios de comunicación RESANDER - Red Cooperativa de Emisoras Comunitarias del sur de Santander, que actualmente ejecuta proyectos a nivel nacional a través de “radios comunitarias para la paz y la convivencia”.

Presentación

Las cooperativas al igual que las demás empresas de la economía de la solidaridad trabajan en diferentes espacios y dimensiones sociales para lograr condiciones de vida digna para las personas y familias que las integran. Por eso la economía social y solidaria es un proyecto para una sociedad alternativa. (DRAPERI: 2005). Las cooperativas, las mutuales y otras formas de economía solidaria se fundamentan en la acción voluntaria de inter-cooperación entre seres humanos que desean resolver sus necesidades a partir de la cooperación recíproca. Desde su inicio en el año de 1844 las cooperativas se han presentado como organizaciones que proponen contrarrestar los impactos negativos del capitalismo.

Así, pues, el cooperativismo forma parte de un conjunto más amplio de organizaciones que consideran que se puede crear o generar un sistema socioeconómico diferente al capitalismo a través de la acción colectiva pacífica. En este contexto, el presente documento pretende describir uno de los principios orientadores del cooperativismo: la integración cooperativa. Para ello, en primer lugar se aborda el tema de la identidad cooperativa, en segundo lugar se profundiza sobre la cooperación entre cooperativas y finalmente se ilustra la reflexión con un ejemplo de articulación de la acción cooperativa.

Para empezar es conveniente repasar la definición que los dirigentes cooperativos acordaron en la asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional, (ACI), realizada en 1995.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. (ACI: 1995)

Lo primero que llama la atención es la doble dimensión de la organización cooperativa: por una parte se trata de una empresa económica y por otra parte de una asociación de carácter político. Algunos autores como Ricardo Dávila, Oscar Bastidas y Benjamín Ramírez señalan que las cooperativas tienen una doble naturaleza.

En su larga existencia los seres humanos han construido paradigmas (formas de ver, sentir y actuar sobre la realidad) para dar sentido a sus vidas y a la historia. El sistema-mundo-capitalista se presenta como uno de los últimos paradigmas que da sentido a la historia humana. El paradigma

dominante da a las personas estructuras mentales, valores éticos, principios que se convierten en soporte de la cohesión social. Yuval Harari, en su libro 21 lecciones para el siglo XX, recuerda el papel dramático, y con frecuencia perverso, que han cumplido los paradigmas que han guiado la humanidad. Cuando surgió el cooperativismo, también se establecieron principios y valores, para las condiciones y creación de una alternativa de vida económica, social, política y cultural, que permitiera superar la creciente inequidad social, que producía el naciente capitalismo. En esta dirección Benjamín Ramírez Señala:

*De otra parte, las cooperativas tienen un marco de actuación. Este está dado por la aplicación de los **principios y valores cooperativos**, por la ideología y legislación cooperativa que en su conjunto constituye el cuerpo doctrinario del sector cooperativo, ahora sector solidario (RAMIREZ: 2015, PAG. 23). (la negrilla subrayado fuera de texto)*

Los principios y valores, al igual que las definiciones comprensivas del cooperativismo han tenido su propia evolución. Los fundadores de la Sociedad de los Justos Pioneros de Rochdale, (1844) establecieron una serie de principios y valores que fueron revisados posteriormente por las sucesivas asambleas de la Alianza Cooperativa Internacional. La última versión de los principios y valores fue acordada en la II Asamblea General de la ACI, en 1995. En esa ocasión se acogieron los siguientes principios cooperativos:

- Apertura y Voluntad de los asociados.
- Gestión democrática de los asociados.
- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e independencia.
- Educación capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.

- Interés por la comunidad.

La comprensión y práctica de estos principios, sin duda, constituyen el núcleo principal de la identidad cooperativa.

La cooperación entre cooperativas: camino hacia un movimiento solidario

La ACI definió en dos ocasiones el alcance de este principio de la cooperación entre cooperativas.

Con el objeto de servir mejor a los intereses de sus miembros y de la comunidad, todas las organizaciones cooperativas deben cooperar activamente, de todas maneras posibles, con otras cooperativas a nivel local, regional, nacional e internacional (ACI: 1966)

*Las cooperativas sirven más efectivamente a sus asociados y fortalecen **el movimiento cooperativo** trabajando unidas a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales (ACI: 1995).*

Sin duda, la segunda aproximación o comprensión operativa del principio de la cooperación entre cooperativas es más preciso en tanto que propone la meta de la construcción de un movimiento cooperativo a partir de estructuras visibles en diferentes espacios territoriales.

Frente a esta definición Ramírez (2015) señala lo siguiente:

Los organismos de integración tienen funciones de representación y de defensa de los intereses de las entidades asociadas en el campo político, económico, social y educativo. La integración se da en áreas, especialmente, a nivel de áreas de actividad económica. (pág. 193).

También la ley 454 de 1998 reconoció el derecho que tienen las organizaciones solidarias a crear sus propios organismos de integración. A la letra la ley señala:

“Las organizaciones de Economía Solidaria podrán, asociarse entre sí para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales o culturales en organismos de segundo grado de carácter nacional o regional. Aquellos de índole económica serán especializados en determinado ramo o actividad. En dichos organismos podrán participar además otras instituciones de derecho privado sin ánimo de lucro que puedan contribuir o beneficiarse de las actividades de estos”.(Artículo 14).

A partir del principio acordado por la ACI y la legislación vigente las cooperativas han establecido dos fines primordiales de la inter-cooperación: el logro de mejores resultados económicos y la consolidación de una estrategia de representación social para la promoción, fortalecimiento y defensa del sector solidario o movimiento solidario. En Colombia las cooperativas cuentan con varias federaciones de cooperativas y con la confederación nacional de cooperativas CONFECOOP, que es el organismo de representación gremial que integra 13 federaciones regionales de cooperativas. Igualmente las cooperativas cuentan con federaciones de cooperativas por línea de servicio: (COOPCENTRAL, FECOLFIN, FENSECOOP...) También las otras formas de organizaciones solidarias tiene sus federaciones nacionales como es el caso de FEDEMUTUALES y ANALFE.

En Colombia, y en general, a nivel global existe la preocupación por la escasa fuerza social de las organizaciones solidarias debido a que no han logrado constituirse en un movimiento con capacidad de incidencia significativa en la gestión de un

nuevo modelo de sociedad como ha sido el sueño de muchos de sus dirigentes. La dispersión, la baja capacidad de articulación, es uno de los obstáculos señalados para la consolidación del movimiento cooperativo en Colombia.

Tal vez una de las razones sea la insuficiente comprensión de lo que significa ser o formar parte de un movimiento social. Parece conveniente hacer una consideración al respecto.

“En tanto que la economía solidaria es también un movimiento social generará tensiones y conflictos con los gobiernos y actores sociales que lideran el sistema social basado en el neoliberalismo globalizado”. Este movimiento social solidario debería tener en cuenta los tres principios clave de los movimientos sociales propuestos por Alain Touraine. El primer principio es el de la identidad: las organizaciones solidarias tienen identidad propia; es decir, cuentan con un conjunto de principios, valores y saberes que le son propios. Por tanto, toda actividad en las organizaciones solidarias debe estar anclada firmemente a las teorías, principios y valores que definen o dan sentido a la economía solidaria. El segundo principio es el de la oposición. Todo movimiento social, en cierta forma nace como una contradicción u oposición a lo establecido. El principio de oposición implica un sistema social, un grupo opositor. Se podría decir que un movimiento social no tendría sentido si no tiene un adversario claramente definido. En el caso de la economía solidaria (como movimiento social) está en contra del modelo capitalista por razones teóricas, políticas y éticas. “La idea de Touraine con respecto al principio de oposición se resume diciendo que: cuando los actores han adquirido conciencia del lugar que ocupan dentro de la sociedad y cuentan con una organización comprometida y solidaria entre ellos, al surgir un conflicto que los contrapone en el campo de la acción social, este hace surgir al adversario y forma

de una u otra manera en los actores presentes, la conciencia de clase.” (OROZCO: 2000,16). También señala Touraine que los movimientos sociales están inmersos en una totalidad compleja: en un espacio, un tiempo y una cultura particular. La economía social y solidaria es cada vez más un movimiento global. En este sentido es muy importante la vinculación de las experiencias locales y nacionales a las corrientes que encarnan mejor el principio de identidad” (FAJARDO: 2012)

Red cooperativa de emisoras comunitarias del sur de Santander: RESANDER. Una experiencia de integración solidaria.

Colombia, tiene buenos ejemplos de integración social de las organizaciones solidarias, desde luego de integración de las cooperativas. Las experiencias de integración se encuentran en diferentes formas de organizaciones solidarias y en diferentes espacios territoriales. En este escrito se presenta la experiencia de una cooperativa de medios comunitarios de comunicación. Se trata de RESANDER, denominada inicialmente como Red Cooperativa de Emisoras Comunitarias del sur de Santander, se fundó en abril de 2001, en San Gil Santander como una organización de carácter cooperativo. Las nacientes emisoras comunitarias requerían un organismo de representación y de asesoría que sirviera de enlace con las autoridades gubernamentales y que apoyara su desarrollo organizacional. Reconociendo esta necesidad los impulsores iniciales, Fernando Tibaduiza, gerente de la Cometa, el padre Ramón González Parra, director de SEPAS, Miguel Fajardo, Vicerrector Académico de UNISANGIL, motivaron la constitución de la nueva cooperativa.

Después de un proceso motivo, 24 emisoras comunitarias de las tres provincias del sur de Santander, dos organismos de la Diócesis de Socorro

y San Gil, la delegación de comunicaciones y el Secretariado de Pastoral social firmaron el acta de constitución el 6 de abril de 2001. El 12 de junio de ese mismo año se registró el acta de constitución ante la Cámara de Comercio.

La intención o misión asignada a la nueva cooperativa consistió en contribuir al fortalecimiento, desarrollo integral y sustentable de las radios comunitarias asociadas, como empresas sociales y solidarias. Se identificaron para tal contribución las siguientes áreas estratégicas de gestión:

- Desarrollo organizativo.
- Gestión de asuntos jurídicos.
- Gestión tecnologías.
- Gestión de proyectos.

Actualmente RESANDER cuenta con (43) asociados: (35) emisoras comunitarias de las provincias de Guanentá, Comunera, Vélez, Soto y García Rovira. La emisora diocesana Nuestra Señora del Socorro, (3) televisoras comunitarias y (4) entidades que apoyan institucionalmente el proceso.

La implementación de estas líneas de acción estratégica le han permitido a RESANDER además de actuar en la jurisdicción de Santander, extender a todo el territorio nacional la prestación de servicios y trabajo en alianzas con entidades del nivel nacional como la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, que durante el año 2014 y 2015 coordinó una estrategia de pedagogía para la paz “contamos para la paz” con la participación de radialistas comunitarios del todo el territorio nacional. Con la Unidad de Atención y Reparación a las Víctimas UARIV en el año 2015 se coordinó una estrategia radiofónica “expreso esperanza” que incluyó a (25) redes regionales y (400) emisoras comunitarias. Con la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias UAEOS desde al año 2014 han venido coordinando una

estrategia para el fomento y fortalecimiento de la organización solidaria vinculando al sector radial comunitario. De este proceso se constituyó SUMA 4C - Federación Solidaria de Colombia, en abril de 2015, de la cual RESANDER es miembro fundador.

Desde el 2016 con motivo del proceso y el acuerdo para la paz firmado posteriormente en noviembre de 2017 por el Gobierno de Colombia y las FARC-EP, RESANDER ha sido invitado como sociedad civil a implementar la estrategia nacional “radios comunitarias para la paz y la convivencia” con el aval institucional de los ministerios de cultura de tecnologías de la información y las comunicaciones, la oficina del alto comisionado para la paz, la presidencia de la república y el apoyo económico de la Unión Europea en Colombia. Esta estrategia vinculó en su primera fase a (27) redes regionales de radios comunitarias y (400) emisoras comunitarias del territorio nacional, quienes participaron en actividades de formación, capacitación, producción y circulación de contenidos con radicalistas comunitarios.

En los años 2018 y 2019 durante (18) meses RESANDER coordinó la segunda fase del proyecto “radios comunitarias para la paz y la convivencia” en los departamentos de Nariño, Putumayo, Ca-

quetá y Guaviare con la vinculación de (40) emisoras comunitarias.

RESANDER ha venido participando en proyectos convocados por el programa nacional de concertación y el programa de estímulos, logrando que además de Cometa de San Gil, otras emisoras como las de Barichara, Mogotes, Charalá, Ocamonte, Guadalupe hayan incursionado en la formulación y gestión de proyectos.

Con Coescoop una de las cooperativas de ahorro y crédito de la región, desde el año 2013 mantiene una alianza para fomentar la cultura solidaria y cooperativa con hijos de asociados, conformando el colectivo de comunicación “Zoo-lidarios”.

Durante el año 2018 RESANDER orientó parte de su trabajo en su territorio departamental, coordinando el “VIII Encuentro regional de comunicadores solidarios” y el “V Encuentro de colectivos de comunicación juvenil”, en alianza con Unisangil y el instituto.

En el área de comunicación comunitaria RESANDER ha jugado un papel importante tanto en el nivel local, regional, nacional e internacional. En el siguiente diagrama resume los esfuerzos de inter-cooperación en los que ha participado RESANDER.

NIVELES O ÁMBITOS DE INTER-COOPERACIÓN	INSTITUCIONES	ACCIONES
Regional	Red de Medios comunitarios, 48 radios del departamento.	Asesorías, acompañamiento y gestión de recursos para el fortalecimiento de las radios comunitarias.
Nacional	Desarrollo de proyectos en conjunto con las radios comunitarias. Trabajó con redes regionales de radios comunitarias, 30 en total.	Producción radial, capacitación, gestión de proyectos.
Internacional	Participó en redes internacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Asociación Latinoamericana de Educación Radiofónica (ALER). • Asociación mundial de radios comunitarias AMARC. 	Producción y distribución de contenidos comunicativos.

Espacios de integración de RESANDER:

Los medios comunitarios de comunicación en Colombia cuentan con cerca de 600 emisoras comunitarias articuladas en 30 redes regionales y la federación de medios comunitarios FEDEMEDIOS. En el mundo cooperativo hay otros medios aliados de las organizaciones solidarias. Sin embargo aún no están suficientemente integrados, para trabajar conjuntamente por la utopía de construir una sociedad más solidaria.

Referencias bibliográficas

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL ACI. Qué es una cooperativa. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/que-es-una-cooperativa>

BASTIDAS-DELGADO, Oscar. (2015) La identidad cooperativa, Caracas, Editorial Galaxia.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA: 1998. Ley 454.

DRAPERI, Jean-Francois, (2005) Making another world possible. Montreuil, Presses de l'économie sociale.

DAVILA Ricardo, FAJARDO Miguel, BASTIDAS Oscar (2005) éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes de desarrollo local. impre off set, San Gil

FAJARDO Rojas Miguel Arturo (2012) "educación desde y para la solidaridad", en revista Cooperativismo & desarrollo, vol. 20 número 100, pp. 206-223

RAMIREZ Benjamín (2015) teoría y doctrina de la cooperación. segunda edición, Bogotá, ediciones Ántropos.

RESANDER: (2019) Documentos institucionales sin editar. <https://www.youtube.com/watch?v=cVbjhmi1hE&feature=share>

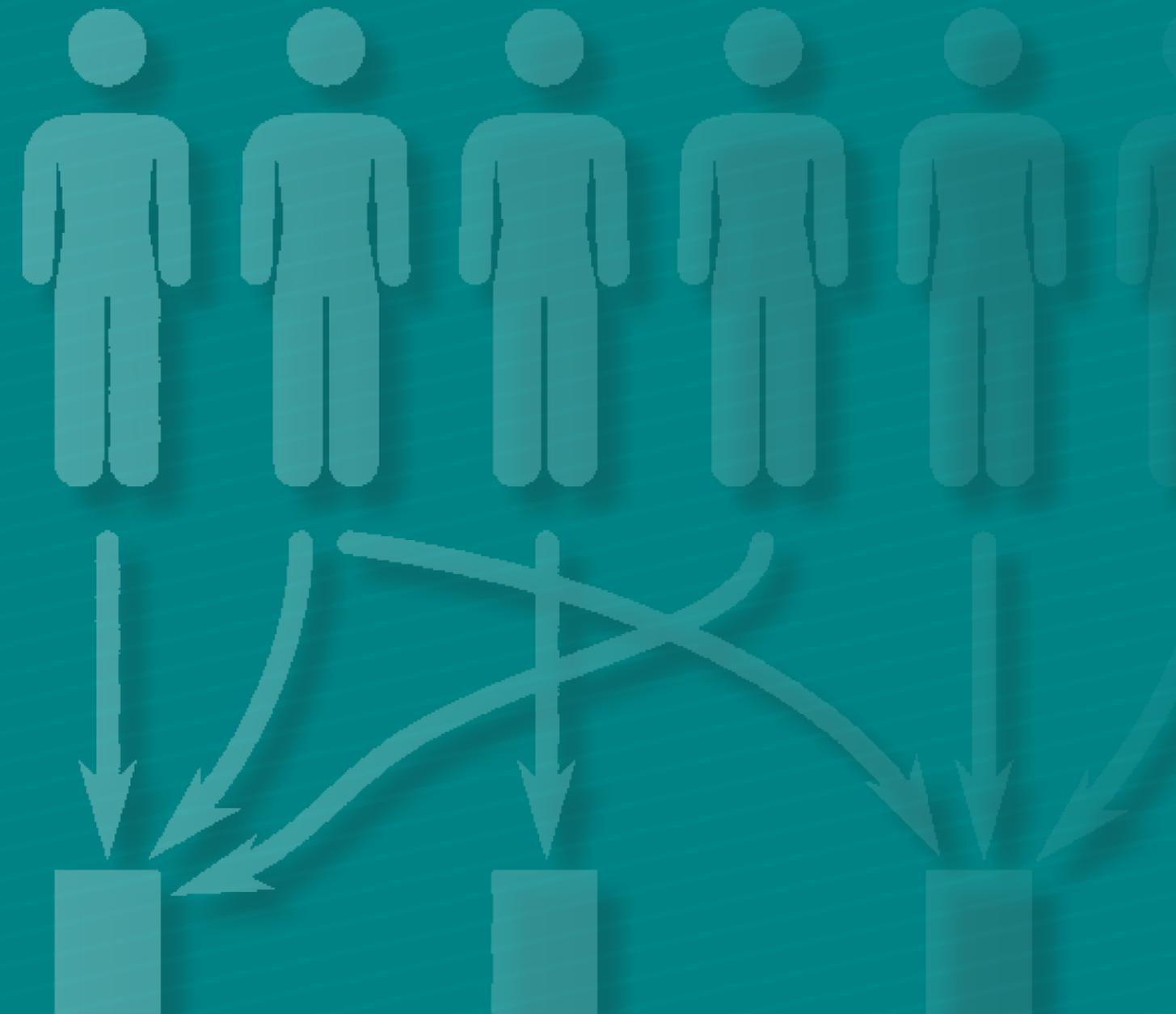
Autoevaluación

Tal vez tenga conocimiento de experiencias de articulación de empresas de economía solidaria: (redes cooperativas, mutuales o de otras formas de organización solidaria). Haga un relato sobre la experiencia resaltando los orígenes, los alcances, los logros y dificultades que ha tenido tal experiencia de articulación o integración.

Haga un relato sobre la importancia, los principios y criterios que debería orientar la integración entre las organizaciones solidarias. ¿Cuál es el papel de los organismos de articulación de las organizaciones solidarias frente a los gobiernos y las políticas de Estado?

2.4. Clientelismo y rotación en la dirigencia cooperativa

Ana Milena Silva Valencia



Preámbulo

El desempeño responsable de los órganos de dirección y control de las cooperativas es clave para el sostenimiento de estas. Lamentablemente en nuestro país se evidencia, en algunos casos, el tráfico de favores y la presión sobre la permanencia de las personas en los cuadros directivos, que no dependen de los méritos y gestiones realizadas, sino de las decisiones acorde a intereses individuales.

Nuestra país se ha permeado en todas las instancias de corrupción, ya no es un fenómeno exclusivo de lo público, se da en todos los ámbitos. Se explora un caso organizacional de la vida real, en Cali Colombia, donde se evidencia la importancia de renovar, proyectar, preparar a futuras generaciones, para que exista rotación en la dirigencia de las organizaciones solidarias, que obedezcan a un proceso trabajado, coherente, que la ruta orientadora de la organización no sea el tráfico de favores sino el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las cooperativas.

Presentación

Es importante considerar las directrices que nos ofrece la Supersolidaria en Colombia, a través de sus diferentes circulares como también lo plantea por las leyes en materia de economía solidaria, en el manejo y responsabilidad de los órganos de Dirección y Control de las Cooperativas, pero también es fundamental manejar procesos socio empresariales que requieren organizaciones con una especificidad particular para su administración.

Se trata de administrar una empresa colectiva e informar a sus codueños sobre el desarrollo que la organización ha tenido de forma anual, a diferencia de una empresa capitalista el reporte de la información no se hace a un solo dueño o grupo monopólico o reducido, sino que se trata de informar a una colectividad, esto hace más compleja e

interesante la labor, para desarrollar competencias administrativas que permitan generar sinergias en busca de un bien común.

En esta dinámica aparece en la asamblea general de asociados que es el órgano máximo de administración, las decisiones que se toman a su interior son para todos los asociados, por consiguiente, requiere que quienes estén allí representando un colectivo tengan las competencias no solo para informar o transmitir sino para deliberar y tomar decisiones adecuadas que beneficien el futuro de la organización.

Cada asociado es a su vez copropietario y coempresario simultáneamente, dado que las organizaciones solidarias están gestionadas por un grupo de personas que tienen una doble relación o rol, lo que implica que puede ser vista como una constelación de intereses cooperativos y hasta competitivos (Martinet y Reynaud, 2001) sino hay claridad en la función socio empresarial que cumplen. Tanto el presidente elegido como los órganos de dirección y control forman un grupo empresario colectivo, que se caracteriza por la integración de los diferentes stakeholders en el proceso de toma de decisión y mediante la aplicación de metodologías participativas (Munkner, 2001), es decir es un enfoque que corresponde a un gobierno diferente, por consiguiente hay comportamientos en las organizaciones solidarias donde los líderes se han perpetuado y las dinámicas se mantienen estáticas, no se observan cambios que respondan a las exigencias del entorno.

En la teoría administrativa, podríamos resaltar la teoría del Blindaje de la dirección, que constituye un desarrollo de la teoría de la Agencia (Fama, 1980), donde se analizan las barreras a la salida de los dirigentes, pues en muchas ocasiones han tenido una posición de permanencia sin ofrecer oportunidades a otros o reconocer que otros también pueden posibilitar cambios a favor de la organización. Shleifer y Vishny (1989), plantean que el blindaje puede tener consecuencias des-

afortunadas, cuando proporcionan al directivo un poder excesivo de actuación independiente de los resultados obtenidos y conduce a su favorabilidad en detrimento de los otros asociados. Vale la pena resaltar que esto aplica tanto para los órganos de administración, control comités y la gerencia.

De acuerdo a los resultados de los investigadores: Frédérique Bataille-Chedotel y France Huntzinger de la Universidad de Maine (Francia) en su estudio titulado: Directivos y gobierno de las cooperativas, plantean una tipología de la dirigencia a partir de la tipología de los grandes patrones de Bauer y Bertin-Mouro (1992) - (Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004) han identificado tres perfiles de directivos:

- Los escaladores: son directivos que han comenzado sus carreras desde muy jóvenes y han escalado números peldaños, demostrando habilidades antes de llegar a cargos directivos. Han adquirido gradualmente habilidades y conocimientos.
- Los helicóptados: son directivos que ya han despegado desde un nivel relativamente alto, su punto de entrada se sitúa en la cima y su carrera de ascenso es muy corta.
- Los paracaidistas: aterrizan directamente a los puestos o cargos de dirección o control, sin conocimiento previo de la realidad de la organización.

