

# Algunas pautas de gestión para la coopetitividad

*Ana Milena SILVA VALENCIA*

Entre las áreas de intercambio comercial, con potencial exportador para las cooperativas, se resalta el manejo de los sistemas de gestión dentro de la cadena de suministro, es decir que es fundamental como uno de los requisitos para el éxito en el proceso de exportación es que la organización cooperativa cuente con un sistema de gestión ya sea en el inicio o en el proceso, ya que esto permite una ventaja competitiva (BARNEY, 2003) que marcaría la diferencia ante una transacción o negociación de tipo internacional.

Vale la pena resaltar que el modelo cooperativo responde a la necesidad de volver más social la economía, por consiguiente en la jerga de la administración tradicional se plantean conceptos como la competitividad, los procesos, la rentabilidad, entre otros, estos conceptos se desarrollarán bajo un vocabulario más incluyente y cooperativo haciendo un poco las adaptaciones al lenguaje solidario. Así, un concepto más afín a la lógica cooperativa, en su interrelación con los mercados, es el de coopetitividad entendida como aquel potencializador de las competencias internas por medio de la cooperación. La propuesta de Nalebuff y Brandenburger (1996), se resume en competencia y cooperación al mismo tiempo.

Esta combinación invita a un gana gana que se refleja en intercambios que pasan de ser intraorganizativos a interorganizativos favoreciendo sinergias y a varios actores. Las cooperativas, en consecuencia, utilizarían una estrategia de cooperación y confianza en la relación que tienen con sus asociados. Pero no dejarían de tener presente que existe un mercado externo que brinda incentivos para la disminución de la membresía cooperativa y por tanto deberán realizar estrategias de diferenciación competitiva en los mercados, basadas en su identidad.

Si bien es cierto mucho se ha investigado sobre gestión y la administración de la cadena de suministro. Sin embargo, existe poca información e investigación que guíe a las organizaciones cooperativas sobre cómo construir su sistema efectivo de manejo, para la cadena de suministro, con fines de exportación. Lo que significa que existe un gap en este tema y se trata de ofrecer una mirada refrescante al mismo que aporte una ventaja coopetitiva para las organizaciones de esta naturaleza particular desde una nueva perspectiva de la teoría de la agencia y la de recursos y capacidades, examinando los dos enfoques para administrar la gestión (resultados y comportamiento) y explorando los factores que podrían influenciar la decisión de escoger un determinado enfoque para un determinado proceso o implantación del sistema de gestión. Es decir, lo que se quiere expresar es que una de las condiciones

para lograr la internacionalización de las organizaciones cooperativas es su organización interna, como una categoría del proceso administrativo, la organización de una cooperativa depende de varios factores: por un lado tenemos la filosofía y doctrina solidaria que la nutre con los principios universales del cooperativismo y por otro lado su naturaleza jurídica que la hace diferente con relación a otro tipo de organizaciones (con ánimo de lucro y empresas del estado) para la administración y gestión de todos sus procesos.

Es aquí que se requiere de las habilidades y competencias específicas para el sector cooperativo de líderes o gerentes que interpreten la doctrina, desarrollen habilidades administrativas diferentes a las tradicionales (SÁNCHEZ, 2003) y apliquen modelos administrativos consecuentes a la naturaleza de las organizaciones.

Para llevar a cabo un intercambio comercial, con potencial exportador entre otras condiciones tenemos:

- Implantación de un sistema de gestión de la calidad.
- Procesos de innovación social.
- Adecuación de enfoques administrativos con enfoque diferencial.
- La responsabilidad social como base de la gestión socio empresarial.

### **Enfoque teórico y su aplicabilidad: teoría de la agencia**

Realizando el análisis de la relación de las condiciones de exportación con la interpretación de la teoría de agencia que encaja perfectamente en una relación con alto potencial de conflicto y donde el oportunismo y la asimetría de la información entre otros factores, puede afectar muchísimo un eficiente manejo de los sistemas de la calidad, con consecuencias muy graves