Tener una tipología adecuada depende tanto de una preparación previa como del fortalecimiento de competencias intrapersonales, interpersonales y técnicas gerenciales, que potencialicen y proyecten de forma adecuada el desarrollo integral de las organizaciones solidarias, para que no se dé el clientelismo, como ese intercambio extraoficial de favores, con el fin, por ejemplo de obtener apoyo electoral. Que la rotación de la dirigencia cooperativa sea acorde a un proceso integral, educativo y de convicciones como líderes que sirven a una organización colectiva.

Objetivo

Explorar un caso organizacional de la vida real, donde se evidencia el tráfico de favores y la rotación de la dirigencia, en donde se toman decisiones acordes a intereses individuales.

Desarrollo del caso o experiencia

Existe una Organización Solidaria en la ciudad de Cali, con más de 4000 asociados en el Valle del Cauca.

Para sus asociados la cooperativa ofrece programas de desarrollo social y económico, que son su razón de ser, como también servicios de crédito, ahorro, programas de recreación, emprendimiento, entre otros.

Ha implementado para sus colaboradores programas de formación y profesionalización; el uso de la tecnología permite una comunicación fluida y la administración promueve el respeto, reconocimiento y distribución equitativa de los recursos, garantizando un pago justo a sus trabajadores asociados que a su vez son los dueños y gestores. Es decir, se promueve una administración con un estilo participativo.

Su estructura está conformada por la gerencia y 5 áreas (administrativa, financiera, desarrollo social, tecnología y marketing social). La gerencia cuenta con un comité gerencial, el consejo con un comité de crédito y otro de educación como staff.

A diciembre 31 de 2017 la organización presentó los siguientes resultados económicos, para la Asamblea general de asociados:

- Valor de los activos: \$ 500 mil millones.
- Valor de los pasivos: \$ 200 mil millones.
- Valor del patrimonio \$300 mil millones.
- Y los Excedentes fueron de \$ 2.000 mil millones.

Para la distribución de excedentes que realiza el Consejo de administración para proponerlo en la Asamblea General, se presentó un proyecto para financiarlo con el 100% del remanente de los excedentes, el proyecto consistía en la compra de una clínica que beneficie a los asociados y su grupo familiar, el gerente llamado Anastasio expresa a su Consejo de administración (que está conformado por un médico que a su vez es político de la región y presidente del Consejo de dirección), que esa propuesta no sería procedente, puesto que no está considerado en el objeto social de la organización y la cooperativa no es experta en temas de salud. El Consejo en pleno le dice al gerente Anastasio que debe de alinearse a la propuesta presentada por el Consejo y que debe convencer a la Asamblea para que apruebe a si sea a pupitrazos, esa propuesta, a como de lugar. Que, tanto para el gerente como para el Consejo de administración, expresa el médico - político llamado Patricio que lleva 3 años en la cooperativa, hay una comisión interesante que repartirá entre ellos, que parte de esa comisión le servirá al Medico Patricio para financiar su campaña política como futuro diputado. El Consejo en pleno de una u otra forma presionan al Señor Anastasio para que diseñe la propuesta con el respectivo presupuesto, es decir el proyecto de inversión, con el personal que ellos le propongan, pues de lo contrario se verían en la penosa decisión de solicitarle la renuncia.

El Señor Anastasio por no perder su puesto acepta la propuesta de sus dirigentes que son sus jefes para presentarla en la próxima asamblea junto con ellos.

Lecciones aprendidas

De acuerdo a la lectura y reflexionando sobre el caso se identifican varias acciones en la gestión como comportamiento de la dirigencia, por una

parte, el perfil de los directivos que se presenta, podrían estar entre un helicoptado o paracaidista, agregando que lo más importante en su gestión es el interés individual y que lamentablemente este prima sobre el colectivo.

La presión o el clientelismo que ejerce la dirigencia para conseguir la meta individual, la rotación de la dirigencia en muchos casos no obedece a procesos democráticos y participativos, sino a manos invisibles que no buscan el bien común.

Para cerrar esta reflexión, vale la pena resaltar que “debemos de renovarnos, proyectarnos y preparar a futuras generaciones, que la rotación de la dirigencia sea programada de manera integral y que obedezca a un proceso trabajado y coherente, cultivando la trascendencia de la experiencia de los líderes iniciales que tampoco se debe abandonar, sino potencializar y que la ruta orientadora de la organización no sea el tráfico de favores sino el cumplimiento con alineación de la misión, visión y objetivos”.

Actividades y preguntas de aprendizaje

¿Qué opina de la posición del Consejo de administración?

¿Si usted fuera el gerente de mencionada organización, que haría?

¿El presidente del Consejo de Administración, tiene interés personales o colectivos? Explique su respuesta

¿La propuesta considera un buen manejo de los excedentes?

Elabore la estructura matricial de la organización. En qué momento se evidencia el clientelismo en el caso.

¿El directivo Patricio en que tipología de la dirigencia se encuentra?

Enlace

<https://www.youtube.com/watch?v=zbbUqEuK-jk>

CAPITULO 3 Inteligencia Emocional y Bienestar

Introducción

“La cooperación es la convicción plena de que nadie puede llegar a la meta, si no llegamos todos”. Virginia Burden

El tránsito hacia una economía transformadora pone en foco el modelo cooperativo, según Stiglitz⁹ “Las cooperativas son más capaces de gestionar los riesgos que el sector privado capitalista... Creo que podemos construir un mundo en el que la economía funcione mejor para todos, basada en la solidaridad”, involucra el desarrollo de acciones cotidianas basadas en una ética del cuidado de la vida y el bienestar. Esta disposición ética de las organizaciones de economía solidaria requieren

que sus líderes tengan una inteligencia emocional al servicio del interés general.

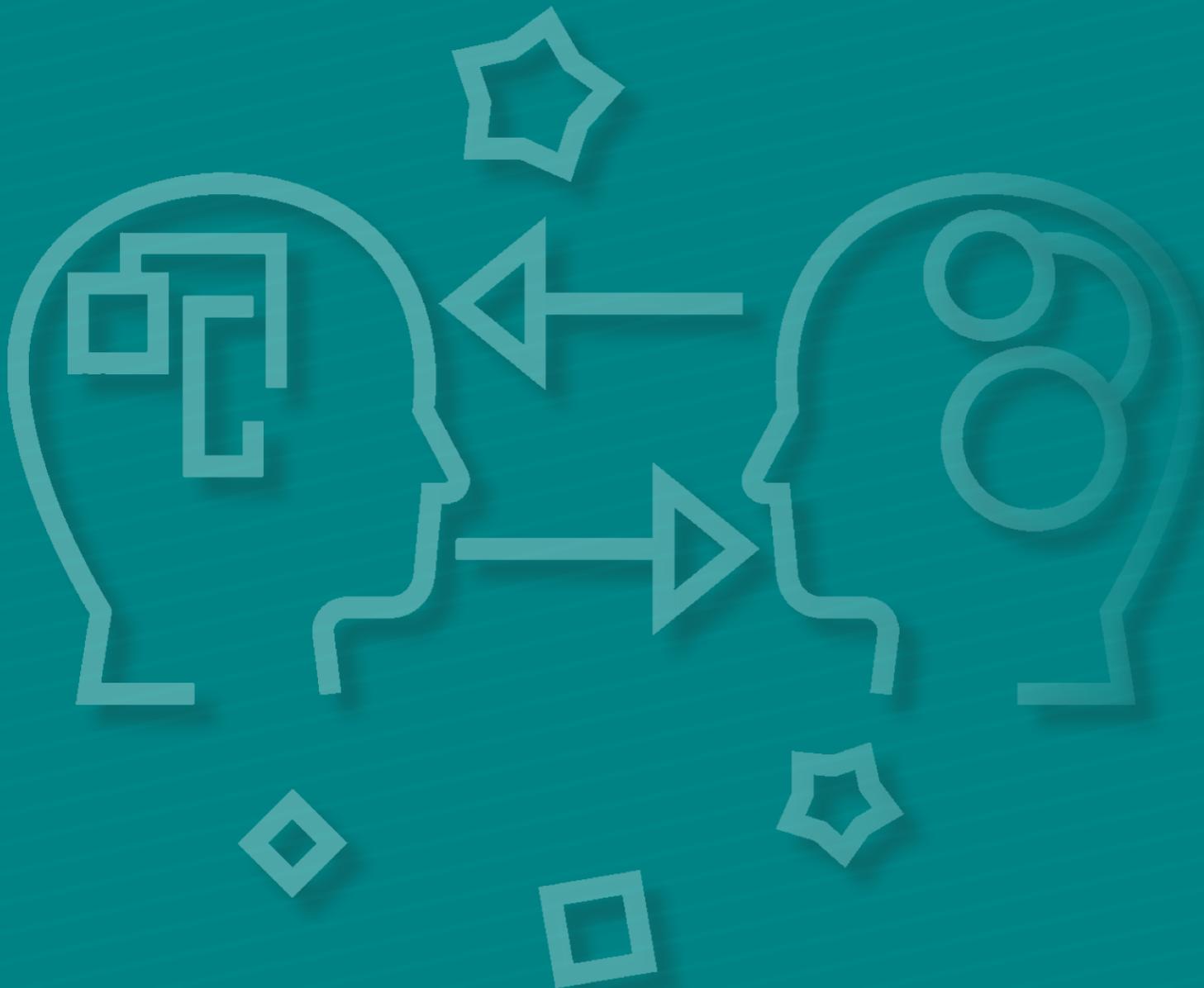
Con ello esperamos reflexionar sobre cómo la inteligencia emocional de líderes sociales está cambiando el mundo. Daniel Goleman¹⁰ espera “que la inteligencia emocional y la inteligencia social ayuden a las personas a distanciarse de la ganancia personal y del interés propio, que en vez, se preocupen y tomen acción acerca de lo que necesita ser arreglado en el mundo”, en relación también con la “Inteligencia Ecológica”, dice respecto a los temas asociados a la sostenibilidad y el equilibrio ecológico “en definitiva de nada sirve aprender a ser una mejor persona o un mejor líder si no vas a tener un mundo en dónde serlo”.

9 <http://www.observatorioeconomiasocial.es/actualidad-observatorio.php?id=3446>

10 <https://www.gestion.com.do/ediciones/enero-2010/item/176-daniel-goleman-inteligencia-emocional-y-social-para-un-mundo-en-desafio>

3.1. Inteligencia emocional, bienestar y cooperación

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

Para el desarrollo de los casos que se revisan en este capítulo, inicialmente se analiza el caso de COOMEVA, a través de su disposición prosocial, se observa como la cooperativa integra los conocimientos de sus miembros y sus orientaciones, hacia nuevas formas de hacer economía.

En el caso de la cooperativa por el bien común BIKOnsulting en España, se expone, como sus asociados comparten la necesidad de organizar desde la economía solidaria emprendimientos laborales profesionales independientes, amparando su cobertura en el sistema de seguridad social y con la creencia de que otro tipo de organizaciones es posible.

Por ultimo refiere un documental, donde se exploran las prácticas de distintas empresas, generando híbridos organizacionales aportan que están aportando al bien común. Experiencias alrededor del mundo de: economía circular, segunda mano, reciclaje, agricultura apoyada por la comunidad, redes de productores, comercio justo, cooperación para el desarrollo, energía, empresas recuperadas y turismo, que se apoyan en casos muy ilustrativos.

Presentación

Christian Felber, a través de su propuesta de una economía dirigida al bien común, ha logrado congregar a millares de empresarios, emprendedores y líderes del mundo para transitar hacia una economía transformadora. Su propuesta toma del modelo cooperativo la búsqueda de maximizar el bienestar de sus miembros, lo que en la práctica involucra el desarrollo de acciones cotidianas asentadas en una ética del cuidado de la vida y el bienestar. Esta disposición ética que se desarro-

lla en una organización requiere que sus líderes tengan una inteligencia emocional al servicio del interés general. En el caso de COOMEVA su promotor, y uno de sus fundadores, Don Uriel Estrada nos comenta que (Vargas 2018):

...Nunca la medicina me apasionó tanto como la cooperativa, pues ésta es una forma de salvar a la humanidad del egoísmo y la pobreza (57).....Pertenezco a la generación colombiana de cooperativistas de los años sesenta, quienes, a mediados del siglo XX, empezaron a fundar cooperativas de ahorro y crédito en Colombia (49)...

Detrás de las palabras del Doctor Uriel se manifiesta una disposición mental a la construcción de una empresa al servicio del interés general. A ello los psicólogos le denominan *disposición prosocial*. Esto en palabras de Dan Batson (uno de los investigadores en psicología social más relevantes en el mundo), tras un nutrido debate con intelectuales, lo relaciona con altruismo, compasión y desarrollo (Singer y Ricard 2015), Batson afirmó que:

El altruismo existe y aflora a partir de la implicación empática... La implicación empática da lugar a la motivación altruista y se refiere a una emoción orientada al otro... Tenemos que tomar en consideración el altruismo inducido por la empatía si queremos entender el comportamiento humano y de los sistemas económicos.

Como nos dice Batson la motivación altruista nos lleva al comportamiento y a las acciones. Esta ruta es la trazada cuando millares de líderes cooperativistas en todo el mundo desarrollan emprendimientos por el bien común. COOMEVA no es la excepción (Vargas 2018):

...en la Asamblea de la Asociación Médica del Valle de 1963, visualicé y propuse organizar un seguro de vida para los médicos afiliados como un servicio propio y autónomo...la idea consistió en aprovechar la tremenda fuerza que produce la unión de todos los médicos para convertirnos en una compañía de seguros en forma de cooperativa de auxilio mutuo...que las cuotas que se pagan no sean para nadie sino para capitalizar cada mes e incrementar beneficios en caso de invalidez, vejez, ayudar en la financiación de vivienda...

En el caso de la cooperativa por el bien común BIKOconsulting (Sanchis y Amigo 2019), ubicada en España, sus asociados compartían algo: la necesidad de organizar sus emprendimientos laborales como profesionales independientes, amparar su cobertura en el sistema de seguridad social y la creencia de que otro tipo de organizaciones es posible.

Esta cooperativa está compuesta por especialistas en distintos ámbitos de la consultoría como el marketing, análisis de datos, producción, educación, entre otros, quienes ponen el conocimiento para hacer de este mundo un mejor lugar para todos. Para ello fue menester impregnar la gestión interna de una ética empresarial expresada en estructuras y decisiones fundadas en la confianza y cooperación. En donde los trabajadores y clientes de la cooperativa se consideran compañeros de viaje, emprendedores y transformadores.

El resultado, demuestra que la asesoría empresarial implica un proceso de acompañamiento entre iguales, con el fin de generar cambios, en función de su aporte concreto a la mejora social, ambiental y también económica de sus beneficiarios. De manera que no es posible concebir un beneficio

económico a secas, ni una incidencia social que no movilice a la preservación y generación de valor ambiental.

Esta disposición por el prosocial ha escalado sus horizontes con miembros en Argentina. De la inmensa oferta de acciones por la transformación, la cooperativa ha logrado integrar a los conocimientos de sus miembros, las orientaciones de nuevas formas de hacer economía como: la economía circular, las empresas B, la economía colaborativa, las ciudades en transición, la economía de la felicidad, entre otros. Con principios que comienzan a ser parte cotidiana de la gestión organizacional y se manifiestan en orientaciones empresariales concretas, entre las que se encuentran: la gestión ética de finanzas, el desarrollo de calidad constante en el puesto de trabajo, el reparto justo de los volúmenes de trabajo, la distribución de la renta, la gestión ética de suministros, la demanda de comportamientos ecológicos en los trabajadores, la democracia interna, la transparencia y las ventas éticas.

Una economía transformadora, que a la tradicional asesoría en balances financieros, ha sumado el acompañamiento en la formulación del balance social, de sostenibilidad, de bien común, la auditoría ambiental y la contabilidad social. El impacto de tales acciones integran beneficios económicos, sociales y ambientales, que algunos prefieren llamar simplemente: felicidad.

Para autores como (Rojas 2014) la felicidad hace referencia al bienestar que día a día experimentan los seres humanos y es ante todo un propósito de vida. En muchas cooperativas, por ejemplo, sus líderes manifiestan que los mayores ingresos posibilitan alcanzar un peldaño de la felicidad, pero ninguno se muestra de acuerdo con plantear que desean obtener mayor felicidad para lograr con ella mayores ingresos.

La relación entre felicidad, inteligencia emocional, bienestar y cooperación va signada porque la primera (la felicidad) está determinada por el relacionamiento de las siguientes. Con ello es posible afirmar que algunas variables que determinan condiciones de felicidad, se han puesto de relieve en estas notas: inteligencia emocional, bienestar y cooperación; a través de las cooperativas estas variables se potencian por decisiones colectivas de una ética compartida. De manera que en las cooperativas se pone mucho cuidado al fortalecimiento del capital humano, pero también del capital social (la confianza, las redes, la reciprocidad y la asociatividad), que se amplían en la medida que los esfuerzos económicos de los miembros se reinvierten en la empresa, para generar ciclos virtuosos de capitalización institucional. Este resultado, de los últimos hallazgos científicos de (Rojas 2014), (Singer y Ricard 2015), (Sanchis y Amigo 2019), es coherente con lo expresado por el Doctor Uriel Estrada, en cuanto a las estrategias que dieron lugar a la creación de COOMEVA.

A continuación, sugerimos analizar el siguiente documental donde se exploran las prácticas de distintas empresas que están generando híbridos organizacionales, donde el aporte al bien común tiene mayor relevancia que la simple búsqueda de maximización de ingresos. Con ello esperamos reflexionar sobre cómo la inteligencia emocional de líderes sociales está cambiando el mundo.

El documental se encuentra en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=3R59m-AxBCE>.



Observe con atención los casos expuestos e identifique cuáles han sido los motivos que sirven de motor para el desarrollo de innovadoras acciones empresariales.

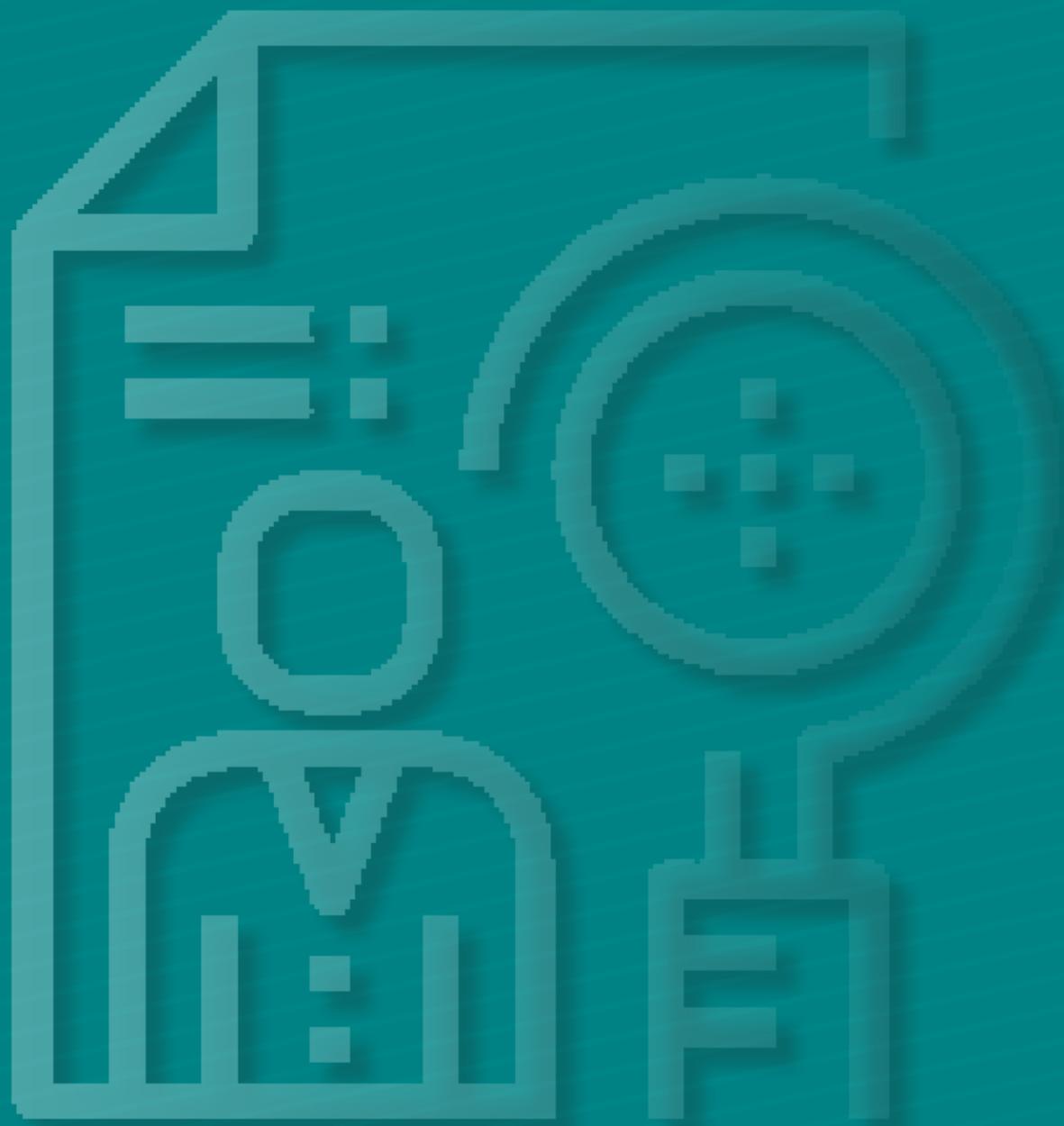
Trate de identificar comportamientos concretos donde se manifiesten los temas que hemos tratado y no olvide que un referente fundamental es la experiencia de Coomeva, pues ahora es el momento de seguir construyendo y aportando al cambio, escriba sus ideas al respecto en 100 palabras.

Referencias bibliográficas

- ROJAS, Mariano. *El estudio científico de la felicidad*. Ciudad de México: Fondo de cultura económica, 2014.
- SANCHIS, Joan, y María Amigo. *El modelo de la economía del bien común. Aplicación a la empresa/organización y casos prácticos*. Valencia: Delta publicaciones, 2019.
- SINGER, tania, y Matthieu Ricard. *Caring economics. A conversation between the Dalai Lama, scientists, economists, social entrepreneurs and business leaders*. New York: Picador, 2015.
- VARGAS, Arcesio. *Uriel Estrada Calderón. El cooperativismo como medicina social*. Cali: Centro del Pensamiento COOMEVA, 2018.

3.2. El bienestar laboral en las cooperativas

Análida Díaz Orozco



Preámbulo

Para mantener un estado emocional óptimo, el bienestar laboral es clave en las cooperativas. A la vez el bienestar laboral es necesario para desarrollar confianza, tanto en las personas como en las organizaciones.

A continuación se exponen los resultados de un trabajo de investigación en Colombia, en los departamentos de Caldas y Risaralda que involucraron a los empleados de cooperativas, de una muestra de 15 organizaciones en cada departamento, en total 30 cooperativas encuestas. Y en particular se analiza el caso de la COOPERATIVA ARTESANAL DE AGUADAS, a través del empoderamiento productivo de las comunidades.

Presentación

El bienestar laboral es una forma de expresar la cultura organizacional de una cooperativa desde las aceptaciones que los empleados tengan de unir su proyecto de vida con el proyecto de crecimiento y desarrollo institucional. El bienestar de los colaboradores, empleados o trabajadores, según la acepción que en cada organización social se use, depende no solo de los beneficios monetarios como contraprestación del servicio, también juega un papel importante los niveles de confianza que existan en la relación tarea y conocimiento de esta, las posibilidades de crecimiento en la estructura organizacional como son ascensos o mejoras en el puesto de trabajo, las posibilidades de ser tenidos en cuenta para el desarrollo de proyectos o propuesta de ideas que potencien su capacidad intelectual; esto hace que se cree un clima de confianza, que permite al trabajador, colaborador o empleado apreciar que las reglas sociales establecidas para el trabajo son claras y le facilitan ampliar sus capacidades para actuar, decidir y

aportar en su puesto de trabajo (Calderon Hernandez, 2002).

La gestión de la organización requiere, por parte de sus líderes, comprender tanto elementos técnicos como socioculturales; entre los que se encuentran el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, que están relacionados con resultados económicos, manejo de conflictos, satisfacción de los clientes y logro de eficiencia organizacional. Se plantea, además, que, si se pretende trascender a los programas asistencialistas y aportar a la calidad de vida de las personas que trabajan, es necesario conocer y actuar sobre variables de carácter sociocultural. La satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo.

Una condición que ha surgido como resultado de diversos estudios es lograr un “estado de bienestar”, que vaya más allá de programas asistencialistas fundados en “dar cosas” al trabajador, lo anterior implica actuar sobre factores estructurales y funcionales dentro de la organización: prácticas de gestión humana, estilo de dirección, sistema de comunicación, integración persona - organización, sistema de compensación y beneficios, entre otros, muchos los factores mencionados son de carácter sociocultural.

Para lograr el bienestar laboral es necesario desarrollar confianza, tanto en las personas como en las organizaciones. La confianza es un sistema de reglas establecidas que manifiestan la posibilidad de actuar del individuo, que si llega a encontrar un escenario de aceptación, lo aprovecha (Díaz Análida, 2004) para que se den las condiciones de participación, las personas requieren confiar en que su actuación será mediada por la aceptación o por lo menos, que gozará de posibilidades de

interlocución, de ahí que es fundamental que se le permita la puesta en escena de sus pensamientos articulados a la situación en la que se encuentra.

Los sistemas de reglas sociales establecidos por las organizaciones, ayudan a construir los valores que crean seguridad, esperanza, credibilidad, que se expresa en actos, manifestaciones, relaciones de convivencia organizacional y en el cumplimiento de los deberes empresariales. También en las acciones de cooperación en las que pone en evidencia sus conocimientos, destrezas y habilidades para el trabajo.

La confianza se forma a través de tener una conciencia clara de la incidencia de lo que hace en el individuo, el cumplimiento de normas no solo generales, también institucionales como el reglamento interno de trabajo, el estatuto en el caso de una cooperativa, las políticas institucionales, los procedimientos establecidos; lo que implica tener confianza para actuar, aportar y decidir, al interior de una organización, que le permite aportar desde sus habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, al servicio de esta.

Describiendo las necesidades organizacionales, para (MORGAN, 1998) el trabajo era una necesidad básica y aquellos que dirigían las organizaciones, lo trataban como tal. El diseño de las organizaciones era visto como un problema técnico y las tareas de alentar al personal se enfocaban en cumplir los requerimientos de la máquina, lo organizacional entonces, quedó reducido al problema de pagar lo justo por el trabajo realizado. Mientras el espíritu de equipo trataba de abrirse paso como una ayuda valiosa a la dirección, esta última a la vez se estudiaba como un proceso acotado a la dirección y control de los trabajadores.

En conclusión la literatura del bienestar laboral se centra en identificar la importancia de las necesi-

dades sociales en el mundo del trabajo, el modo en que los grupos laborales pueden satisfacer esas necesidades, en las actitudes y preocupaciones de los trabajadores, como también los factores del entorno social fuera del trabajo.

El problema a resolver es ¿qué relación puede existir entre el bienestar laboral y las condiciones de rendimiento de efectividad de un colaborador, trabajador o empleado de una organización cooperativa?

Consecuencia del trabajo de investigación, del área de gestión social, realizado entre los años 2014 al 2016, en cuanto al impacto social y económico de las cooperativas en el departamento de Caldas y Risaralda, que involucró a los empleados de cooperativas, tomados de una muestra de 15 organizaciones cooperativas en cada departamento, en total 30 cooperativas encuestadas. Dicho trabajo tuvo en cuenta:

- Como categorías de análisis de la investigación: el capital social generado, el entorno económico y el entorno social
- La unidad de análisis, las cooperativas de la región de los departamentos de Risaralda y Caldas.
- Las unidades de trabajo corresponden a 15 cooperativas seleccionadas y representativas de cada sector económico.
- Los métodos para la recolección de la información se fundamentaron en la observación directa, la encuesta y la revisión documental.

El desarrollo de la investigación se orientó a tomar percepciones de grupos directivos, grupos de asociados y grupos de trabajadores de las diferentes cooperativas encuestadas.

Para desarrollar esta actividad, que se realizó en 9 municipios del departamento de Caldas y en el área de Pereira en el departamento de Risaralda, se definió como estrategia y especialmente en el caso de los colaboradores, trabajadores o empleados oficiar a cada cooperativa la necesidad de realizar un trabajo de dos horas con el grupo de trabajadores de cada cooperativa, en el horario en que ellos dispusieran, solicitándoles un espacio que no fuera el puesto del trabajo.

El trabajo de dos horas se dispuso para conversar sobre acciones generadoras de confianza para que los colaboradores, trabajadores o empleados tuvieran la oportunidad de presentar sus percepciones. Como también el análisis de los beneficios económicos y sociales que las organizaciones cooperativas les brindaban. Y para realizar un ejercicio de proponer el proyecto de vida de los participantes con el enfoque de competencias sociales (habilidades, capacidades, y destrezas para enfrentar sus realidades económicas, sociales y laborales), revisando la integración de los proyectos de vida de los trabajadores con la vida organizacional en la que se desempeñan. Aplicando un cuestionario de investigación en materia del impacto social y económico de las cooperativas.

Cuando culminó la investigación, se compartió con los directivos de las organizaciones cooperativas la información generada en el trabajo de campo con los colaboradores, trabajadores y empleados, lo que generó espacios de concertación y acciones de mejora encaminadas al bienestar laboral.

Profundizando, el caso de la COOPERATIVA ARTESANAL DE AGUADAS, con 85 asociados, que genera empleo en el municipio para 45 personas (entre estas 25 mujeres); los resultados permitieron analizar el empoderamiento productivo de comunidades, que son de impacto para la cooperativa,

como también la comunidad de sus trabajadores. El empoderamiento interpretado a través de: la estabilidad laboral brindada a los trabajadores que son empleados directos de la cooperativa, la permanencia de los encuestados en sus puestos de trabajo por más de diez años, la movilidad social de estos (los cuales han podido pasar de condición económica del estrato 2 al 3), así mismo su rol como asociados, lo que les permite disfrutar de los servicios que ofrece la cooperativa.

La mayoría antes de este empleo, trabajaban en el campo recolectando fique, vivían en el pueblo, se desplazaban a zona rural 4 veces a la semana, situación que les generaba inconvenientes pues tenían que dejar a sus hijos a cargo de familiares. Para los trabajadores contratados directamente por la cooperativa, con contratos a término indefinido, esto les permitió mejorar su situación económica y familiar. El estudio permitió analizar que en la cooperativa artesanal los trabajadores se sienten bien tratados, su calidad de vida ha mejorado, la cooperativa brinda las condiciones económicas necesarias, dadas las condiciones de la cooperativa, sus ingresos dependen de la venta de sombreros aguadeños, que gozan de buen prestigio y fácil comercialización, solamente una vez en un periodo de 10 años se les incumplió con el pago de sueldos. Los trabajadores también manifiestan, que les gustaría que la cooperativa directamente organizara un programa de salud, ya que en el municipio las entidades prestadoras de servicios de salud presentan muchos incumplimientos. Respecto a su condición salarial se sienten pagados como el promedio de los trabajadores del municipio de Aguadas.

En conclusión la cooperativa artesanal de sombreros aguadeños, ha generado empoderamiento de sus trabajadores en la labor artesanal, las mujeres realizan su labor de entramado de los sombreros

y los señores el cierre del entramado, empaque y comercialización, se evidencia un buen trabajo en equipo, la gerencia hace su gestión desde Manizales y entre las mismas señoras asignan mensualmente quien se encarga de la coordinación del trabajo. Hay que resalta el impacto socioeconómico de las labores adelantadas por la cooperativa que por más de 50 años ha generado una opción laboral importante en el municipio.

Para la cooperativa es muy importante contar con asociados trabajadores fijos ya que desarrollan la destreza del manejo de la cabuya para la elaboración de los sombreros, que es una labor de mucha experticia, y de esa forma mantener el stock de producción necesario. La cooperativa comercializa sus productos a nivel nacional e internacional, por ejemplo en Estados Unidos y España, en donde existen colonias aguadeñas que se encargan de comercializarlos.

Autoaprendizaje

Teniendo en cuenta el texto anterior, resuelva las siguientes inquietudes:

- Analice las condiciones que se dan en su organización para generar confianza con el colaborador, trabajador o empleado.
- ¿Qué tipo de beneficios sociales y económicos se dan a colaboradores, trabajadores o empleados en su organización?
- ¿En qué momentos, acciones o etapas, considera que su proyecto de vida se une al proyecto de desarrollo institucional de su organización?
- ¿Qué posibilidades tienen los colaboradores, trabajadores o empleados de aportar ideas, actuar o decidir para mejorar su puesto de trabajo, en su organización?

- ¿En su organización existe la inducción en cada puesto de trabajo? ¿Se actualiza a los trabajadores para la ejecución de su labor, en que ha consistido esta re - inducción?

Referencia bibliográficas

CALDERON Hernandez, G. y. (2002). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Linea de investigación en cultura organizacional* , 30.

DIAZ Análida, o. (2004). En *la confianza* (pág. 150). Manizales: Centro publicaciones Universidad de Manizales.

MORGAN, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Mexico: Alfa y omega.

Roll, E. (1978). *Historia de las doctrinas económicas*. Mexico: fondo de cultura económica.

ACERO, C. (27 de julio de 2018). la importancia de las cooperativas agropecuarias en el desarrollo del campo. *La república* , pág. especial día del cooperativismo.

TOFLER, A. (1997). *la tercera ola*. Barcelona: plaza y janes.

MIJAILOV, M. (1998). *La revolución industrial*. Bogotá: Panamericana edición moderna.

GARZON, C. U. (1965). *Bases del cooperativismo*. Medellín Colombia: Granamerica.

DIAZ.A. (2009). *economía mas social prospectiva del desarrollo territorial*. Bogota: Educc.

MORE OLIVARES, E. (2014). *Necesidad de un paradigma emergente para una nueva ciencia económica*. Bogota: Universidad Autonoma de Colombia.

CONFECOOP. (2018). *anuario* . Bogotá: confecoop.

BRANDENBURGER, N. y. (1996). *la coopetencia un nuevo enfoque gerencial*. Atlanta: Mcgrawhill.

ROLL, E. (1994). *HISTORIA DE LAS DOCTRINAS ECONOMICAS*. Mexico: fondo de cultura económico.

GARZON, C. U. (1993). *Historia del cooperativismo*. Bogotá : Coopdesarrollo.

RITTER ORTIZ, W. (2008). las nuevas realidades y paradigmas emergentes. *Seccion de bioclimatología* (pág. nO.17). Coayocan Mexico: UAM.

GUERRA, P. (2014). II jornadas una administración para el desarrollo. *la economía debe volver a sus fuentes*. Montevideo Uruguay: portal de la economía solidaria.

MUJICA CORDANO, J. (2014). Nada vale más que una vida, luchen por la felicidad. *CONFERENCIA ACTO DE CONDECORACION*. Quito Ecuador: https://www.youtube.com/watch?v=8U5rH4z3_uA.

TAYLOR Margrave, C. (1996). *Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna*. Quebec Canada: Ediciones Paidós Ibérica. ISBN 978-84-493-0279-4.

LLERENA SANTOS, A. (2015). *economía consciente, otra economía es posible*. Obtenido de <http://www.economiaconsciente.org/2-congreso-internacional-de-economia-consciente>

CARRILLO, E. (2015). la economía de los dones y la abundancia. *economía consciente,Foro de comunicación e intercambio de conocimientos y experiencias*. Mindalia ONG.

ARENDRT, H. (1998). *La condición humana*. Mexico: Paidos.
OROZCO, A. D. (2016). *Impacto social y económico de las cooperativas en Caldas*. Manizales: universidad de Manizales. facultad de ciencias contables económico administrativas .

Díaz Orozco, A. (2009). *ECONOMIA MAS SOCIAL: PROSPECTIVA DEL DESARROLLO TERRITORIAL*. BOGOTA: EDUCC.

ACI. (ABRIL de 2012). *ASOCIACION INTERNACIONAL COOPERATIVA* . Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=4pe_mXZQHB0

DIAZ O, A. (2009). *economía mas social, prospectiva del desarrollo territorial*. Bogota: Educc.

OCAMPO, J. A. (15 de octubre de 2014). el 90% de población campesina es pobre. Según un Estudio de Misión Rural. *El PAIS* .

MONTERRROSA, H. (julio de 2018). Con firma de paz crecieron las asociaciones. separata especial. *la república* , pág. 1.

3.3. El ahorro y la seguridad social en el sistema cooperativo. Análisis del caso cooperativa especializada de ahorro y crédito COOTRACERREJÓN

Javier Andrés Silva



Preámbulo

La economía ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo empresarial y no en las personas. En pocas palabras, las personas están al servicio de la economía, la prosperidad económica y empresarial se da a expensas de las personas y su bienestar. Al contrario, el sistema social económico solidario genera instrumentos importantes a la hora de pensar en un sistema de seguridad social.

El caso que se expone a continuación es el de COOTRACERREJON, una cooperativa colombiana de los trabajadores del Cerrejón, que promueve diferentes acciones a favor de su base social, entre los que se destaca el ahorro asociativo con miras a generar mejores resultados en la seguridad social integral de los asociados. En donde lo social también tiene relación con la prosperidad colectiva y la seguridad de las personas, especialmente en el futuro.

Presentación – Contexto

Las organizaciones de economía solidaria han demostrado a lo largo del tiempo, la gran capacidad que tienen de generar elementos valiosos de bienestar y calidad de vida para las personas. Sin duda alguna, la administración de recursos económicos representados en aportes sociales y en créditos, es en sí misma una ventaja para los usuarios del sistema, además de las múltiples ventajas derivadas de la solidaridad y expresadas eficientemente en la generación de renta económica y renta social.

Sin embargo, cuando se habla del ahorro y las posibilidades humanas que este ejercicio conlleva, debemos remitirnos inmediatamente a una de las ventajas más grandes que tiene el sistema social económico solidario, con esta ventaja, se debe reconocer además la capacidad que tienen estas organizaciones de generar instrumentos importantes a la hora de pensar en un sistema de seguridad social.

A partir de lo anterior, es importante que las personas reconozcan el contexto en el que se desenvuelven actualmente. Vivimos en una crisis de civilización marcada por el crecimiento desmedido de la economía de capital y su ejercicio acumulativo en manos de pocas personas. Podríamos afirmar que el ejercicio económico de capital en sí mismo no es negativo. Necesitamos economías prósperas que permitan el desarrollo humano a partir de la generación de empleo digno, salarios justos, medios de ahorro, oferta de bienes y servicios, como también estabilidad en los instrumentos de seguridad social. Sin embargo, el uso excesivo del capital y la necesidad de acumulación del mismo, ha hecho que los gobiernos y sus políticas estatales enfoquen el desarrollo de las naciones en la prosperidad económica y empresarial, a expensas de las personas y su bienestar.

No hay que ir tan lejos para apreciar este fenómeno mundial. Desde hace cerca de 30 años, en nuestro país se han reafirmado estas prácticas. Los sectores empresariales, en especial las instituciones bancarias gozan de especial protección del Estado mientras que los individuos ven continuamente como se deterioran sus posibilidades de llevar una vida digna. Desde la ley 50 de 1990, los trabajadores han perdido la retroactividad de sus cesantías (recurso importante de ahorro), la estabilidad laboral, los contratos de trabajo a término indefinido y la posibilidad real de aumento salarial anual. La economía ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo empresarial y no en las personas. En pocas palabras, las personas están al servicio de la economía y no al contrario.

En nuestro país se respira un ambiente político y económico en donde cada vez más se atenta contra la seguridad social representada en salud, empleo digno y de calidad, posibilidad de jubilación y expectativa de ahorro.

Bajo este panorama surgen entonces profundos desequilibrios sociales y económicos que amplían

gradualmente la brecha entre los que más poseen y los que menos tienen recursos, dinero, posibilidades y ahorro.

Análisis del problema

Según los aspectos manifestados en el contexto anterior, el problema actual de las personas es que a medida que pasa el tiempo sus posibilidades de vivir una vida prospera y feliz, las posibilidades de desarrollar sus capacidades humanas, es cada vez más difícil. A los profundos desequilibrios económicos que vive actualmente nuestra sociedad, en el contexto colombiano es necesario sumar los altos niveles de desempleo, la flexibilización laboral, el trabajo por horas mal remunerado y la carencia de condiciones que faciliten el acceso a la seguridad social en todos sus ámbitos (salud, educación, jubilación, ahorro).

Como lo menciona la filósofa norteamericana Martha Nussbaum (2013) por supuesto que necesitamos una economía y un sector empresarial próspero en nuestros países, pero también se requiere de mayor educación en otras disciplinas como las artes y las humanidades que permitan construir un sistema educativo crítico y reflexivo. Bajo esta perspectiva, la tan anhelada solidez económica que buscan los gobiernos, no debería ser un fin en sí mismo sino un medio para conseguir un fin más humano.

En talleres realizados, se adelantó un sondeo con 25 fondos de empleados y cooperativas, un grupo de 30 personas asociadas una de cada entidad, concluyendo los siguientes elementos, importantes para nuestra discusión sobre el ahorro y la promoción de la seguridad social en el sistema cooperativo:

- El 99% de los asistentes se encuentra endeudado con su sistema cooperativo y con entidades financieras.
- Solo el 10% en promedio debe dinero a su entidad de economía solidaria.

- Más del 90% no se consideran dueños y usuarios de su entidad de economía solidaria.
- El 82% no cuenta con ahorros diferentes a los aportes sociales y ahorros permanentes depositados en su entidad solidaria.
- Cerca del 40% se ha retirado por lo menos una vez del sistema de economía solidaria, ha gastado sus ahorros y ha regresado a su vínculo asociativo.
- El 62% de los indagados no consideran a las entidades solidarias como promotoras de instrumentos de seguridad social.
- El 50% de las entidades sondeadas gozan de sobre liquidez económico producto de la agresividad del mercado de capital, especialmente de los bancos.

Los anteriores resultados se pueden tornar algo desalentadores, en especial cuando el común de los asociados a formas solidarias, desconocen las verdaderas ventajas de ahorro y el aporte social y las ventajas derivadas de su vínculo participativo en este tipo de entidades.

Bajo este análisis, subyace la necesidad de fortalecer los instrumentos de educación, formación e información asociativa de forma tal que la educación no se considere como un simple escenario acumulativo de horas "cursadas", sino que cumpla su papel transformador de conciencias y promotor del pensamiento crítico, actividades que permitan un análisis individual más cercano a la realidad humana y las posibilidades de bienestar colectivo.

A pesar de las cifras anteriores, gradualmente muchas entidades se han dedicado a desarrollar sendos ejercicios educativos con el ánimo que sus asociados no transiten entre sectores económicos y pierdan gradualmente las ventajas del ahorro y la consolidación de la riqueza económica y social colectiva, ventaja que permite el sistema de economía solidaria.

A continuación, detallamos algunos aspectos de la entidad seleccionada como caso de análisis.

Experiencia analizada

Un grupo de trabajadores de INTERCOR, hoy Cerejón Limited, teniendo en cuenta la importancia de tener a su disposición un aliado solidario que estuviera dispuesto a satisfacer sus necesidades, como también sus aspiraciones sociales y económicas, conformaron una Cooperativa. Por ello, después de múltiples reuniones se instalaron en asamblea el 14 de septiembre de 1985 y declararon constituida la sociedad que se denominaría Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de INTERCOR "COOTRAINTERCOR", con aportes iniciales de \$160.000, domiciliada en Barranquilla; nació con la Resolución No. 1299 del 10 de julio de 1987, otorgada por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP).

Posteriormente cambiaron su razón social a COOTRACERREJON y luego de algunos años trabajando bajo la figura de Cooperativa de Aporte y Crédito, durante el periodo 2012- 2016, decidieron tramitar la solicitud de conversión a la figura de ahorro y crédito ante la Superintendencia de Economía Solidaria, en la actualidad desarrollan este esquema con 6100 asociados y activos de \$76.957,1 millones de pesos al corte del 31 de diciembre de 2018.

Esta entidad fue seleccionada como caso de trabajo, en virtud de su profundo interés en la promoción de distintos aspectos cooperativos en favor de su base social, entre los que se destaca el ahorro asociativo.

El interés por la promoción del ahorro con miras a generar mejores resultados en la seguridad social integral de los asociados, ha sido una tarea permanente en la vida de la cooperativa. Sin embargo, dos aspectos fundamentales resaltan en la actualidad financiera de la entidad. El primer aspecto se

refiere a la necesidad de disminuir el endeudamiento bancario tanto de la entidad como de los asociados. El común de los asociados a la entidad, gozan de diversas ofertas crediticias que al ser aceptadas continuamente disminuyen la capacidad de ahorro y aporte social, situación que los lleva a cruzar sus cuentas y retirarse de la entidad. Es decir, algunos asociados dejan de ser dueños de su entidad y se convierten en "clientes de un banco". De igual manera, antes de la conversión de la cooperativa a entidad especializada en ahorro y crédito, la fuente de recursos para el otorgamiento de créditos era, en gran proporción, el endeudamiento bancario.

El segundo aspecto tiene que ver con el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los asociados. Si bien es cierto, el crédito es el servicio bandera de la entidad, además de ello la administración se ha propuesto la construcción de un ahorro consolidado y permanente que permita a los asociados sortear situaciones futuras como: retiro no voluntario de la entidad patronal, sobreendeudamiento con el sistema financiero, endeudamiento con agentes subterráneos de crédito (gota a gota y paga diario) y baja asignación de jubilación, entre otros.

Así las cosas, mediante mecanismos permanentes de información y capacitación, la entidad ha venido fortaleciendo sus instrumentos de ahorro asociativo, entre ellos campañas de comprensión y buen uso del ahorro permanente, el ahorro voluntario y los aportes sociales. Todo lo anterior se combina eficazmente con programas de estímulo social orientados, no ha beneficiar a los asociados mediante la asistencia, sino mediante la mutualidad propia de las entidades de economía solidaria.

Al corte del 31 de diciembre de 2018, la entidad contaba con un recaudo de ahorros de \$ 12.130,1 millones de pesos en tan solo 3 años de actividad. Así mismo, la inversión social del año 2018 se ubicó en \$1.721,2 millones de pesos, en donde bue-

na parte de esta renta social se utiliza en ámbitos de desarrollo humano integral.¹¹

Es una entidad muy importante en el caribe colombiano, COOTRACERREJÓN fortalece su iniciativa de promoción del ahorro individual asociativo y la promoción de la seguridad social a partir del desarrollo de un ejemplarizante Plan Estratégico de Gestión, el cual se ha venido desarrollando ininterrumpidamente desde el año 2012, y a partir de un Proyecto Educativo para el Desarrollo Humano Integral, orientado a promover la solidaridad como otra forma de hacer economía.

Lecciones aprendidas

Con esta breve descripción de las prácticas desarrolladas por la Cooperativa se ponen de manifiesto varias lecciones. La primera tiene relación con la tarea realizada por directivos y administradores de las empresas de economía solidaria, que aprecian y difunden las ventajas de esta forma económica. Ya no basta el simple uso del dinero en el ahorro y especialmente en el ejercicio del crédito; el balance social ya no consiste únicamente en distribuir excedentes en distintas actividades de tinte “social”. Como lo manifiestan los propios directivos, lo social también tiene relación con la prosperidad colectiva y la seguridad de las personas, especialmente en el tiempo futuro.

La segunda lección tiene que ver con el fortalecimiento empresarial de nuestras entidades. Así como las prácticas van cambiando, el mismo mercado motiva la necesidad de difundir entre los asociados la necesidad de construir mejores escenarios para la cooperación y el ahorro colectivo. Pablo Guerra (2013) establece que el consumo es la posibilidad de los individuos de elegir, optar y decidir sobre el tipo de objeto a ser consumido,

pero también hace una importante reflexión sobre el buen uso de los recursos y el tipo de necesidades humanas a satisfacer. Si bien es cierto que la oferta de bienes y servicios, especialmente de créditos, es muy alta en la actualidad, los asociados están en la posibilidad de elegir y usar de forma adecuada sus recursos. Cada ciudadano debe ser responsable del uso adecuado de su dinero.

Preguntas de autoaprendizaje

- ¿Frente a la agresividad del mercado de capital, es posible que las entidades solidarias motiven la existencia de nuevas y mejores prácticas de consumo entre sus asociados?
- ¿En el contexto actual, el aporte social es considerado un ahorro o un recurso “congelado” sin rentabilidad?
- ¿Tienen futuro las formas asociativas solidarias frente a la economía de capital acumulativa?

Referencias bibliográficas

- GUERRA, Pablo. Socio economía de la Solidaridad. Universidad Cooperativa de Colombia. ©2013
- MARTIN, André. Descubrir el paradigma cooperativo por la educación. En: El paradigma Cooperativo en la encrucijada del siglo XXI. IRECUS. Universidad de Sherbrooke. CANADA. ©2007.
- NUSSBAUM, Martha C. Sin fines de lucro. KATZ Editores. Buenos Aires. Argentina. 199 páginas ©2013.
- NUSSBAUM, Martha C. Crear Capacidades. Paidós Editores. Barcelona. España. 266 páginas ©2013.
- SILVA D., Javier Andrés. Educación para la Cooperación. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá D.C. Colombia. Cuarta edición. ©2017.

CAPITULO 4 Inteligencia Financiera

Introducción

“La institución cooperativa no es un fin en sí misma; es más bien un medio en virtud del cual todos y cada uno de nosotros podemos llegar a ser económicamente más fuertes, socialmente más competitivos y cívicamente más ilustrados”

José Luis del Arco.

Las organizaciones de economía solidaria buscan la prosperidad colectiva, promoviendo el desarrollo integral de los asociados, familias y comunidades, por ello financieramente deben ser viables, para cumplir su misión.

Las finanzas solidarias requieren de líderes y de asociados que conciban la inteligencia financiera como la capacidad de elegir la mejor alternativa, entre varias opciones, manejar conceptos como el ahorro, la inversión, créditos, gestión del riesgo y liquidez desde una perspectiva solidaria. La inteligencia financiera tiene que ver con la formación, la oportuna información y la libertad para decidir, no se trata solo de rentabilidad o de bancarización. Es pensar en unas finanzas que aporten al buen vivir, a la sostenibilidad socio-económica y ambiental.

Monsalve¹² en el artículo “Finanzas solidarias, un proceso formativo” publicado por ASCOOP dice “formar la cultura de la solidaridad asociativa comprende crear la cultura de las finanzas solidarias – aportes, ahorro, crédito, servicios- y profundizar la educación económica y financiera de los asociados. Sin ahorro no es posible desarrollar un cooperativismo fuerte y sostenible. Mediante el uso adecuado de los servicios es como crecen las cooperativas y fondos de empleados. Ahorrando de manera colectiva y utilizando bien el crédito, es posible prestar más y mejores servicios, crear estructuras financieras más sólidas, ser más fuertes en la cadena productiva y ante todo, acrecentar el capital social necesario para construir calidad de vida y bienestar futuro entre los asociados de la organización solidaria”.

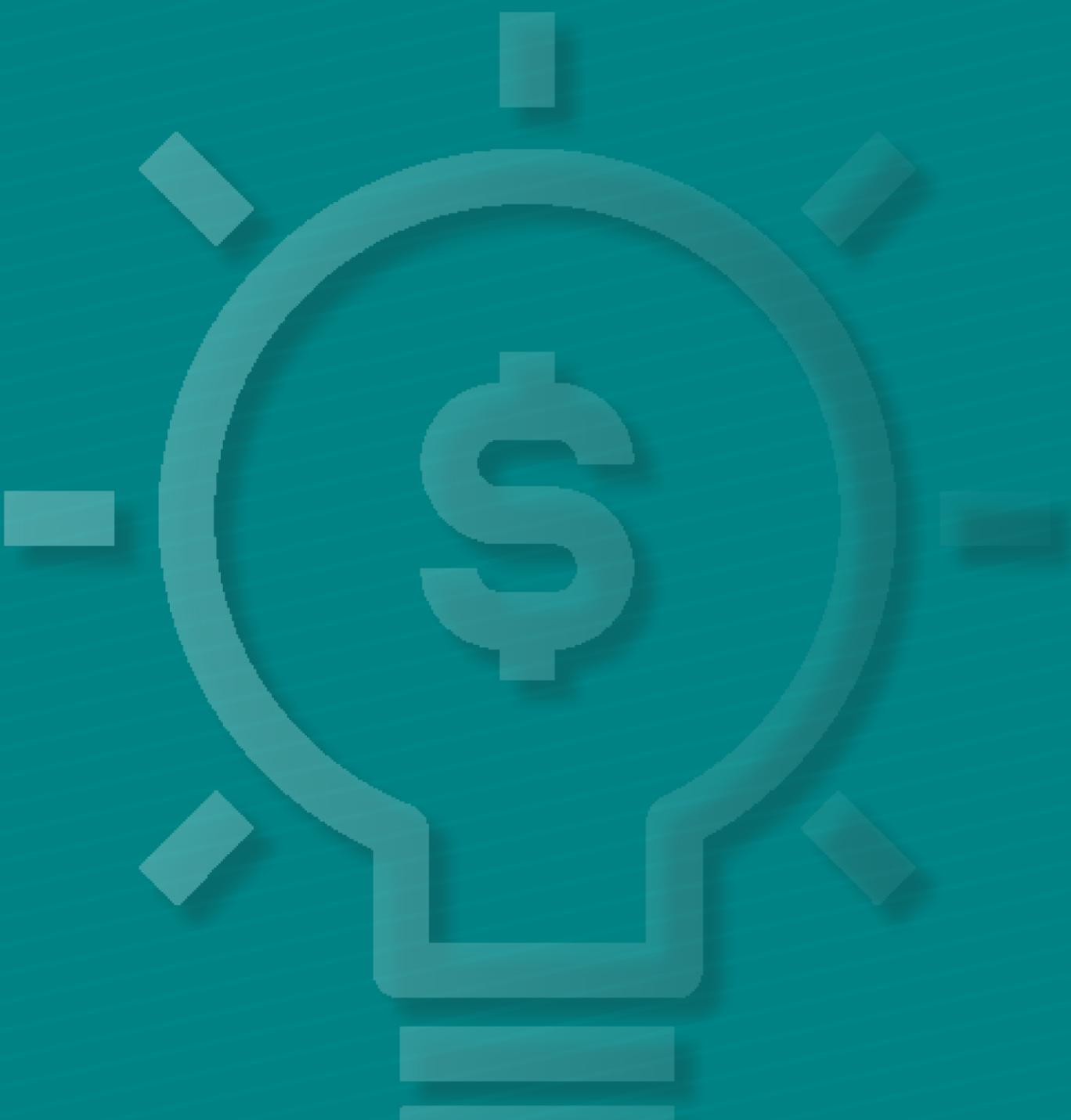
Los líderes cooperativistas como lo expresa Raimon Gassiot Ballbèd¹³ en el artículo “Las finanzas éticas como instrumento al servicio de la economía solidaria”, pueden entender las finanzas éticas en su potencial de transformación social como “un instrumento al servicio del desarrollo de la economía solidaria, una economía que trata de satisfacer las necesidades de las personas, tiene una gestión democrática, distribuye equitativamente la riqueza generada e incorpora como principios básicos criterios de sostenibilidad social y medioambiental”.

¹² Monsalve, A. (Diciembre, 2012). Finanzas solidarias, un proceso formativo. Colombia Cooperativa, 109, 34-36. Recuperado de <https://www.ascoop.coop/images/2013/01/Finanzas-solidarias.pdf>

¹³ Gassiot Ballbe, Raimon. Las finanzas éticas como instrumento al servicio de la economía solidaria. La experiencia de Coop57. <https://core.ac.uk/download/pdf/38813358.pdf>

4.1. Inteligencia financiera: la diferencia cooperativa

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

La inteligencia financiera como diferenciador del cooperativismo, a maximizar el beneficio no del capital sino del bienestar del asociado, con transparencia e inversión, aproxima a sus asociados a una ética en el uso del ahorro y el crédito, no tiene comparación con la banca de fines capitalistas o pública. Esta orientación cooperativa se basa en la responsabilidad del asociado como consumidor y gestor de su propio crédito.

El texto explora los problemas clásicos del endeudamiento, el ethos detrás de las trampas del crédito, el sueño del consumidor global y las trampas de identificación a través del consumo, que llevan a créditos que no tiene conexión con ahorros previos, ni factores de producción, ni capacidades productivas, ni relación con necesidades y aspiraciones reales.

Haciendo énfasis en la diferencia cooperativa, expone el caso de Desjardins, la primera institución financiera de integración de 481 cooperativas de ahorro y crédito en la provincia canadiense de Quebec, que maneja altas cuotas de mercado, y es ejemplo de solidez.

Aborda un segundo caso el Triodos Bank de Holanda, desde la perspectiva de la banca ética partiendo de dos características: transparencia y ahorro e inversión socialmente responsables. Invita a enfocar la mirada en otras prácticas como las monedas sociales, entre otras.

Presentación

<Cuando la limosna es de cuantía, hasta el santo desconfía>... Así reza un dicho popular muy útil para describir lo que se espera de una vida financiera sin gestión. En consecuencia, podemos afir-

mar que la gestión de las finanzas personales es un asunto de superlativa importancia.

Como veremos en este apartado, gestionar inteligentemente las finanzas familiares es un asunto que arranca desde el individuo, pero que termina optimizándose, cuando es posible imbricarse a expectativas colectivas. De manera que en el ámbito financiero se puede evidenciar con claridad cómo la persona logra gestionar su independencia financiera en tanto logra sintonizarse con necesidades productivas, de inversión y de acción por la mejora del entorno donde se desenvuelve y en ello la cooperativa juega un papel determinante. El por qué tiene varias respuestas, sólo referiremos en estas tres notas:

- Una cooperativa financiera logra que los ciudadanos se articulen a una institución donde participan para tomar las decisiones que les afectan. Con ello se pasa de decisiones personales, muchas veces influidas por ansias precipitadas, a participar de un “cerebro colectivo” que aboga por el bien común.
- La participación que se propicia en las cooperativas requiere asociados informados, formados, con una educación financiera que permita minimizar el riesgo a decisiones individualistas. Por ello la educación en el ámbito de las cooperativas inmersas en el ámbito financiero del ahorro, el crédito y la inversión productiva, tiene la característica de formar para la gestión e inducir el cambio de hábitos de consumo (por ejemplo induce a un uso racional del crédito) y se constituye en una escuela de formación que acompaña el progreso financiero de sus asociados y sus familias.

- La orientación de las cooperativas a maximizar el beneficio no del capital sino del bienestar del asociado, genera que las transacciones que éste realiza con su cooperativa sean transparentes y con ello el asociado sabe en qué se invierten sus recursos, para qué se utilizan los pagos que realiza y finalmente acerca a los asociados a una ética en el ahorro, el crédito y la inversión, sin parangón en el sistema de bancos con fines capitalistas o bancos públicos. Esta orientación cooperativa se asienta en la responsabilidad del asociado como consumidor y gestor de su propio crédito. El resultado: cada vez más instituciones financieras se responsabilizan, como respuesta a las expectativas y demandas de los consumidores asociados por saber qué se hace con su dinero, cómo se hace y por qué se hace lo que se hace.

Exploremos un poco más las necesidades que justifican, hoy más que nunca, gestionar bajo un cerebro colectivo nuestras finanzas personales.

Problemas clásicos del endeudamiento

Bajo la promesa de que todo lo que deseamos está a un click de distancia, millares de consumidores en todo el mundo se endeudan cada vez más, el crecimiento de las deudas termina generando, de un momento a otro, que el pago de estas, este soportado en la solicitud de nuevos créditos, para pagar los anteriores. Esta trampa del endeudamiento, termina generando una acumulación de riesgo tan elevada que se imputa a cada nueva solicitud.

Así el consumidor termina pagando cada vez más intereses y endeudándose cada vez a un mayor

costo, para poder pagar sus deudas anteriores. Frente a esta situación llega un momento en que el prestamista, para de prestar por el alto riesgo que implica cobrar los préstamos, suspende los nuevos créditos y esto genera una contracción económica difícil de superar para el consumidor, quien al perder los medios financieros sólo tiene su trabajo para solventar la situación.

¿Por qué ocurre lo anterior?, ¿Cuál es el ethos detrás de las trampas del crédito?, ¿Cómo salir de ellas? A continuación una primera aproximación a este complejo tema.

El sueño del consumidor global

Sánchez-Bajo y Bruno Roelants (2011) nos ilustran sobre la tendencia de la homogeneización del consumo, según la cual basta con actualizar-se en el consumo periódico de objetos de moda para sintonizarse con una cultura global común. En una época global de búsqueda de identidades esto termina siendo una estrategia perversa que alimenta la desigualdad global.

La búsqueda de una identidad global es potenciada por una sociedad individualizada que, paradójicamente, sueña construir sus relaciones colectivas de identidad y solidaridad, pero no a través del relacionamiento humano sino a través de la identificación a través del consumo.

Ni homogeneizar el consumo genera identidad, ni menos aún cohesiona a la sociedad. Por el contrario autores como Zygmunt Bauman reflejan como el consumo estandarizado genera fragmentación social y cultural, el ciudadano termina imbuyéndose en una cultura en la cual debe imitar continuamente cualquier imposición de la moda.

Por ejemplo, el consumidor compulsivo que requiere endeudarse primero con sus recursos coti-

dianos, luego con tarjetas de créditos, hipotecas y finalmente con bienes propios y heredados, termina jugándose su futuro bajo la creencia de que poseer los bienes y servicios de última tecnología es todo lo que requiere para conectarse con amigos. Este consumidor es una suerte de esclavo moderno pues sólo podrá apelar al trabajo para resolver su iliquidez y endeudamiento.

Al respecto Sánchez-Bajo y Bruno Roelants (2011) nos recuerdan que el crédito es bueno si está conectado a un ahorro previo en factores de producción y en capacidades productivas como la educación y las cualificaciones, proporcionando una capacidad real para reembolsar la deuda contratada. Pero el crédito es malo si es manipulado y no tiene ninguna relación con las necesidades o aspiraciones reales de la población.

La diferencia cooperativa

Esto lo saben bien las cooperativas. Por ejemplo, en la provincia canadiense de Quebec, Desjardins es la primera institución financiera. Esta empresa, organizada por la integración de 481 cooperativas de ahorro y crédito en más del 80% del territorio, es considerada por el Global Finance magazine (Sánchez-Bajo y Roelants, 2011) como la número 26 de las instituciones financieras más seguras del mundo. Desjardins tiene altas cuotas de mercado ya que el 70% de las personas de la provincia (unos 5,8 millones de personas) confían el 44% de sus ahorros. Tienen además el 45% del mercado de préstamos agrícolas, el 40% de préstamos de vivienda y en menor medida, en promedio el 25% del mercado, créditos de comercio, industria y préstamos personales.

La clave de su éxito responde por una parte a las economías de escala que resultan de la unión de sus 481 cooperativas y por otra parte a la reinver-

sión social de sus excedentes; es decir, el retorno de la inversión en proyectos de desarrollo relacionados con las necesidades y aspiraciones de la población. Para el 2010 sus excedentes de más de 1.000 millones de dólares fueron utilizados en parte como reservas de protección ante riesgos de vaivenes financieros y esto la convierte en una de las entidades de mayor solidez en el mundo; la otra parte la destina a distribuir entre sus asociados en proyectos educativos, de desarrollo e iniciativas de acompañamiento a cooperativas en vías de desarrollo.

Un paso al futuro: la banca ética

Si de saber qué se hace con su dinero se trata, la banca ética es una iniciativa que está brindando soluciones. Para Joan Ramón Sanchis (2016) es posible un mundo sin bancos desprovistos de valores. De manera que aquella idea según la cual bancos y ética eran dos palabras antagónicas, tiende a moldearse gracias a los criterios de responsabilidad que imprimen cada vez más los jóvenes al servicio financiero.

Para Sanchis (2016) los bancos éticos son aquellos que cumplen con dos características: transparencia y ahorro e inversión socialmente responsables. La transparencia consiste en hacer pública todas las inversiones y operaciones que realiza el banco. La inversión responsable consiste en financiar todos aquellos proyectos que necesariamente generen bien común, expresado en generación de valor económico, social y ambiental.

Por ejemplo, no sería ético un banco que no informe a sus clientes sobre el destino de los intereses que por créditos, servicios o colaciones recibe. Tampoco sería ético un banco que financia a una fábrica que vende armas o admiten inversores que obtienen sus recursos de fuentes indebidas, que

propician el maltrato laboral o procede de manera que traslada a los campesinos todos los riesgos del negocio alimentario.

Para Sanchis (2016) dos grandes modelos de banca ética se oponen a las malas prácticas: el modelo de empresas bajo la figura de sociedad anónima surgida para financiar proyectos medioambientales y sociales como Triodos Bank de Holanda o Grammen Bank de Bangladesh, basado en el modelo de empresas sociales; y el modelo cooperativo de financiación de proyectos de la economía social cuyo exponente principal es la Banca Popolare Ética de Italia.

La finalidad en todo caso es brindar educación financiera, ser transparente y eficientes desde el punto de vista de la destinación de sus recursos, la financiación de proyectos transformadores, la democratización de sus decisiones por medio de la participación de sus beneficiarios, que implica pensar en el beneficio de todos los agentes de la cadena: consumidores, financiadores, trabajadores y la sociedad en general.

A continuación veamos un caso en donde el gerente de una entidad bancaria ha dado un giro al proceder tradicional de la banca.

Video de Banca Ética, Triodos Bank: https://www.youtube.com/watch?v=vXV_LHFB72U

En todo el mundo estas expresiones ganan cada vez más apoyo. Sin embargo, las administraciones públicas siguen tratando con la misma normativa a los bancos tradicionales y a los bancos éticos, de estos últimos las cooperativas son importantes representantes. Claro está que en países como Suiza, Austria y Francia los municipios y las agencias de desarrollo están estableciendo acuerdos preferenciales con bancos éticos, para demostrarle a la

ciudadanía que la administración pública también puede ejercer un consumo responsable.

Para saber más

Sobre inteligencia financiera en el ámbito de las cooperativas hay mucho por explorar. Se puede enfocar las miradas en: las prácticas mexicanas o brasileras de las monedas sociales, los ejercicios financieros de reinversión social que hacen las cooperativas y fondos de empleados colombianos o argentinos, en las iniciativas europeas de banca ética, también podemos poner el foco en el aseguramiento cooperativo a través del amplio portafolio de Coomeva (para minimizar la incertidumbre por riesgos) y en las prácticas de financiación de los consumidores a los productores campesinos (financiación que realizan de manera directa obteniendo un retorno superior al que puede esperar un ahorrador en cualquier banco, más la cantidad de cosecha que pueda consumir, además del placer de asistir a la zafra con los campesinos, haciendo turismo rural comunitario).

Referencias bibliográficas

SÁNCHEZ, Claudia y Roelants, Bruno. *El capital y la trampa de la deuda. Aprendiendo de las cooperativas en la crisis global*. Buenos Aires: Intercoop, 2011.

SANCHIS, Joan. *¿Es posible un mundo sin bancos? La revolución de las finanzas éticas y solidarias*. Barcelona: El Viejo Topo, 2016.

YUNUS, Muhammad. *¿Es posible acabar con la pobreza?*. Madrid: Editorial Complutense, 2007.

4.2. Inversiones sociales y cooperativismo: un intento fallido

Miguel A. Gordo



Preámbulo

No todos los casos son exitosos, existe la oportunidad de aprender de los errores, en el presente apartado se documenta el caso fallido del Programa Bosques y Maderas, el cual se formalizó mediante un convenio firmado entre la fundación Chemonics y CONIF - Corporación Nacional de Investigación y Fomento Forestal, en Putumayo, Colombia.

Este caso brinda lecciones para los emprendimientos sociales. El propósito trazado era crear opciones para la sustitución de cultivos ilícitos, que permitieran dinamizar los activos de la población del departamento, con el montaje y aprovechamiento cooperativo de un Centro de Servicios Forestales – CSF, para desarrollar actividades de aserrado, re aserrado, secado, inmunización de las maderas provenientes del bosque natural y secundario, como también de reforestación.

A pesar que la región contaba con cooperativas reconocidas, la oportunidad de desarrollar trabajo cooperativo en el sector forestal no logro concretarse.

Presentación

Las inversiones sociales mediante prácticas cooperativas pueden llegar a ser un potente motor de cambio social, particularmente aquellas que se orientan a enfrentar el cambio climático donde se requiere desarrollar e implementar esquemas cooperativos en temas de reducción de la deforestación en la Amazonía, en manejo y aprovechamiento forestal, en reciclaje, saneamiento ambiental, energías renovables, ecoturismo, entre otros.

En esta nota se documenta el caso de un proyecto fallido, que brinda lecciones para los emprendimientos sociales que se realicen a futuro, dada la importancia que vienen adquiriendo los proyectos sociales en esta coyuntura de riesgo ambiental

que enfrenta el planeta, que está movilizando a los líderes sociales, la academia, los emprendedores y muchos organismos de apoyo internacional. Un par de interrogantes guían el desarrollo de este artículo: ¿Por qué razón fracasa un proyecto cooperativo, en un entorno donde han florecido otras experiencias solidarias, en un sector con un enorme potencial? ¿Cuáles son los mayores impedimentos para que las iniciativas solidarias sean vehículos en el accionar contra el calentamiento global?

Ocurrió en el Putumayo

El cultivo de coca empezó a consolidarse en Putumayo desde principios de la década de 1980 y progresivamente desplazó la producción comercial de alimentos por parte de la agricultura campesina. Se estima que en 1981 existían 4 mil hectáreas de coca sembradas en Guaviare, Caquetá y Putumayo (Salgado, 2012). Cuatro décadas después en sólo Putumayo había aumentado el área sembrada en 10 veces. Según cifras de UNODC (2019) Putumayo registra un área de 26.408 hectáreas de 42.510 hectáreas en esos tres departamentos. Es decir, Putumayo respondió por el 79% (del cultivo de hoja fresca de coca en 2018).

En la medida que los cultivos de coca crecían, los cultivos agrícolas se reducían, hasta el punto que el volumen neto de la producción agrícola de alimentos que salían de Putumayo con destino al mercado nariñense cayó dramáticamente de 40.751 toneladas registradas en el retén de la Tebaida en 1980, solo alcanzaron un volumen de 3.781 toneladas en 1982, es decir el 9% respecto a los dos años anteriores. De acuerdo con información de la URPA, de 2.382 toneladas de productos adquiridos por IDEMA¹⁴ en 1980, pasó a 957 en 1982 y sólo cerca de 100 en 1983. Esta situación se agudizó durante la década de los noventa, de tal forma que la producción de alimentos en Putumayo prácticamente desapareció. De acuerdo con cifras más actualizadas,

Putumayo sólo dedica el 1% de su área (25.162 hectáreas) a la producción agrícola (2.569.000 has), para alimentar a una población aproximada a los 400.000 habitantes (PDD, 2016)¹⁵.

El Gobierno Nacional emprendió acciones represivas en contra de los cultivos de coca desde la segunda

mitad de la década de 1980, a lo largo de la década de los noventa ese cultivo tuvo un crecimiento sostenido en el departamento, de 2.200 hectáreas en 1991 a 66.022 hectáreas en el año 2000, de representar un 5,8 por ciento de la superficie sembrada con coca en el país en ese primer año a representar un 40,43 por ciento en el último año (Ver el cuadro).

Area de coca cultivada (hectareas)	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Putumayo	2.200	2.400	4.000	5.000	6.600	7.000	19.000	30.100	58.297	66.022
Total Nal	37.500	41.206	49.787	46.400	53.200	69.200	79.100	101.800	160.119	163.289
Participacion	5,9%	5,8%	8,0%	10,8%	12,4%	10,1%	24,0%	29,6%	36,4%	40,4%

Fuente: Datos de Naciones Unidas. Oficina contra las Drogas y el Delito.

En los años ochenta, el auge cocalero le quitaría a la industria petrolera su papel predominante en la economía de Putumayo. Los colonos y campesinos que habían accedido de manera precaria a puestos de trabajo en las petroleras se emplearon en los cultivos y en las actividades de procesamiento de la hoja de coca. La absorción de mano de obra no calificada por los cultivos de coca tendría tal impacto, que durante las décadas de 1980 y 1990 produjo la mayor ola migratoria de la historia de Putumayo¹⁶, la cual se debió en buena medida a la economía de la coca, que tuvo mayor capacidad que la actividad petrolera para integrar migrantes a la región.

Durante la década de los 90 el Estado colombiano empezó a promover iniciativas orientadas a sustituir cultivos ilícitos por producción lícita. En la región se implementaron programas gubernamentales orientados a establecer polos de desarrollo agrícola, agroindustrial y educativo, considerando que el sector agropecuario representa el 27% del PIB del departamento, pero no se había considerado el potencial productivo forestal del departamento del Putumayo, en buena medida porque

la participación de este sector en el PIB apenas alcanzaba el 0.36%, lo cual no resulta comprensible en un departamento con 600.000 hectáreas de bosque, sea mediante el aprovechamiento del bosque natural o secundario.

Una opción de inversión social

Con el apoyo financiero del Plan Nacional de Rehabilitación y la Corporación Nacional de Investigación y Fomento Forestal – CONIF, venía trabajando en el desarrollo de especies autóctonas y productos de importancia económica, como el caucho natural y el palmito, circunstancia que fue aprovechada para la creación del Programa Bosques y Maderas, el cual se formalizó mediante un convenio firmado entre la fundación Chemonics y CONIF, que tenía como propósito crear opciones para la sustitución de cultivos ilícitos, que permitieran dinamizar los activos de la población del departamento. En el marco de dicho programa se proyectó el montaje de un Centro de Servicios Forestales – CSF, para desarrollar las actividades de aserrado, re aserrado, secado e inmunización de las maderas provenientes del bosque natural y secundario.

¹⁴ El IDEMA fue una entidad pública que tenía como objetivo "la regulación del mercado de productos agropecuarios, mediante la compra, venta, almacenamiento, importación y exportación de los mismos". Para el cumplimiento de sus funciones el Instituto empleaba diversos instrumentos: precios de sustentación e intervención, almacenamiento y manejo de existencias, importaciones, y en general, compra, venta y distribución de alimentos.

¹⁵ Gobernación del Putumayo. (2016). Ordenanza 726 de 2016. Putumayo, Territorio de Paz, Diversos y Cultural. Junto Podemos Transformar.

¹⁶ Entre 1951 y 1993 Putumayo registró un incremento de población de 181.842 personas. En dicho incremento tuvieron mayor participación los crecimientos registrados en los Censos Nacionales de Población de 1985 y 1993 (28,8 por ciento y 46,5 por ciento respectivamente).

En 2003 se estimó que cada año intervendrían entre 300 y 1.250 hectáreas en el departamento para suministrar materia prima a la industria de la región y del país, siendo una actividad muy marginal, que aprovechaba muy poco su potencial. Los propietarios del bosque natural, no generaban ingresos necesarios que les permitiera tener excedentes para el manejo sostenible del mismo bosque natural.

Es preciso comentar, que en la estructura de la propiedad consolidada progresivamente durante el siglo XX en el departamento tuvo predominio la mediana propiedad (predios entre 20 y 100 hectáreas), lo que corresponde con la Unidad Agrícola Familiar (UAF), que oscila entre 10 - 45 hectáreas en el alto Putumayo, 35 - 45 hectáreas en el piedemonte y 70 - 120 en el bajo Putumayo, esto indica que la escasa generación de ingresos no obedecía al tamaño de las unidades económicas.

Otro aspecto que se observó tiene que ver con el aprovechamiento ineficiente de la madera debido al uso de sistemas tradicionales de explotación, por ejemplo “la producción de bloques con motosierra generaba desperdicios cercanos al 60% de la madera aprovechable en el bosque que, al comercializarse sin ningún tratamiento de secado, presentaba defectos que aumentan aún más los desperdicios e incrementan los costos de transporte, disminuyendo su valor comercial”¹⁷. Parte de la explicación de estas ineficiencias, está en la falta de personal capacitado en toda la cadena productiva, en las actividades de corte, troceo y desembosque.

Adicionalmente, se evidenció la carencia de sinergias entre el dueño, el productor y el transformador, que genera pérdidas en eficiencia, con menor rentabilidad de la cadena, de ahí que se afirme que “el margen disponible para pagar al dueño del árbol – valor residual de madera en pie- es casi nulo para

las especies más apetecidas, como el cedro y el amarillo, negativo para las demás especies”¹⁸.

El aprovechamiento del potencial forestal se consideró ineficiente e irracional, porque la producción no presentaba las calidades requeridas por el mercado regional, nacional e internacional, muy poco se comercializaban especies que podrían tener un gran potencial, aplicando un tratamiento especial de secado e inmunizado a la madera. De tal forma, el departamento no aprovecha una buena cantidad de especies que podrían tener un mercado especial y elevar significativamente los volúmenes aprovechados¹⁹.

Teniendo en cuenta estas características del sector forestal en el Putumayo, el Programa de Bosques y Maderas propuso la creación de los Centros de Servicios Forestales (CSF), en los cuales las maderas provenientes de los aprovechamientos forestales sostenibles certificables fueran re aserradas, secadas, seleccionadas e inmunizadas, para la obtención de óptimos estándares de calidad, que permitieran su comercialización en mercados regionales, nacionales e internacionales a precios competitivos.

La propuesta consistió en utilizar comunitariamente un aserradero móvil o portátil que sería donado para su utilización por varios productores campesinos, fueran estos propietarios o poseedores de bosque natural o secundario, pero condicionado a unas reglas de cooperación que obligaban a cada uno de sus miembros a aprovechar el bosque cuando le correspondiera.

Cada uno de los miembros firmantes del acuerdo de cooperación se comprometían a explotar el bosque en el turno acordado y el resto intervenía su bosque hasta que le correspondiera el turno. Para que el modelo fuera sustentable, el que ex-

plotaba el bosque, le correspondía reforestar y esperar a que el resto aprovechara el bosque. Era una especie de bienes comunes²⁰.

El proyecto no se materializó y la coca se mantuvo como principal actividad de muchos campesinos del Putumayo, desaprovechando la oportunidad de desarrollar trabajo cooperativo en el sector forestal.

No obstante, la Gobernación del Putumayo (2016) y la Alcaldía de Villa Garzón registran la presencia de cooperativas como: Coacep, Cotacatar, Cootepe, Coosurcol, Cooperativa de trabajo asociado de la Administración Pública, Cooperativa Multiactiva multiservicios, Cooperativa multiactiva de la mujer, Cooperativa de Transportadores de derivados del Petróleo, Cooperativa Construyendo Caminos para la Paz y Cooperativa Multiactiva Indígena. En solo Villa Garzón, municipio de Putumayo se cuenta con doce (12) asociaciones con 1.023 miembros, en una población de 21.215 personas y en un área de 1.392.247 has (Alcaldía, 2016, PDM).

Se identificaron otras causas que no permitieron concretar la iniciativa que pretendía convertir la región en un polo de desarrollo de la madera, como una opción económica, entre las causas identificadas se encuentran:

a) La degradación forestal²¹, cuyos agentes de deforestación y degradación de bosques deciden darle otros usos a los bosques, con acciones que se despliegan en el territorio a través de la tala selectiva, incendios de origen antrópico y el pastoreo (Armentares, Maza, González, Ramírez, Cabrera, Galindo y Yepes (2018).

b) La falta de cooperación que obedece en parte a una actitud poco favorable al desarrollo sostenible del bosque natural²². Desde Econat-USAID (2006) se pone en evidencia que no hay capital social suficiente para conformar cooperativas, prueba de ello es que pudieron reunir suficientes miembros²³ en el intento de fundar dos cooperativas en áreas intervenidas, y altamente aprovechadas.

c) Incapacidad de medir los costos y beneficios sociales en relación con la captación de carbono. Frente a este punto, Armentares et al. (2018) muestra que las pérdidas de biomasa al talar los árboles del bosque natural, superan las ganancias por regeneración, aparte que la reforestación no garantiza en 12 o 15 años en el horizonte, esa misma cantidad de pérdida de carbono, si su descuento es relativamente alto, dado la urgencia que se impone hoy en relación con el cambio climático. Según Armentares et al. (2018) una hectárea de coca destruye cuatro (4) hectáreas de bosque. Adicionalmente, la ganadería extensiva en Colombia degrada enormemente el suelo donde se localiza el bosque natural que se destruye por la deforestación. Cabe señalar que la deforestación de la Amazonia y del mismo Putumayo ha sido inmensa. Según Lasso (2016) en el período 2010 - 2014 la pérdida de cobertura vegetal de Putumayo fue de 73.329 hectáreas y sólo en Villa Garzón fue de 1.078 hectáreas.

d) La baja comprensión del bosque natural como un recurso común y aplica la tragedia de los comunes, porque donde no hay cooperación los recursos del bosque tropical se explotarán hasta acabar con este valioso recurso, ya que el bien común no excluye a nadie de explotar el recurso boscoso.

17 Conif (2003), Plan de Manejo Forestal Sostenible para los bosques de Villagarzón, marzo, pag 12.

18 Conif, (2003), op cit

19 Argenis Obdulía Lasso Olaya (2016). Disminución de la movilización de madera legal y los impactos en la cobertura por efecto de la dinámica del mercado en el municipio de Villagarzón, departamento del Putumayo. Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Estudios Ambientales y Rurales Maestría en Desarrollo.

20 Un bien común comprende una serie de recursos sean físicos como el agua o intangibles como el conocimiento que son gestionados por una comunidad, de manera física o virtual, según un conjunto de normas acordadas previamente. En este sentido, un bien común, para que lo sea, debe estar disponible para toda la comunidad y su uso por una persona no debe impedir que lo utilice el resto. En términos más técnicos que no sea excluyente y no sea rival.

21 Armentares, Dolores, Maza, María, González, Tania, Ramírez D., Juan, Cabrera, Edersson, Galindo, Gustavo y Yepes, Adriana P, Edits. (2018). Causas de Degradación Forestal en Colombia: Una primera Aproximación. Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, MADS, MADS, FAO. Bogotá, Colombia.

22 Econat-USAID Informe. (2006). Final- Evaluación de las Actividades de manejo del Bosque Natural Implementadas en el Marco del Plan de Manejo Forestal de Villa Garzón. 514-O-00-06-00016-00.

23. En el mes de diciembre de 2004, el retiro de un asociado de Coomecaya puso en peligro su existencia por no reunir el mínimo de asociados (veinte).

4.3. Inteligencia Financiera, Banca Ética y Empresa Social

Nillireth Paola Rodríguez

Preámbulo

Con un análisis que tiene como punto de partida la crisis financiera internacional y el precio de las asimetrías y desigualdades económicas. La presente nota hace referencia a los modelos de finanzas alternativas, que se denominan banca ética.

Expone el caso de Aflore en Colombia, una organización que presta dinero a personas que actualmente no acceden al sector financiero tradicional, utilizando canales innovadores, partiendo de la confianza ya existente en las comunidades, asimilando comportamientos, formalizando actividades u operaciones que demuestran trayectoria, tales como: las cadenas, natilleras o los prestamos entre amigos. Esto se da a través de una red, brindan apoyo con educación financiera, capacitaciones y plataformas tecnológicas que permiten la asignación de los préstamos y el seguimiento de los pagos. Generando inclusión financiera, no solo de acceso, si no de confianza.

Presentación - contextualización

Las crisis financieras internacionales, en todos los casos, han desatado fuertes críticas sobre el sistema económico y el sistema financiero, prueba de ello es la crisis del 2007 - 2008 que marcó un hito en la creación de movimientos que recogen la indignación popular, así como en la necesidad de buscar modelos alternativos o reorientar el modelo capitalista actual.

Así mismo, conforme lo menciona Vargas (2016)²⁴, se ha cuestionado fuertemente el papel que ha jugado el sector privado en la generación de las crisis y en su posterior rescate, concluyendo que los

orígenes de las crisis han estado marcados por la falta de transparencia en los mercados, en donde se presentan dos fenómenos claves en la actuación de los intermediarios: el problema de agencia y las externalidades.

Ante esta situación, vigente a la fecha, la búsqueda de modelos alternativos encuentra sustento en lo que Stiglitz (2012)²⁵ evidencia en su libro “El precio de la desigualdad”, como un aumento de los ingresos que ha beneficiado a una porción de la población, la más adinerada, sin que ello represente el bienestar de todos debido a su forma de distribución, pues el 1% de la población posee más de un tercio de la riqueza de todo el país [Estados Unidos], lo que necesariamente conlleva a incrementar la desigualdad y ampliar la brecha entre los ricos y los pobres. [Situación empíricamente aplicable a la economía global].

Ahora bien, es en este marco donde los modelos de finanzas alternativas toman fuerza, denominándose en muchos casos como “Banca Ética”. Una definición amplia de este concepto ha sido descrita por Sasia (2008)²⁶, como un movimiento alterno a la banca tradicional, tanto en sus principios como en su funcionamiento, ya que se asienta principalmente en la transparencia y en la igualdad buscando apoyar proyectos productivos, sociales o medioambientales que generen un bien común para la sociedad, contruidos por personas que se encuentran en condiciones de exclusión del sistema de la banca tradicional.

De otra parte, al observar el “Reporte de Inclusión Financiera” para el 2018²⁷, presentado por la Superintendencia Financiera y la Banca de las Oportunidades, podemos identificar que en Colombia

24 Vargas, G. Díaz, M. (2016). Las Crisis Financieras y la evolución del paradigma en la práctica de las finanzas. Universidad de Medellín. Semestre Económico, Volumen 19, No. 40, pp. 53-70. Medellín, Colombia.

25 Stiglitz, J. (2012). El precio de la Desigualdad. El 1% de la población tiene los que el 99% necesita. Colombia. Editorial Aguilar; Altea, Taurus, Alfaguara.

26 Sasia, P. (2008). Entender hoy la banca ética. Revista Internacional de los Estudios Vascos 53,2. Pág. 507-532.

27 Superintendencia Financiera de Colombia – Banca de las Oportunidades. 2018. Reporte de Inclusión Financiera 2018, Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10100755>

aunque ha aumentado el índice de inclusión financiera global, ubicándose en un 81,4%, existe una brecha importante entre las ciudades que se ubicaron en un 88,7% , frente a un 55,4% para municipios rurales dispersos, a lo anterior se suma que aquellas zonas geográficas con menor densidad poblacional y mayores índices de pobreza son las más rezagadas en inclusión. Así mismo, en lo que se refiere al crédito, solo el 40,5% de los adultos tenía un producto de crédito vigente, siendo lo más representativo en este porcentaje el acceso y uso de tarjetas de crédito, seguido de créditos de consumo, es decir, que el acceso a créditos productivos y microcréditos es escaso en el país.

Dado lo anterior, es preciso resaltar que a nivel global y local, se han venido fortaleciendo redes y asociaciones, comprometidas en la promoción y desarrollo de modelos alternativos a la banca tradicional, apoyando la sostenibilidad económica, social y medioambiental, incorporando en sus modelos de negocios el apoyo a los sectores más vulnerables de la población, permitiendo una mejora en la calidad de vida de estos sectores, en muchos casos, ofreciendo una oportunidad a aquellos que nunca habrían sido sujetos de servicios financieros en la banca tradicional.

Para entender en forma integral, con el ánimo de permitir el dimensionamiento de los cambios que se vienen suscitando a nivel global y nacional, podemos citar dos redes, que vienen trabajando en el desarrollo de las finanzas de una manera más inclusiva, responsable y ética; la primera es la Alianza Global para la Banca con Valores y la segunda la Asociación Colombia Fintech.

La Alianza Global para la Banca con Valores²⁸, es una red independiente de bancos que se caracterizan por su compromiso con el desarrollo económico, social y ambiental sostenible, promueven el cambio del sector financiero para que sea más transparente y actúe al servicio de la economía real. Solo dos entidades financieras colombianas hacen parte de esta red, Banco Mundo Mujer y Bancompartir.

La Asociación Colombia Fintech²⁹ es una asociación, creada en el 2016, con el fin de generar un ecosistema abierto que propicie el desarrollo de la industria, fomentando la tecnología e innovación financiera. Son gestores de cambio, que se apalancan en la tecnología para transformar productos, servicios o modelos de negocio de la industria financiera tradicional.

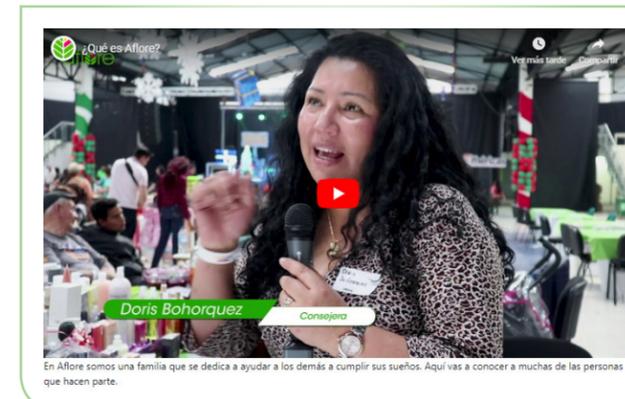
Estudio de caso

DATOS DE LA ENTIDAD		
	TIPO DE ORGANIZACIÓN	Financiación Alternativa
	SECTOR	Servicios Financieros
	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Colombia.
	AÑO DE CREACIÓN	2013
	PÁGINA WEB	https://www.aflore.co/

²⁸ Para más información puede consultar: <http://www.gabv.org/>

²⁹ Para más información puede consultar: <https://www.colombiafintech.co/>

Aflore es una entidad privada del sector real, dedicada a prestar dinero en comunidades que actualmente no acceden al sector financiero tradicional, utilizando un canal de venta innovador que realiza la distribución de productos financieros a través de consejeros.



https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=MGjX_5DmlZQ

El modelo de negocio de Aflore se fundamenta en la confianza ya existente en las comunidades, pues los consejeros son personas que hacen par-

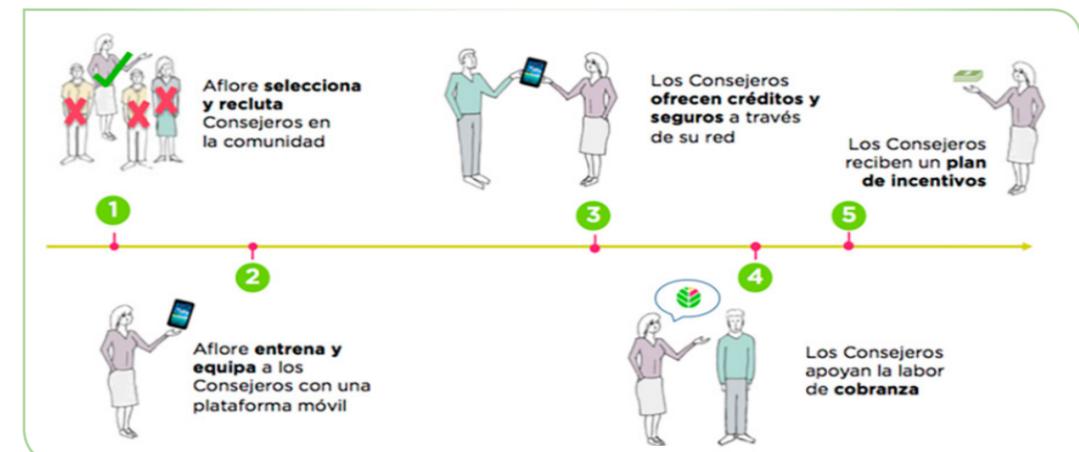
te de la misma comunidad y han sido reconocidos por sus vecinos como modelos de buen comportamiento financiero. En Aflore los consejeros son llamados: “Héroes de sus comunidades, quienes ayudan a cumplir sueños”.



<https://www.youtube.com/watch?v=QekljX8PuYo>
<https://www.youtube.com/watch?v=uMbyjE0XKgg>

Con este modelo de confianza se fortalecen las comunidades, sin intervenciones externas y sin crear comportamientos nuevos, formalizando actividades u operaciones ya existentes, tales como, las cadenas, natilleras o los prestamos entre amigos.

El siguiente es el proceso de enrolamiento y operación a través de los consejeros:



Fuente: <https://www.aflore.co/nuestra-empresa>

<https://www.youtube.com/watch?v=Gb3jzz20h8Y>



El número de consejeros de Aflore supera los 17.000 (2019), conformando una red en la que se reconoce e incentiva esta labor, se brinda apoyo a través de educación financiera, capacitaciones y plataformas tecnológicas que permiten la asignación de los préstamos y el seguimiento de los pagos.

En Aflore el proceso de desarrollo y expansión ha sido controlado, la asignación de los primeros créditos de bajo monto, les permitió afinar los procesos operativos y medir sus metodologías de análisis

de riesgo, así como, evaluar el comportamiento de la cartera. Los costos operativos del modelo le permite a Aflore dar créditos en condiciones más justas, lo cual ha generado un mayor impacto sobre el desarrollo de la clase media emergente.

Vale la pena resaltar que, en su mayoría la red de consejeros está compuesta por mujeres, generando un impacto positivo, en la medida en la que han logrado empoderar, apoyar y dar oportunidades de trabajo en condiciones dignas a este grupo.

CAPITULO 5 Inteligencia Comercial y Emprendimiento

Introducción

“Los hombres no viven juntos por que si, si no para acometer juntos grandes empresas”

José Ortega y Gasset

La confianza es punto de partida en común para las cooperativas y el sector solidario en general, como para Luis Bassat autor del “libro *Inteligencia comercial*”, obra en la que destaca valores como la confianza, aptitudes como el trabajo en equipo y habilidades de comunicación, pues para este autor “la clave de la inteligencia comercial está en generar confianza. La confianza que se alcanza con la empatía, con la sinceridad... de modo que una mente comercial es aquella que sabe entender a las personas que le rodean e identificar sus necesidades para ofrecerles soluciones”³⁰, en parte la tarea que también asumen las cooperativas.

A partir de la teoría conocida como la hipótesis de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, que generó una disrupción en lo que generalmente aceptábamos como una única inteligencia, nos permitió ampliar nuestra perspectiva para llegar a

hablar de la inteligencia comercial o Business Intelligence (**BI**). Esta *última*, no es una inteligencia limitada a la esfera económica o a la mera transacción de vender y comprar algo, va más allá, va a las habilidades que permiten que una persona pueda comunicar ideas de tal forma que sean significativas y valiosas para otras personas.

La inteligencia comercial, lejos de ser un método para mejorar las ventas, se orienta hacia las habilidades prácticas que pueden detectar y hacer ver el lado valioso de las cosas, habilidades muy importantes para los líderes en las cooperativas. Citando a Soshana Zuboff, psicóloga de Harvard Business School: “(...) La lucha en la selva representa el pasado de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en las habilidades interpersonales”. La inteligencia comercial se puede desarrollar a partir de la confianza y los valores humanos.

Desde las cooperativas que son un emprendimiento colectivo, la inteligencia comercial puede llegar a ser de carácter colectivo, orientada al valor común.

30 BASSAT, L. (2011): “Inteligencia comercial”. Barcelona, España. Plataforma editorial.

5.1. Inteligencia comercial, emprendimiento y cooperativas

Juan Fernando Álvarez Rodríguez



Preámbulo

Los emprendimientos cooperativos tienen características particulares, son una expresión colectiva, por ello no es de extrañar que su orientación tenga fines sociales, pero estos fines, no los exime de desarrollar la inteligencia comercial.

El caso de estudio que se encuentra a continuación, es el de Agrosolidaria en Colombia, concebida como una Comunidad Económica Solidaria de los renglones agroalimentario, artesanal y de ecoturismo comunitario, manejan el termino prosumidor mediante una re significación consiente de la producción y del consumo, que da cuenta del circuito económico enmarcado en los principios filosóficos de la socio economía solidaria, la agroecología y el comercio justo campo – ciudad.

Presentación

Es de esperar que el emprendimiento en las cooperativas tenga, por defecto, una particular orientación hacia fines sociales dadas las especificidades que históricamente caracterizan a tales organizaciones. Ello genera una ventaja competitiva que para ser aprovechada es necesario demostrarla. Cuando un líder cooperativo interactúa, debe poner de relieve los resultados organizacionales que se sintonizan con la filosofía cooperativa, ello contribuye a construir confianza rápidamente.

Como las cooperativas se adhieren a unos principios constitutivos que privilegian el ser humano por encima del capital, esto repercute en unas pautas de participación, que no dependen del porcentaje de participación en la propiedad de cada asociado dentro la organización (Álvarez, 2017), sino de la capacidad de los asociados de articular el discurso de la organización de donde proviene con la práctica, la forma más sencilla de lograrlo es por medio de prospectar efectivamente y disfrutar

el proceso participativo, de emprendimiento y de gestión de las organizaciones cooperativas.

De manera que cuando una cooperativa desarrolla actividades orientadas a la promoción del emprendimiento, el punto de partida son las necesidades comunes de los asociados, que se satisfacen a través de mecanismos de financiación auto-gestionados, decididos y procurados en alianza con iniciativas de otras organizaciones orientadas a la inversión social, la beneficencia, el voluntariado, la donación, la filantropía y la caridad. Se asume que, con base en estas modalidades de financiación, las cooperativas defienden el concepto de emprendimiento social, cuyas fuentes de financiación proceden de una combinación exitosa de fuentes internas y externas, públicas y privadas, de mercado y de no mercado (Barco, Bodini, Roy y Salvatori, 2019).

Para Austin, Stevenson, H. y Wei-Skillern (2006) el emprendedor social se diferencia del tradicional en la concepción de los problemas como oportunidades, orientando su misión al valor común; el primero también se diferencia en no perseguir el logro de las remuneraciones competitivas de mercado por sus prácticas de reinversión y por tener problemas para medir el impacto social de su actividad.

La asociación de emprendedores sociales ASHOKA, es quizá el referente más importante en el estudio del emprendedor social, a quien consideran una persona capaz de identificar una oportunidad de negocio que está basada en la resolución de un problema social, a través de una solución innovadora y creativa, apoyada en una muy buena idea y en el desarrollo de un proyecto empresarial (Bergamini, Navarro y López, 2014, 20). Pero a diferencia de ASHOKA el emprendimiento colectivo pone el acento en iniciativas empresariales

de carácter colectivo, alejadas de los cánones y la concepción individualista de empresario (Orellano y Martínez, 2013).

Por su parte, para Silva (2017) en las cooperativas aparece una expresión de emprendimiento colectivo, que se constituye a partir de las necesidades de un grupo de personas que se unen para satisfacerlas de forma colectiva. En este tipo de emprendimiento colectivo, el dueño no es uno solo, la propiedad es colectiva, se pretende ofrecer servicios y mejorar la calidad de vida de las personas, se participa democráticamente de la administración sin importar el capital aportado y no se habla de utilidades sino de excedentes.

Los emprendimientos cooperativos poseen sus características particulares que los diferencian de otras formas, pues son: autogestionarios, sirven a las comunidades menos favorecidas incentivando formas que generen de manera creativa otras fuentes de ingreso para la satisfacción de las necesidades, los emprendedores son a la vez gestores, trabajadores y usuarios de los servicios.

El emprendimiento colectivo es sin duda una expresión solidaria, que busca el bien común de las personas que lo gestan, mientras que los emprendimientos individuales focalizan sus acciones u operaciones a una razón de ser económica, por lo que no poseen una misión social explícita más allá de gestionar un negocio rentable explotando oportunidades de mercado, según lo ilustrado por Moreira y Urriolagoitia (2011).

Veamos un caso donde los gestores de una empresa de comercialización de alimentos orgánicos para consumidores muy especializados, deciden acercar las expectativas y necesidades de productores, consumidores y comercializadores, para crear un emprendimiento colectivo de tipo cooperativo.

Grupos de prosumidores en Agrosolidaria

Agrosolidaria se concibe como una Comunidad Económica Solidaria de los renglones agroalimentario, artesanal y de ecoturismo comunitario, la cual mediante una estructura confederada, integra a pequeños productores, procesadores, distribuidores y consumidores dentro del circuito económico enmarcado en los principios filosóficos de la socioeconomía solidaria, la agroecología y el comercio justo campo – ciudad (extraído de la página web <http://www.agrosolidaria.org/>).

La experiencia inicia en la década de los noventa, con la asociación para el desarrollo sostenible SEMILLAS, en el municipio de Tibasosa Boyacá, con aproximadamente 20 personas. Su filosofía apuntaba a la transformación de las relaciones económicas en las familias de bajos ingresos y desempleados, a través de un programa socioeconómico solidario y con énfasis en la temática ambiental. La experiencia se desarrolló bajo los siguientes pilares orientadores:

- Construcción colectiva de conocimiento: la generación de conocimiento está asociada a la comprensión de los diferentes procesos socioeconómicos locales, a través de los cuales los actores sociales construyen sus percepciones de la realidad, que es socialmente construida y puede ser socialmente cambiada, cuando cambian las percepciones de los actores. La intención del esfuerzo colectivo es comprender para transformar.
- Autonomía: la autonomía implica la auto-institución de la sociedad, así como el cuestionamiento y la interrogación ilimitada de las significaciones y las instituciones, lo que representa la práctica efectiva de la democracia.

- Interdependencia: parte de la noción que en la medida en que se conoce y reconoce la interdependencia, hay más espacios para generar unidad.
- Complementariedad de género: el derecho no debe negar las diferencias, ni enturbiar las relaciones entre hombres y mujeres.
- Relevo generacional: la construcción de una cultura agroecológica y económica solidaria requiere el trabajo educativo con y por muchas generaciones, es por esto vital la vinculación orgánica de los/as herederos/as agro Solidarios/as.
- Gestión asociada: se trata de modos específicos de planificación y de gestión realizados en forma compartida entre organizaciones de la sociedad civil y organizaciones estatales en su sentido más amplio. Se trata de participar de forma co-gestionada de la acción de lo público sobre la base de los saberes propios.

En el ámbito de producción, buscan la adaptación de tecnología apropiada a las necesidades, en el ámbito del consumo su re significación mediante la movilización de la noción de un consumidor consciente que procura el re direccionamiento de su poder compra a través del consumo responsable y justo, que valora: los procesos, las intervenciones sociales y económicas que anteceden al producto final.

Estas acciones han sido impulsadas por fondos comunales de microcrédito, donde prima la confianza y el control social para la asignación de créditos, por lo tanto estamos ante una experiencia de autogestión de emprendimientos colectivos. Han obtenido recursos de organizaciones nacio-

nales e internacionales, más los informes de montos de emprendimiento no son abiertos por lo que es menester fomentar aspectos relacionados a la transparencia y a la comunicación de resultados en informes de balance social.



Ilustración 1: Registro de comercial de Agrosolidaria
Fuente: Registro Agrosolidaria

Dada la filosofía de Agrosolidaria articulada al enfoque del buen vivir, los emprendimientos asociativos que se desarrollan son de uso y conservación sostenible, que implican el rescate de semillas autóctonas, elaboración sostenible de artesanías, turismo comunitario y la socialización de tecnologías sociales para la siembra y cosecha. Dentro de las falencias de estos emprendimientos, sobresale el incipiente proceso de transformación de sus productos, la falta de valor agregado y los recurrentes problemas de comercialización.

Podemos afirmar que los elementos clásicos de la inteligencia comercial y el emprendimiento tiene una expresión en la acción cooperativa, por medio del cual logran articular las necesidades y expectativas de los distintos actores por el bien común. Por ello las cooperativas logran inducir cambios en los hábitos de consumo y producción, influenciar a los demás asociados en la responsabilidad en

aspectos tan personales como la salud y la alimentación, como también aspectos que repercuten en el desarrollo organizacional, el empoderamiento y sentido de pertenencia con su cooperativa, hasta aspectos de desarrollo local como la orientación de sus emprendimientos hacia el bien común.

Referencias bibliográficas

ÁLVAREZ, J. (2017). Economía social y solidaria en el territorio. Cuaderno No. 2 de la Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública. Bogotá: Universidad Javeriana.

AUSTIN, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006): Social and commercial entrepreneurship: same, different or both?, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (1), 1-22.

BARCO, S., Bodini, R., Roy, M. y Salvatori, G. (2019). Financial mechanisms for innovative social and solidarity economy ecosystems. Ginebra: International Labour Office.

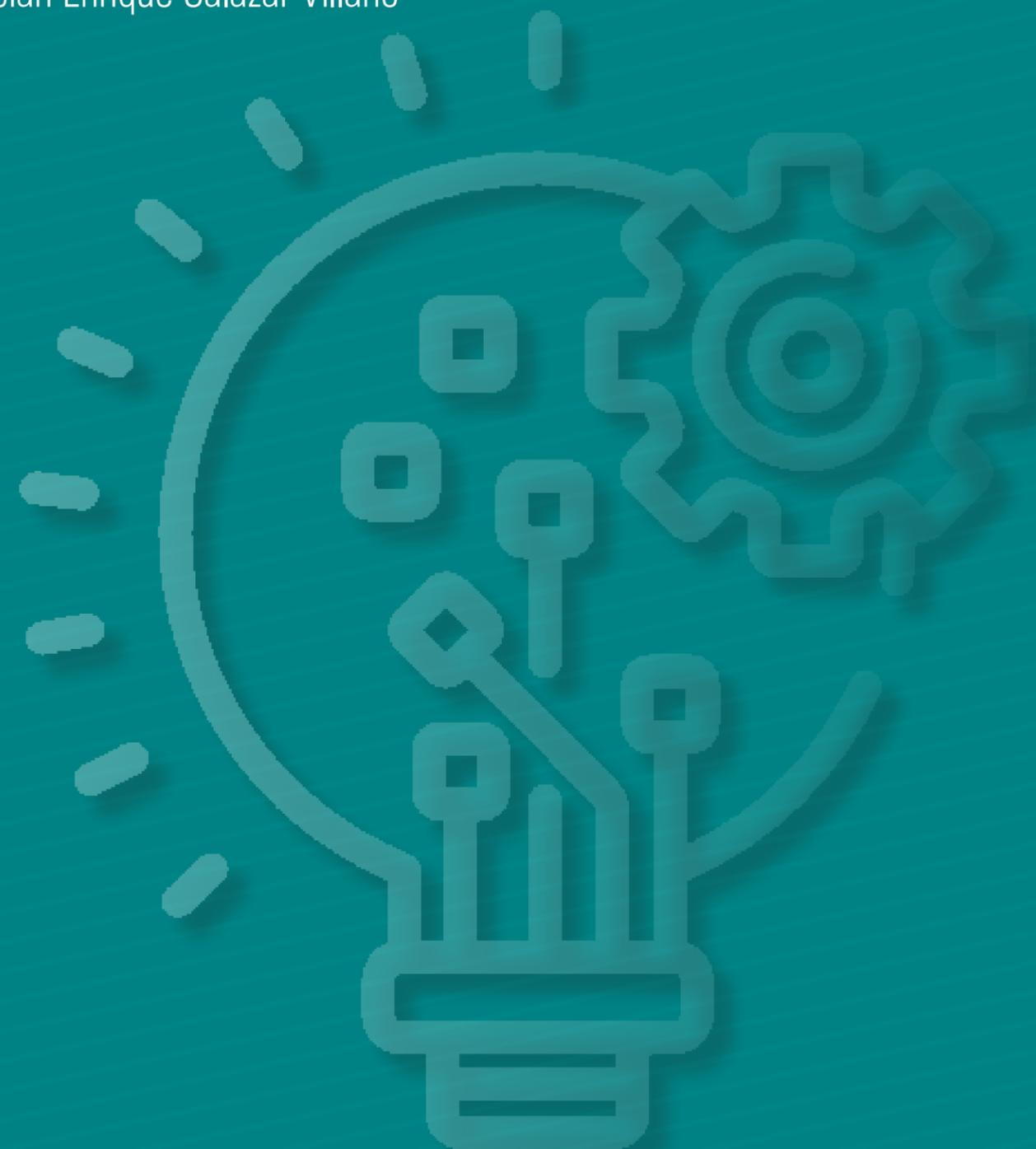
BERGAMINI, T. P., Navarro, C. L. C., y López, Á. R. (2014). Análisis del marco económico-jurídico específico para los emprendedores sociales. Un estudio comparado entre diversos países. *CIRIEC-España*, No.80, pp. 5-78.

MOREIRA, P. y Urriolagoitia, L. (2011). El emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, N 17, PP 17-40.

SILVA, A. (2017). Factores que explican el éxito de organizaciones de economía solidaria constituidas durante el proceso de los diálogos de paz en Colombia: hallazgos de emprendimiento en el sector cooperativo. Tesis doctoral del doctorado en dirección de empresas de la Universidad de Valencia.

5.2. Emprendimiento e innovación social. El caso de Agrosolidaria - El Tambo Cauca

Fabián Enrique Salazar Villano



Preámbulo

Para dar continuidad al caso de Agrosolidaria, en esta nota, la experiencia se aborda desde la perspectiva de la innovación social, en El Tambo – Cauca, específicamente en su seccional Pandiguando, en una organización solidaria especializada en producción de café agroecológico.

Desde la articulación de la seccional de Pandiguando con el Centro de investigación, promoción e innovación social de la caficultura caucana – Cicaficultura, se identificaron variedades de café que habían perdido importancia relativa frente a las variedades Castillo y Colombia, las más comercializadas, generando un producto innovador impulsado por la asociatividad.

Presentación

Durante las últimas dos décadas, en el mundo ha cobrado relevancia el término Innovación Social, como estrategia para solucionar problemas relacionados con la mejora de alguna dimensión de la calidad de vida en una sociedad. En esa dirección se destacan varios estudios a nivel mundial, y especialmente en Latinoamérica (Astorga, 2004; Rodríguez y Alvarado, 2008). Tampoco Colombia ha sido ajena al enfoque de la Innovación Social, promoviéndolo desde el Estado a través de los denominados emprendimientos sociales, articulando diferentes niveles del gobierno con las regiones y sectores productivos. A nivel nacional se ha venido a denominar Innovación Social como toda solución (producto, servicio, práctica o modelo de gestión) diferente de las tradicionales, que demuestre ser sostenible en el tiempo, con una mejor relación costo-resultado y mayor impacto para la población en condiciones de pobreza (ANSPE, 2011).

Ahora bien, a nivel departamental en nuestro país, ha sido el Sistema General de Regalías – SGR (el

cual administra los fondos por concepto de explotación de los recursos minero – energéticos), uno de los medios más usados para financiar proyectos tendientes a la innovación con características sociales. Gracias a este instrumento de política, desde el 2012, se han beneficiado territorios en los cuales las demandas de la población son altas; un ejemplo de ello es el Cauca en el suroccidente colombiano, en donde se han promovido iniciativas de investigación que propenden por el mejoramiento en la estructura productiva y la calidad de vida.

No obstante, a pesar de la novedad del concepto Innovación social y su fomento desde lo público, resulta importante preguntarse: ¿Qué tipo de emprendimientos son realmente innovadores socialmente? Y adicionalmente ¿Pueden catalogarse los principios y prácticas de economía solidaria como elementos innovadores en términos sociales?

En este contexto tiene lugar la experiencia a documentar, Agrosolidaria Federación El Tambo – Cauca, específicamente su seccional Pandiguando, una organización solidaria especializada en la línea de café en transición agroecológica, la cual se expone como un referente para el desarrollo de emprendimientos con perspectiva de innovación social desde las prácticas solidarias rurales, en articulación con el Estado y otros agentes del desarrollo.

Desarrollo de la experiencia

Agrosolidaria Federación El Tambo (Cauca), nace en primer lugar, inspirada en el movimiento de igual nombre en el departamento de Boyacá, gracias al impulso de un líder social de nombre Luis Eduardo García, quien empodera 12 grupos de familias productoras en diferentes corregimientos de El Tambo, para conformar asociaciones

solidarias de desarrollo, basadas en principios de ayuda mutua, que quisieran trabajar en líneas de producción, transformación y comercialización, con financiación solidaria, agroecológicas, enmarcadas en el comercio justo campo-ciudad (Salazar, 2017). Para el caso del corregimiento de Pandiguando acuden al llamado en el año 2010, 18 familias, lideradas por el señor Vicente Díaz y luego representados por la señora Orania Galindez (Galvis, 2018). No obstante, con la muerte del señor Luis Eduardo en el 2011, la dinámica pierde su fuerza inicial, pero continúan con sus aspiraciones de generar proyectos para el mejoramiento de las condiciones de vida.

Es así como la señora Galindez, mujer emprendedora y para entonces representante legal de Agrosolidaria Pandiguando (adscrita a la Federación Agrosolidaria El Tambo), anima el proceso solidario, motivando el trabajo colectivo y la generación de fondos para el sostenimiento de la organización (Guzmán, 2013). En ese sentido, tiene lugar una decisión estratégica: el alquiler de un terreno colectivo por parte de las 18 familias asociadas, destinado a la siembra de maíz, frijol, yuca y hortalizas, productos para la comercialización y el autoconsumo, que revalorizo su condición de “prosumidores”³¹.

Este ejercicio se da por 3 años consecutivos, que les permitió consolidar una cantidad de recursos con los cuales crearon un fondo autogestionado de ahorro y crédito, también participar en convocatorias aportando contrapartidas en los proyectos. Contaban con un modelo de gestión innovador, que motivaba la acción colectiva, pero requerían concretar algunas iniciativas y hacerlas más visibles.

Para suplir tal necesidad, en el año 2014, esta asociación se articula con el Centro de investigación, promoción e innovación social de la caficultura caucana – Cicaficultura, proyecto financiado por el Sistema general de Regalías y el Comité departamental de cafeteros, bajo la dirección de la Universidad del Cauca (formulador inicial de la iniciativa). El proyecto incluía un componente de Economía Social y Solidaria, el cual, después de un ejercicio de priorización territorial, llega al municipio de El Tambo (Cicaficultura, 2015) y en este territorio, identifica a Agrosolidaria como un caso interesante de acompañar (Guzmán, 2018).

Así, durante 2 años la asociación fue participe de distintas capacitaciones que permitieron identificar la amplia diversidad de alimentos producidos en asocio con el café (aguacate, plátano, yuca, chontaduro, especies menores, piscicultura, entre otros), así como la existencia de diferentes variedades de café que habían perdido importancia relativa frente a las variedades Castillo y Colombia. Luego, en el 2015, proponen la estrategia de crear un mercado solidario, agroecológico e intercultural que tendría lugar a inicios del año siguiente en la capital del Cauca, en donde Agrosolidaria ocuparía un lugar principal.

La gestión colectiva entre Agrosolidaria y Cicaficultura continúa, posterior a la caracterización de los sistemas integrados de producción agropecuaria de varias fincas de la zona Pandiguando, y de encontrar prácticas agroecológicas que agregan valor ambiental, económico y social, a finales de 2016 los integrantes de Agrosolidaria decidieron formalmente emprender en el ejercicio de tostado y molido del primer lote de café variedades tradicionales, con la marca comercial

31 La razón social extensa de la organización es Federación de prosumidores agroecológicos – Agrosolidaria El Tambo Cauca. Esta misma la mantienen las seccionales que la componen.

“Café Pandiguando”, con algunos apoyos de Cicaficultura. Como resultado de esta dinámica, en el año 2017 llegan al segundo mercado solidario y agroecológico en la capital del Cauca, con un

producto innovador por sus cualidades y su valor social, producto que tiene una buena acogida por los consumidores locales.



Fuente: Cicaficultura (2017)

Lecciones aprendidas

El caso Agrosolidaria permite ampliar la reflexión sobre el concepto de Innovación social que convencionalmente ha sido planteado alrededor de nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no están cubiertas adecuadamente por el mercado o el sector público, para llevarlo al contexto de organizaciones que revalorizan la importancia de producir, transformar, distribuir, consumir y se financian solidariamente, pensando en el bien común, efectuando alianzas estratégicas con entes públicos y/o privados, en este caso Cicaficultura, para generar procesos de emprendimiento productivos y sociales.

En otras palabras, el caso Agrosolidaria es el reflejo más cercano de aquello que Salazar (2017) denomina “Sinergias comunitarias”, término cuya aplicación da pie a una redefinición de Innovación social, para el caso rural, alrededor de “...aquellas acciones de transformación de los territorios que emergen de la vida en comunidad y las prácticas solidarias fundamentadas en la diversidad (productiva, cultural y generacional), que demuestran traer beneficios colectivos (tangibles o intangibles) para la satisfacción conjunta de necesidades, conducentes al buen vivir local y el de otras colectividades” (Salazar, 2017: p. 111).

Preguntas de autoaprendizaje

¿Qué factores clave de éxito para el emprendimiento se pueden extraer del caso Agrosolidaria El Tambo Cauca (seccional Pandiguando)?

¿Qué otros hechos, además de la generación de un producto, se puede identificar en el caso de estudio como innovadores socialmente?

¿El emprendimiento solidario rural aquí expuesto tiene lecciones aplicables para emprendimientos urbanos sociales y solidarios? Haga una lista mínimo con dos ejemplos.

Referencias bibliográficas

AGROSOLIDARIA (2016). Agrosolidaria Colombia. Bogotá. Recuperado de: www.agrosolidaria.org.

ANSPE (2011). “Innovación Social en Colombia”. <http://www.anspe.gov.co/es/programa/innovacion-social>

ASTORGA, E. (2004). “Innovación social. Concepto, criterios y variables”. Informe del Proyecto Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe.

CICAFICULTURA (2015). “Impacto de la producción de café en el municipio de El Tambo (Cauca)” Informe de Proyecto. Popayán.

GALVIS, M. (2018). El café agrosolidario. Informe sobre Acción Colectiva. Maestría en Desarrollo Rural. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. Disponible en: <https://problemasrurales.files.wordpress.com/2017/04/galvis-cafe-agrosolidario-el-tambo.pdf>

GUZMÁN, P. (26 de Mayo de 2013). Agrosolidaria Tambo Cauca. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Q3psvtuh2Lk>

RODRÍGUEZ, A. y H. Alvarado. (2008). Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL - Naciones Unidas.

SALAZAR, F. (2017). Sinergias comunitarias. Lecciones de Innovación social para la gestión de organizaciones de base rural. El caso de la Federación Agrosolidaria El Tambo Cauca. Tesis Maestría en Gestión de Organizaciones y Proyectos. Universidad del Cauca. Inédita.

5.3. Una relación circular entre la gestión de la reputación empresarial y el fortalecimiento de la identidad cooperativa

Mónica López Santamaría



Preámbulo

Activos intangibles como la reputación empresarial, ha despertado el interés gerencial para su gestión, las empresas del sector de la economía social y solidaria, también han orientado esfuerzos hacia esta gestión, pues las organizaciones cooperativas no están exentas de verse afectadas positiva o negativamente por cambios en la reputación empresarial.

A continuación se analiza el trabajo realizado por la Confederación de Cooperativas de Colombia - CONFECOOP-, en el 2012, una encuesta, que indagó a asociados, líderes de opinión, dirigentes cooperativos y población en general sobre la reputación del sector cooperativo en el país. Analizando la configuración de una relación circular entre la gestión de la reputación empresarial y el fortalecimiento de la identidad cooperativa.

Presentación

Según Schloderer, Sarstedt y Ringle (2014) el posicionamiento del sector de la economía social y solidaria en el mercado ha despertado el interés de los directores de este tipo de empresas por la gestión de activos intangibles como la reputación empresarial. Por su parte, Olmedo, Martínez, Arcas y Longinos (2012) señalan que, las particularidades de las organizaciones cooperativas no las exime de verse afectadas positiva o negativamente por cambios en la reputación empresarial, de la misma manera que sucede en otros sectores económicos.

Así, Martínez, Olmedo y Zapata (2013) destacan, acciones por parte de la dirección de las organizaciones cooperativas, para promover una cultura que posicione a la reputación empresarial como una prioridad.

No obstante, según Castilla-Polo, Sánchez-Hernández, Gallardo-Vázquez y Ruíz (2016) pese a la presencia de las cooperativas en el escenario empresarial y su contribución a la economía del mundo, los estudios que aportan a la comprensión de la reputación empresarial en este sector económico son escasos. De esta manera, Casimiro y Coelho (2017) advierten que, el estudio de la reputación en este sector cobra relevancia porque contribuye a superar las dificultades de gestión de este intangible y le permite enfrentar los desafíos de competitividad a los que actualmente se ve expuesto.

Particularmente en Colombia la Confederación de Cooperativas de Colombia (CONFECOOP) llevó a cabo en el año 2012 una encuesta en las ciudades con mayor concentración de estas organizaciones. Este ejercicio indagó a asociados, líderes de opinión, dirigentes cooperativos y población en general sobre la reputación del sector cooperativo en el país.

La firma Ipsos Napoleón Franco fue la encargada de la implementación de la encuesta. La encuesta determinó que si bien el 74% de los encuestados tenía una imagen favorable del cooperativismo, sólo el 38 % confiaban plenamente en las cooperativas, puede que esté relacionado con la falta de cercanía e información que las personas suelen tener con respecto a las cooperativas, ya que sólo el 30% aduce estar familiarizado con este tipo de organizaciones (Confederación de Cooperativas -CONFECOOP-, 2012; Portafolio, 2012).

De los tres objetivos estratégicos formulados por la Alianza Cooperativa Internacional³², en su plan

³² Principal agremiación cooperativa a nivel internacional. Para ampliar la información sobre esta corporación consultar: <http://www.aciamericas.coop>.

para una década cooperativa “Visión 2020”³³, hace referencia en dos ocasiones a asuntos de orden de reputación organizacional, respecto a la consolidación como: 1) líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental y 2) modelo preferido por la gente (Alianza Cooperativa Internacional -ACI-, 2013).

De manera consistente, dentro de los cinco temas críticos que planea este ejercicio de planeación estratégica del sector se encuentra: “consolidar el mensaje cooperativista y definir la identidad de las cooperativas” (Alianza Cooperativa Internacional -ACI-, 2013, p. 6). Refiriéndose, entre otros asuntos, a la importancia que tiene para el sector, la forma como es percibido por sus grupos de interés y cómo debe gestionarse para influir de manera positiva en esa percepción, partiendo de su principal factor de competencia en el mercado, que es su particularidad como organización con las características que la hacen única, gracias a la doctrina cooperativa que la cobija (Alianza Cooperativa Internacional -ACI-, 2013).

En la misma línea varios autores señalan cómo el sector de la economía social en Colombia vivió durante la década de los noventa una etapa de crisis que comprometió su reputación (Álvarez, 2016; Pardo-Martínez & Huertas de Mora, 2014; Pardo, Serrano & Jaramillo, 2006; Pardo et al., 2006) y a partir de esta situación, trata de seguir su proceso de posicionamiento (Pardo & Huertas, 2015), lo cual justifica la relevancia de explorar la reputación empresarial como un recurso estratégico para este sector de la economía.

A continuación se expone un caso, a partir del cual es posible reflexionar sobre la relevancia de la

gestión de la reputación empresarial en las organizaciones cooperativas y sobre cómo estas acciones de gestión pueden convertirse en un camino para fortalecer la identidad cooperativa.

Objetivo

Discutir sobre la configuración de una relación circular entre la gestión de la reputación empresarial y el fortalecimiento de la identidad cooperativa.

Preguntas previas

¿Qué se entiende por reputación empresarial?

¿Qué se entiende por identidad cooperativa?

¿Por qué resulta pertinente para el sector de la economía social y solidaria preguntarse cómo alcanzar una gestión efectiva de su reputación?

¿Cómo consideran que se relacionan los intangibles de la reputación y la identidad en el contexto de la gestión de las organizaciones de la economía social y solidaria?

Puede diseñar una representación gráfica, a partir de la cual exponga la manera como considera que se relacionan la reputación y la identidad cooperativa.

Con el propósito de enriquecer la discusión, se presenta a continuación un caso en el que se pretende ofrecer elementos, que permitan una mayor comprensión de la articulación de la que gozan estos dos intangibles en la gestión de las organizaciones cooperativas.

Estudio de caso

Al explorar los recursos organizacionales asociados a la gestión de la reputación empresarial, ratificando la articulación entre la gestión de la reputación y la identidad cooperativa, es importante comprender qué se entiende por reputación empresarial, como puede observarse en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=vfJUc-2J7VB8>.

Además, es conveniente acercarse a la concepción de identidad cooperativa: <https://www.youtube.com/watch?v=ozmMgh-cYRw>.

Entre los meses de julio a noviembre de 2018 se llevó a cabo una investigación de aproximación cualitativa que tuvo como objetivo explorar cuáles eran los recursos organizacionales que los trabajadores, gerentes y miembros del Consejo de administración de una Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito que opera en Colombia, asocian a la gestión de la reputación empresarial.

Para tal efecto, se conformaron siete grupos focales, de los cuales tres contaron con la participación de trabajadores y gerentes, los otros cuatro con la participación de los Miembros del Consejo de Administración, se desarrolló en las ciudades de Popayán, Cali, Armenia y Manizales. En total participaron diez trabajadores (siete mujeres y tres hombres) y 46 miembros del Consejo de Administración (27 mujeres y 19 hombres).

Particularmente, la cooperativa estudiada es la segunda de este subsector en activos y cartera colocada a nivel nacional, según base de datos de abril 2019 publicada por la Superintendencia de la Economía Solidaria (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2019). Además, las regiones exploradas según Confecoop (2017) hacen parte

de la segunda y tercera zona con mayor participación en activos del sector.

La investigación permite precisar, los recursos organizacionales más asociados a la gestión de la reputación empresarial, uno de los más reportados por los participantes, es la identidad cooperativa. Lo anterior, teniendo en cuenta que a este recurso se hizo referencia en los siete grupos focales realizados.

Ahora bien, cuando los informantes se refieren a la identidad de la cooperativa como un recurso, a partir del cual es posible favorecer la gestión de la reputación empresarial, hacen alusión entre otros asuntos a la filosofía propia del modelo cooperativo, es decir a la dinámica de configuración y funcionamiento de la cooperativa, a sus principios, valores y vínculo con esta:

“pero como estamos en una cooperativa no solo nos debe importar la solidez financiera, sino qué tanto se cumple la filosofía del modelo cooperativo” (Trabajador).

“es que nosotros mismos entre asociados hacemos la reinversión, o sea, nosotros trabajamos y producimos para nosotros mismos, entonces reinvertimos, que es el objetivo principal del cooperativismo” (Miembro del Consejo de Administración).

“en el manejo de la economía solidaria cuando se piensa la constitución de la entidad se determina hacia dónde va a estar dirigida la cooperativa porque ese segmento tiene unas necesidades y tiene unos objetivos comunes entonces dentro de la constitución se plantea quiénes son los que van a hacer parte de esa cooperativa” (Miembro del Consejo de Administración).

³³ Este plan parte del Año Internacional de las Cooperativas (2012) proclamado por las Naciones Unidas y se propone unos objetivos estratégicos generales que se espera el sector cooperativo cumpla para el año 2020.

“yo la verdad cuando hablo de la cooperativa, yo hablo de mi cooperativa, yo le pongo sentimiento a esas palabras” (Miembro del Consejo de Administración).

“para mí somos una familia, porque aquí nos tratan como personas” (Miembro del Consejo de Administración).

Las anteriores referencias permiten precisar que, los participantes se refieren a la identidad cooperativa como un recurso organizacional, a partir del cual sería posible gestionar la reputación empresarial; básicamente están sugiriendo que una de las apuestas estratégicas de la cooperativa es acentuar su diferenciación, es decir, evitar la trivialización que según Malo (2004), se entiende como la omisión de aquello que hace diferentes a las organizaciones cooperativas, debido a la adopción de las prácticas propias de las empresas de capital.

Justamente, el estudio realizado por Pardo-Martínez y Huertas-de-Mora (2014) concluye que, la gestión administrativa de las empresas cooperativas estudiadas no se ha orientado exclusivamente a la doctrina cooperativa, razón por la cual sus prácticas empresariales terminan asemejándose a las de una empresa de economía de capitales y de mercado.

Es por esto que según Monzón (2012) la internacionalización propia de la dinámica actual de economía global implican dos tipos de desafíos para las empresas que hacen parte del sector de la economía social: 1) por una parte, desde la pers-

pectiva empresarial es preciso que estas organizaciones adopten estrategias que favorezcan la generación de ventajas competitivas orientadas a hacer posible su permanencia en el mercado; y 2) por otro lado, desde la perspectiva de su función social que, utilicen la doctrina cooperativa como cuota de diferenciación complementaria a la meta empresarial y en este sentido, se procure el fortalecimiento de la identidad cooperativa para prevenir el isomorfismo organizativo que las conlleva a disolverse en el sistema económico como un agente empresarial más.

Ejercicio de co-construcción

Retome la representación gráfica, a partir de la cual expuso la manera como consideraba la relación entre reputación e identidad cooperativa. Incluya modificaciones al gráfico si después de revisar el caso considera que requiere replantear lo que se había representado. Justifique la introducción y omisión de modificaciones.

Defina con sus propias palabras reputación empresarial e identidad cooperativa y compare estas definiciones con aquellas redactadas en las preguntas previas. Analice si este caso le permitió documentarse acerca de su comprensión sobre estos recursos intangibles.

Reflexione sobre la pertinencia de lo aprendido y precise aquello que necesitaría seguir aprendiendo para contribuir a una gestión efectiva de la reputación empresarial en su cooperativa.

5.4. La promesa de valor y cambio en las cooperativas

Raquel Oses y Sandra López de Mesa



“Todo el marketing debería comunicar algo con verdadero significado”

(Guy Kawasaki).

Preámbulo

En este texto se abordan temas de interés para los líderes cooperativos, que tienen que ver con las ventas y como a través de estas, se genera valor y se sirve a los demás. Encontrando que las cooperativas, tienen en la propuesta de valor, un diferenciador poco explorado en relación con la inteligencia comercial y la gestión de marketing, ya que las cooperativas se crean para aportar valor a la gente.

También se revisa la pertinencia de herramientas como el Balance Social, que puede contribuir a la gestión del marketing y a desarrollar la inteligencia comercial.

Desde la práctica se da un análisis de la propuesta de valor, con dos estudios de caso, en donde sobresale la importancia de atender las necesidades y expectativas de los asociados.

Los casos de estudio son de cooperativas Colombianas, el primero COOTREGUA que desarrolla actividades financieras de ahorro y crédito en la Amazonia, con una marca indeleble de lo local, de lo territorial que trasciende a lo global. El segundo, la Cooperativa Minuto de Dios, multiactiva sin sección de ahorro, cuya actividad económica se centra en la oferta de servicios de financiación, administración de cartera y en general servicios de créditos, brindándole la oportunidad a miles de jóvenes de financiar sus estudios profesionales con créditos de fácil acceso. Casos que dan cuenta de valiosas lecciones aprendidas.

Presentación

La propuesta de valor y el cambio en las cooperativas tiene relación con las habilidades de inteligencia comercial y la gestión de marketing. Abordaremos la propuesta de valor desde un perspectiva práctica y encontraremos porque es muy apropiada en las cooperativas. A través de los casos entenderemos la importancia de atender las necesidades y expectativas de los asociados, conociéndolos profundamente y generando respuestas a la medida.

La inteligencia comercial (Business Intelligence-BI) y el emprendimiento tienen que ver con un conjunto de destrezas, que permiten a las personas y organizaciones desarrollar una visión particular del mundo, percibiendo necesidades, identificando oportunidades, comunicando el lado valioso de las cosas. La inteligencia comercial facilita las lecturas socioeconómicas y la gestión del cambio.

Luis Bassat (2011) en su libro “Inteligencia comercial”, señala que la clave está en generar confianza. La confianza se alcanza con la empatía y al demostrar a los demás que se puede satisfacer sus necesidades una y otra vez, sin fallarles, pues la inteligencia comercial es una manifestación de la inteligencia social. Para desarrollar la inteligencia comercial hay que aprender a ser empático, a trabajar en equipo y a comunicarnos adecuadamente. Lo anterior en total sintonía con los valores y la acción cooperativa.

El desarrollo cooperativo ha buscado humanizar la economía, por ello cobra especial importancia la promesa de valor en las cooperativas. De los conceptos administrativos tradicionales que se importan para el modelo cooperativo este tal vez no necesita una traducción particular a la economía solidaria, sin pensar en las cooperativas como empresas iguales a otras del sector privado capi-

talista y valga la aclaración, entendemos como lo expresa Jorge de Sá (2010,15) que:

“la economía social no se plantea de forma antagónica en relación al modelo capitalista dominante y global, sino más bien como economía complementaria y de proximidad, capaz de responder y resolver problemas concretos de personas concretas, promoviendo la cohesión y la integración social”.

Si nos fijamos en el quehacer de las cooperativas, la promesa de valor nos da un campanazo, sobre la importancia de saber vender eso que muchas cooperativas saben hacer muy bien, pues finalmente una Cooperativa se crea para aportar valor a la gente. Las Cooperativas en el cumplimiento de su objeto deben entender las necesidades, problemas y expectativas de los asociados, generando respuestas a la medida de estos. Realmente no hay traje que luzca mejor que uno hecho a la medida. Y en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, no solo es ese crédito de fácil acceso y con mejores tasas, son todos los bienes y servicios que ofrece la cooperativa a los asociados, que hacen parte de la promesa de valor. Citando nuevamente a Jorge de Sa (2012, 201) hay que tener en cuenta el contexto:

“las organizaciones de economía social no actúan hoy en mercados cerrados o protegidos, por el contrario, tienen que responder cada vez más a las exigencias de mercados sofisticados y competitivos, situación que les obliga a adoptar técnicas modernas de gestión. La economía social y, en particular, el sector cooperativo, están fundados en un modelo que, por su especificidad, favorece las relaciones entre sus agentes y, en primer

lugar, entre los fundadores de sus organizaciones y de estas con sus distintos públicos y partes interesadas”.

Lo anterior nos lleva a pensar en las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas, concentrándonos en el marketing relacional, pues genera procesos de intercambios mutuamente beneficiosos, para nuestro caso, que ponen el foco en el asociado, generando una relación estable y satisfactoria con él, cumpliendo la promesa, pues según la American Marketing Association (2017)³⁴ el marketing es:

“la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en general”.

El punto de partida en el desarrollo de la estrategia de marketing es la definición de la promesa de valor, se trata de el o los atributos tangibles o intangibles que la cooperativa ofrece a sus asociados para satisfacer sus necesidades o solucionar un determinado problema y que se percibe como relevante. Es decir, cuando un servicio o producto resuelve las necesidades o cumple las expectativas de los asociados se dice que le está aportando un gran valor. Los puntos determinantes, se encuentran en la forma en que se transmite la promesa de la Cooperativa a los asociados y el valor que ofrece, es común encontrar que erróneamente se confunde la promesa de valor con el eslogan de la cooperativa, se trata de los beneficios que aporta, el reto está en enfocar al asociado primero en los beneficios y no en los costos.

Lo relevante es ¿Cómo la cooperativa, con sus productos o servicios resuelve problemas, nece-

34 <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

sidades o responde a las expectativas de los asociados?, en este punto las cooperativas tienen un gran valor diferencial, también mucho por evidenciar y comunicar en cuanto a beneficios, sin duda el sector solidario es más virtuoso y tiene el potencial para llegar a desarrollar mejor la promesa de valor, retomando la frase de Guy Kawasaki “Todo el marketing debería comunicar algo con verdadero significado”.

La propuesta de valor es el corazón. Engloba toda una serie de beneficios funcionales y emocionales que la cooperativa aporta a los asociados y a la comunidad. El problema es que no todas las cooperativas comprenden ¿Cuál es la función del marketing y de la promesa de valor en las organizaciones de economía solidaria?, ¿Cuál es la necesidad de formación de los dirigentes de las cooperativas para atender la gestión del marketing? y ¿Por qué es importante diseñar productos y servicios que realmente correspondan a los intereses, necesidades, expectativas o problemas de los asociados?

Lo anterior nos lleva a pensar en las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas, concentrándonos en el marketing relacional, las organizaciones que aportan valor a la gente, son aquellas para las que “vender es el acto de dar, no de recibir, el acto de servir” porque vender es generar valor.

Para gestionar el marketing y desarrollar la inteligencia comercial, las cooperativas pueden valerse de otra herramienta, el Balance Social. En el libro “Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario”, Raquel Oses (2016, 83) apunta:

“se considera balance social cooperativo al informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad

social asumida y ejercida por esta. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa... El balance socioeconómico solidario tiene gran importancia en los tres niveles de gestión de la organización solidaria, pero tal vez en donde mayor relevancia tiene es en el nivel estratégico, pues desde allí se dará cuenta de su accionar a la luz de la filosofía de la economía solidaria, tanto a los actores internos (asociados, familia de los asociados, colaboradores, la organización en si misma) como a los actores externos. Es este proceso el que le permite a la organización solidaria constatar en la realidad si es socialmente capaz y económicamente sostenible.”

Teniendo en cuenta lo anterior, un balance social integral (cuantitativo y cualitativo), en donde además de mostrar los resultados de gestión, la cooperativa se aproxime a los grupos de interés, se calculen las transferencias sociales y los recursos liberados, valorando lo que ofrece la cooperativa (tangibles e intangibles), sin duda puede ser una herramienta valiosa para el marketing, que ayude a construir la promesa de valor, junto con una adecuada comunicación, pues no basta con poner los huevos hay que “cacarearlos”. En concordancia con lo que proponen Osterwalder y Pigneur (2015) en la aplicación de herramientas en la búsqueda de las propuestas de valor.

Preguntas previas

Para el desarrollo de la oferta de valor debemos hacernos las siguientes preguntas: ¿Qué productos o servicios necesitan nuestros asociados y cómo podemos ayudarlos? ¿Qué aspiraciones, intereses, expectativas tienen nuestros asociados y cómo podemos ayudarlos a alcanzarlos? Como

cooperativa ¿Cómo podemos adaptarnos mejor a las necesidades y expectativas de nuestros asociados?

A continuación dos experiencias que pueden apoyar esta reflexión.

Experiencias

La casuística del quehacer cooperativo, permite conocer, analizar y aprender a partir de contextos de éxito o fracaso de otras organizaciones cooperativas, como decía Bertrand Russell “la mejor prueba de que algo puede hacerse es que antes alguien ya lo hizo”. Por eso las personas y las organizaciones inteligentes aprenden de la experiencia de los demás, con el fin de comprender y determinar prácticas cooperativas acertadas.

El espíritu cooperativo de la amazonia

Cootregua es una cooperativa multiactiva que desarrolla actividades financieras de ahorro y crédito, cuenta con una fundación y está presente en la Amazonía y Orinoquía Colombianas en los departamentos del Guainía y Guaviare. En el año 2019 ha celebrado sus 30 años posesionándose como una de las empresas más exitosas del sector en la región, con una base social aproximadamente de diez mil asociados (cuenta con una participación importante de población indígena), tienen siete oficinas, al cierre del año 2018, su cartera aproximada es de 14mil millones y sus excedentes de 200 millones.

En cumplimiento de su misión, ha ejecutado proyectos de tipo social, que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región donde hace presencia. Según el artículo “¿Por qué es competitivo ser asociado a una cooperativa?”, referenciado en las noticias de Coasmedas³⁵, Carlos Zuluaga dice “las cooperativas operan no solamente donde es un buen negocio hacerlo, sino donde se necesita, incluyendo regiones donde es precaria o inexistente la presencia del Estado y de la empresa con ánimo de lucro... caso admirable es el de Cootregua, cooperativa que ha sido la única entidad de servicios financieros en Guainía, afrontando el aislamiento político, social y de transporte y un contexto crítico de conflicto armado.”

En el artículo de Coonfecoop “Cootregua cumple 30 años de excedentes sociales”³⁶, hacen un resumen de la historia de Cootregua, del cual compartimos el siguiente extracto “la idea de su creación surgió porque los empleados públicos del municipio vendían anticipadamente el salario a dos personas de Inírida, la capital de Guainía, que se dedicaban a ese negocio y cobraban el 10% de interés. La gente vendía su salario porque el sueldo no les alcanzaba, y en esa región no había cómo generar ingresos en actividades diferentes a su oficio... El primer préstamo se hizo en diciembre de 1990... De esa manera empezaron a generar recursos provenientes de los intereses, que indudablemente eran más bajos que los que cobraban los compradores de salarios... María Isbelia Gutiérrez, su actual gerente (dice) ... Sin embargo, más adelante se volvió multiactiva porque la gente comenzó a pedirle que prestara

³⁵ <https://www.coasmedas.coop/index.php/noticias/354-separata-de-cooperativismo-en-portafolio>

³⁶ <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/cootregua-cumple-30-anos-de-excedentes-sociales/>

otras funciones... Por ejemplo, en el corregimiento de San Felipe, Cootregua le manejó hace años a la Cancillería colombiana un programa de seguridad alimentaria. “Nosotros le decíamos a la gente que ahorrara para cuando se acabara el programa. Ellos producían gallinas y nos entregaban los huevos en consignación. Cuando llegaban los huevos al área urbana los vendíamos a \$20.000 la paca, en momentos en que en el pueblo valían a \$30.000. Entonces la gente los compraba todos. “Nosotros les entregábamos un recibo que decía: recibí de fulano o fulana de tal la suma de \$40.000 por concepto de dos cubetas de huevos. Esa era la plata que llegaba a las cuentas de ahorro”. El programa se acabó, pero a la gente le quedó la cultura de ahorrar... Hoy, la entidad continúa prestando estos servicios a los asociados, como comprarles un teléfono, un computador, el mercado o concentrado para las gallinas y enviarlos a zonas apartadas, debitándoles ese costo de su cuenta de ahorros”... “Aunque en los últimos años han llegado otras entidades financieras a la región, los usuarios saben que Cootregua tiene tasas de interés más bajas y atiende a los clientes de manera personalizada”.

Para leer más de la historia de Cootregua puede remitirse al siguiente enlace: <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/cootregua-cumple-30-anos-de-excedentes-sociales/>

Este es un ejemplo de propuesta de valor de una cooperativa, que ha desarrollado con singularidad, con especificidad productos y servicios para sus asociados, acordes a su entorno. Es una organización que aporta al desarrollo territorial, retomando a Jorge de Sa (2012, 201) que resalta:

“en efecto, las organizaciones de economía social poseen la marca indeleble del territorio que ocupan, se desarrollan a partir de

una red compleja de relaciones que, aunque basada en lo local, se cruzan (e incluso se “globalizan”) con otras organizaciones privilegiando la cooperación, lo que significa que su matriz de identidad primaria esté constituida por una base relacional que las organizaciones de economía social nunca podrán perder, so pena de su des caracterización, agonía y muerte”.

Apalancando el desarrollo de capacidades

La Cooperativa Minuto de Dios, es multiactiva sin sección de ahorro, cuya actividad económica se centra en la oferta de servicios de financiación, administración de cartera y en general servicios de créditos. Inspirada en el pensamiento del Padre Rafael García Herreros cuenta con un portafolio de servicios que comprende líneas de crédito educativo y de consumo, como también convenios comerciales que permiten adquirir productos y servicios con facilidad de pago. La cooperativa tiene 235 colaboradores a nivel nacional y 92 puntos de atención en 74 municipios a nivel nacional. Los asociados pueden ser los estudiantes o egresados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios o de los Colegios de la Corporación Educativa Minuto de Dios, los empleados, ex empleados o personal vinculado, los estudiantes de Instituciones de Educación Superior en convenio con la Cooperativa y personas jurídicas.

Uno de sus mayores logros es brindarle la oportunidad, a miles de jóvenes de financiar sus estudios profesionales con créditos de fácil acceso que pagan semestralmente, apalancando el desarrollo de sus capacidades. Como lo expresa Astrid González Hadad, gerente de la cooperativa, en el artículo de noticias de la UAEOS “La cooperativa Minuto de Dios recibió oro en los Premios BVC

2019”³⁷ afirma que trabajan en “la promoción y el desarrollo integral de los asociados, comunidades y regiones, a través de la prestación de servicios que facilitan el acceso y la permanencia en la educación, la búsqueda de oportunidades laborales, el desarrollo empresarial y el bienestar de todos los que la integran”.

Si quiere conocer más sobre esta cooperativa lo invitamos a ver el video en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=Yd-4d-EHcnY>

Esta experiencia centrada en las necesidades y deseos de los asociados, es una propuesta de valor eficaz en la medida en que se adapta a las necesidades específicas de los asociados, entre estos miles de jóvenes que de otra forma no podrían acceder a la educación superior. El valor de la promesa radica en el beneficio que los asociados perciben al encontrar la solución a su problema.

Lecciones aprendidas

Las experiencias nos dejan muchas lecciones, apuntamos algunas reflexiones:

- Solicitar y obtener feedback de los asociados y sus familias, ayudara a diseñar productos y servicios acordes a sus necesidades. Conocer al asociado es muy importante, pues no se fabrica un traje sin tomar antes las medidas.

- Para desarrollar la inteligencia comercial hay que

practicar. Aprender a vender el valor y gestionar el cambio.

- En el Balance Social existe una herramienta para la gestión de marketing.

- Los beneficios que las cooperativas aportan a los asociados, son múltiples, no solo desde el crédito y el ahorro, también desde los demás bienes y servicios que ofrecen, todos cuentan para el diseño de la promesa de valor de la cooperativa.

Siempre es importante hacer las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las necesidades, problemas, intereses y expectativas reales que tiene los asociados? ¿Cómo la cooperativa puede aportar valor? ¿Cual es la promesa de valor?

Referencias bibliográficas

- BASSAT, L. (2011): “Inteligencia comercial”. Barcelona, España. Plataforma editorial.
- DE SÁ, J. (2012): “Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 76, 199- 227.,
- DE SÁ, J. (2010): “Formación profesional y cooperativa en Portugal”, Cuadernos de Desarrollo Rural, 7 (65), 149-173.
- OSSES, R. MUÑOZ, M. (2016): “Modelo de gestión socioempresarial solidario: reflexiones conceptuales y contextuales”. Bogotá, Colombia . Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- OSTERWALDER, A.PIGNEUR, Y.(2015): “Diseñando la propuesta de valor”. Barcelona, España. Deusto.

5.5. Estrategias de crecimiento en la membresía cooperativa

Christian Mora Padilla



Preámbulo

En la presente nota se desarrolla un tema significativo para las cooperativas, la base social, para muchas, la importancia de un número amplio de asociados activos, comprometidos con la causa, que cumplan a cabalidad los estatutos y permitan el logro del objeto social.

El caso de estudio es COOTRACOLTA, la cooperativa de trabajadores y empleados de Coltabaco, creada con el fin de distribuir artículos de primera necesidad a sus trabajadores, que se ha visto aquejada por la disminución paulatina en la base de asociados o un incremento poco significativo lo cual tiene repercusiones en la sostenibilidad. Da cuenta de las estrategias implementadas por la cooperativa para el crecimiento de la membresía.

Presentación

En el mundo contemporáneo y ante la crisis de los modelos de desarrollo imperantes, adquiere mayor relevancia el sector cooperativo, inclusive en el documento de la Década de las Cooperativas Visión 2020 se propone que al finalizar el año 2020 “el modelo empresarial cooperativo se haya consolidado... como el modelo preferido por la gente...”; para conseguir este objetivo tan ambicioso se requieren cooperativas sólidas en los diferentes continentes, para lo cual es imprescindible que cuenten con una base social significativa.

Partiendo de la premisa que el asociado tiene un importante papel dentro de la cooperativa, en cualquiera de los roles que asuma como promotor, usuario de los servicios o gestor.

Todos son indispensables para que se cumpla a cabalidad la definición de cooperativa según la ACI “Asociación autónoma de personas, que se han unido de forma voluntaria, para satisfacer

unas necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común”.

En este orden de ideas, una de las características principales de las cooperativas exitosas es tener un número amplio de asociados activos, comprometidos con la causa, que cumplan a cabalidad los estatutos y permitan el logro del objeto social.

Sin embargo en un número representativo de cooperativas se nota una disminución paulatina en la base de asociados o un incremento poco significativo lo cual tiene repercusiones en la sostenibilidad financiera y dificulta el cumplimiento de su misión organizacional.

De lo anterior se percibe la relevancia e importancia de explorar estrategias que permitan un incremento de la base social, que garantice una mayor sostenibilidad, participación y capitalización de la entidad.

Una segunda premisa está relacionada con la interacción de las cooperativas por lo general en mercados abiertos, sin las prerrogativas gubernamentales que anteriormente tenían, con competidores de todo tipo, por lo cual se hace imperativo un proceso de modernización administrativa, tecnológica que mejore su eficacia, eficiencia y efectividad; máxime cuando hoy predominan cambios acelerados en el entorno.

Por lo anterior, es importante analizar de manera sistemática las necesidades de los asociados, la competencia, los clientes actuales y los potenciales. Al ser organizaciones que compiten dentro de una economía de mercado, requieren un análisis permanente de los comportamientos y necesidades de los usuarios de sus servicios, también requieren analizar el entorno competitivo, las tendencias del mercado y el contexto internacional.

Según Jean Jacques Lambin (2003,147) “el principal problema al que tiene que enfrentarse una organización orientada al mercado es, la forma en la que realizará el seguimiento de las necesidades del mercado y del entorno del macro marketing para anticiparse al futuro”

Es de la mayor utilidad aplicar en las cooperativas herramientas de análisis de datos, business intelligence, prospectiva, que permitan identificar tendencias, oportunidades y amenazas de manera anticipada, con bases confiables.

La evolución del número de asociados es un aspecto que requiere un monitoreo permanente, en relación directa con algunos de los principios cooperativos como: adhesión voluntaria, gestión democrática, participación económica de los asociados, educación, capacitación e información.

Una tercera premisa se relaciona con la conveniencia de formular planes estratégicos de mercadeo, cuando se trata de hacer una gestión más razonable, para lograr un aumento significativo tanto en el número de asociados como en los servicios solicitados a la cooperativa, para lograr una mayor participación en el mercado.

De acuerdo con Jean Jacques Lambin algunos de los componentes de un plan estratégico de marketing son: la formulación de la misión estratégica, opciones estratégicas básicas, análisis de las tendencias del mercado, análisis de la estructura competitiva, auditoría externa y el macro entorno.

Las premisas anteriores, se aplicarán en el análisis del caso de la Cooperativa Multiservicios Coo-tracolta Ltda.

Objetivo

Establecer una estrategia para el crecimiento del número de asociados en una cooperativa, que le permita mejorar la sostenibilidad, teniendo como referencia acciones generales de la entidad y aspectos directos respecto a los asociados potenciales.

Preguntas previas

¿Qué factores pueden determinar el decrecimiento de asociados en una cooperativa?

Reflexiones

La recesión económica de un país, la evolución del sector en el cual se desempeña la cooperativa, pueden disminuir la capacidad de ingreso de los asociados, la poca capacidad de pago de los mismos, la deficiencia en la prestación de los productos y servicios por parte de la cooperativa.

Así mismo la poca participación en los cargos (de dirección o control) y en general de los asociados, la precaria situación financiera de la cooperativa, la pérdida de la credibilidad en la cooperativa, la competencia, los retiros voluntarios o exclusiones de asociados, el poco sentido de pertenencia, entre otros.

¿Qué acciones deberían emprenderse para motivar el ingreso de asociados potenciales en la cooperativa?

Implementar una estrategias de producto, construir un sistema de información de mercadeo que permita tener información actualizada y relevante para la toma de decisiones en cuanto al portafolio de servicios de la entidad.

Así mismo para el portafolio, debe elaborarse un comparativo con otras entidades similares del sector solidario o entidades con ánimo de lucro, donde se identifiquen los beneficios que adquieren los asociados, tales como la mejora en sus ingresos, la revalorización de aportes, la participación en los excedentes según el tipo de cooperativa, las alianzas estratégicas y convenios de los cuales puede ser beneficiario y todo lo que pueda mejorar su calidad de vida.

Observar detalladamente los cambios del entorno en aspectos ambientales, sociales, culturales, con el fin de formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas, consolidar los aspectos en los cuales se tienen fortalezas y superar las debilidades.

Es conveniente actualizar el diagnóstico de las necesidades económicas y sociales tanto de los asociados, sus familias, empleados y la comunidad, con el fin de fijar políticas, acciones y determinar presupuestos.

De la mayor importancia calcular el balance social anualmente, concebirlo como una herramienta de administración, la cual permite evaluar el cumplimiento del objetivo social y las metas definidas.

Preparar el proyecto educativo socio empresarial solidario, con la correspondiente evaluación y seguimiento, adelantar cursos de liderazgo al interior de la entidad formando personas comprometidas y motivadas.

Generar estrategias de mercadeo y comunicación. Es importante el uso de business intelligence, identificando patrones comunes y características de los clientes y asociados, actuales y potenciales, con el fin de identificar nuevos segmentos de mercado a los cuales podría interesarle la oferta de valor de la cooperativa.

Presentar en forma clara lo que significa la cooperación y la cooperativa como instrumento para el desarrollo personal y profesional de quienes se vinculen a ella, una manera práctica de solucionar problemas generales del ambiente externo, de satisfacer necesidades propias y de su núcleo familiar, haciendo énfasis en la identidad cooperativa, sensibilizando sobre los aspectos esenciales de lo que implica participar en una cooperativa. Señalar en detalle las ventajas de la cooperativa, los aspectos estatutarios y reglamentarios, insistiendo en el objeto social, los deberes y derechos que tiene como asociado; enfatizando en que son organizaciones democráticas, autogestionarias; con objetivos económicos y sociales.

Aparte de eso, promover en forma adecuada los bienes y servicios de la cooperativa. Conviene adelantar una gestión de comunicaciones que involucre elementos de publicidad, mercadeo digital, promoción y relaciones públicas.

Otro aspecto de interés es la presentación con mensajes claros de la reseña histórica de la organización, como ente solidario, resultados, proyectos futuros y plan de desarrollo, que se da a entender que la organización es sólida, no improvisa, tiene sus derroteros definidos, que se trata de una institución con sólida reputación, credibilidad y prestigio, en donde son valoradas las contribuciones e ideas renovadoras de líderes nuevos, con diferentes visiones que enriquezcan el devenir institucional.

Describir que el cooperativismo es una forma organizativa, protegida por el estado, en la cual se pueden desarrollar sus propios proyectos de vida, además de contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible.

Además requiere otorgar prelación especial a la estrategia de trabajo con las familias, reconocien-

do que es el escenario ideal donde se enseñan los principios y valores, donde se fomentan las ideas de la cooperación, la solidaridad, ayuda mutua y se están formando los cooperativistas del futuro.

De igual modo, desarrollar campañas para vinculación de mujeres y jóvenes, los cuales son grupos representativos en la sociedad, que por la fuerza de las circunstancias están adquiriendo mayores responsabilidades, tienen sus especificidades y expectativas dentro de los cambios que está experimentando el mundo en la cuarta revolución industrial.

Así mismo diseñar estrategias de digitalización, fortalecer redes de reciprocidad, lo cual aumenta la asociatividad y los niveles de confianza en todos los estamentos.

Caso cooperativa multiservicios COOTRACOLTA LTDA.

Reseña histórica de Cootracolta. La Compañía Colombiana de Tabaco S.A. y el Sindicato de Coltabaco crearon la Cooperativa de Trabajadores y Empleados de Coltabaco, con el fin de distribuir artículos de primera necesidad a sus trabajadores.

Con escritura de constitución No. 2784 del 13 de septiembre de 1963 se constituyó la cooperativa con 160 trabajadores de Coltabaco y un capital suscrito de \$40.000 pesos.

Posteriormente obtuvo la personería jurídica por resolución 0126 de Octubre de 1963 de la Superintendencia Nacional de Cooperativas e inició labores con el fin de regular los precios en Bucaramanga y el área metropolitana.

Inicialmente fue una cooperativa de consumo, en la actualidad multiactiva de servicios.

En la década de los 80 la cooperativa adquirió la sede actual en la calle 36 No. 27-52 de Bucaramanga y otro predio en Piedecuesta; en los noventa se fortaleció mediante un adecuado portafolio de servicios, formalización de convenios, oferta de productos a precios competitivos, lo que desembocó en el aumento del número de asociados y clientes de la sección de consumo.

En los últimos años, la competencia de almacenes mayoristas y de grandes superficies que se instalaron en Bucaramanga y el área metropolitana, han generado problemas a la cooperativa, que se agudizaron con la apertura de supermercados de las Cajas de Compensación Familiar y recientemente las tiendas de descuentos que cuentan con altos volúmenes de venta, han agravado la problemática.

En el 2006 la cooperativa contaba con 418 asociados activos, hoy cuenta con 260, la disminución ha sido paulatina.

Causas del decrecimiento del número de asociados

Son variadas las razones de dicha situación, entre las cuales vale la pena considerar las siguientes: situación financiera de la cooperativa, relación con los proveedores, alto nivel de competencia, portafolio de servicios insuficiente en relación con las necesidades y expectativas de los asociados, envejecimiento de la base social, bajo sentido de pertenencia de los miembros, fragilidad en el vínculo cooperativo, falta de automatización de algunos procesos estratégicos, división al interior de la base social, limitantes impuestos por la legislación cooperativa, falta de un plan de desarrollo y otros instrumentos de planificación como el plan de marketing, el Balance Social y el Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario (PESEM); pesi-

mismo sobre el futuro de la organización por la agudización de la situación esbozada, apatía de la población potencial para afiliarse.

Estrategias implementadas por COOTRACOLTA para el crecimiento de la membresía cooperativa.

Para lograr la incorporación de nuevos asociados, se plantean las siguientes propuestas estratégicas, que ha venido implementando COOTRACOLTA. Mejora de la oferta de servicios, capacitación, segmentación del mercado, recreación, actividades culturales, becas, convenios con universidades, pasantías; que inciden en la calidad de vida de los asociados y sus familias.

Cuidar celosamente la reputación de la cooperativa, para atraer asociados potenciales y retener los actuales, esto repercute en la solidez financiera.

Sensibilizar a los asociados actuales y potenciales sobre los temas solidarios y empresariales, especialmente sobre la identidad, filosofía cooperativa y transferencia solidaria.

Incursionar en nuevos sectores como la construcción, de un edificio de vivienda, en un terreno de la cooperativa, es una alternativa estudiada para lograr el equilibrio financiero.

Además ampliar la política de convenios con otras cooperativas y empresas, hacer una caracterización de los asociados, un plan de marketing, gestionando créditos y mejores condiciones con los proveedores.

Recomendaciones

Implementar las prácticas del buen gobierno cooperativo en COOTRACOLTA e implantar un sistema de información de mercadeo, para monitorear las necesidades de los asociados, analizar la competencia y aplicar herramientas de business intelligence.

Reflexión final

En concordancia con los esfuerzos que desarrolla la cooperativa, el sector solidario requiere del gobierno nacional la formulación de unas políticas públicas que tengan en cuenta los lineamientos de la Constitución Nacional y las disposiciones legales, para promover el cooperativismo en Colombia, modernizando la legislación cooperativa y tomando medidas urgentes para la reactivación económica del país.

Sobre los autores

Juan Fernando ÁLVAREZ R.: Doctor en ciencias sociales de la Universidad de Lisboa. Profesor de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana. Presidente Comité Científico CIRIEC Colombia. Email: alvarezjuan@javeriana.edu.co

Sandra LÓPEZ DE MESA: Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia de Proyectos y Candidata a Magister en Desarrollo Humano-FLACSO Argentina. Investigadora y formadora. Miembro CIRIEC Colombia. Email: sandralopezdemesa@hotmail.com

Hernando ZABALA SALAZAR: Historiador de la Universidad de Antioquia, especialista en Derecho Cooperativo y Solidario. Docente de la Fundación Universitaria Luis Amigó en Medellín. Presidente Junta Directiva CIRIEC Colombia. Email: hzabala2010@hotmail.com

Ana Milena SILVA VALENCIA: Doctora en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia- España. Docente de la ICESI, Consultora del BID y líder del fomento y fortalecimiento de organizaciones solidarias. Miembro Junta Directiva CIRIEC Colombia. Email: Anisilva70@gmail.com

Marietta BUCHELI GÓMEZ: Magíster en desarrollo rural y Doctora en Administración de Empresas de la Universidad de Sherbrooke, Editora de la Revista Cuadernos de Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana. Miembro Junta Directiva CIRIEC Colombia. Email: mbucheli@javeriana.edu.co

Alberto GARCÍA MULLER: Abogado, con Maestrías en las Universidades de Paris III Doctor en Derecho. Profesor emérito de la Universidad de los Andes. Consultor y Autor de libros sobre temas de derecho Cooperativo y solidario. Miembro CIRIEC Colombia. Email: agamuller@gmail.com

Miguel A. FAJARDO ROJAS, Filósofo y especialista en metodología de la Investigación. Es director del centro de estudios en economía solidaria de la UNISANGIL, Miembro CIRIEC Colombia. Email: mfajardo@unisangil.edu.co

Miguel Alfonso GORDO GRANADOS, Magíster en economía de la Universidad Católica de Lovaina, ex – director de estudios económicos de la DIAN, la Contraloría de la República, el Distrito Capital y asiduo consultor de proyectos del Banco Mundial. Miembro CIRIEC Colombia. Email: miguelgord@gmail.com

Javier Andrés SILVA DÍAZ: Administrador de Empresas, Especialista en Gestión de Empresas del Sector Solidario y Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Investigador y Profesor Universitario. Autor de Textos referidos a la Gestión Solidaria. Email: javier.silva44@gmail.com

Andrés David AREVALO: Economista. Especialización formulación y evaluación social y económica de proyectos. Consultor en temas de fortalecimiento empresarial con énfasis en economía solidaria. Miembro CIRIEC Colombia. Email: a.david.arevalo@gmail.com

Raquel OSES C.: Trabajadora social de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en educación. Ha sido y es una de las líderes de fomento cooperativo más reconocidas en Colombia. Sus acciones por el comercio justo han traspasado fronteras. Miembro CIRIEC Colombia

Fabián Enrique SALAZAR VILLANO: Candidato a Doctor en Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Javeriana Cali. Docente e investigador Universidad del Cauca, consultor especializado en emprendimientos y organizaciones sociales y rurales. Miembro CIRIEC Colombia. Email: fesalazar@unicauca.edu.co

Christian MORA PADILLA: Administrador de Empresas Especialista en Dirección de Empresas-UNAB. Ex - director del Instituto de Estudios de la Procuraduría General de la Nación. Ex Director de DANCOOP de Santander Email: crismora54@hotmail.com

Nillireth Paola RODRÍGUEZ D.: Abogada de la Universidad Nacional de Colombia con Especialización en Derecho Financiero de la Universidad del Rosario y Especialización de Contratación Internacional de la Universidad Externado de Colombia. Miembro CIRIEC Colombia. Email: niparodu@gmail.com

Mónica LÓPEZ SANTAMARÍA: Psicóloga, Universidad del Valle. Magister en Derechos Humanos, Universidad Externado de Colombia. Magister en Dirección de Empresas, Universidad del Rosario. Candidata al Doctorado en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario. Miembro CIRIEC Colombia. Email: monicalopez santamaria@gmail.com

Análida DÍAZ OROZCO: Administradora de Empresas, Master en ciencias de la Educación Superior, Magister en Gerencias del Talento Humano, Estudiante Doctorado en Economía Solidaria, Investigadora y ponente Internacional CIRIEC. Miembro Junta Directiva CIRIEC Colombia. Email: Anadiazorozco58@gmail.com

Emiro Alonso RUIZ: Economista. Especialización en Cooperación Internacional, Master en Cooperación Internacional, Director programa de economía y Coordinador línea de profundización sector solidario UCMC. Miembro CIRIEC Colombia. Email: cooperando@hotmail.com

Este libro se terminó de diagramar en La Imprenta Editores S.A. en enero de 2020.
Fue publicado por la Editorial CIRIEC Colombia.

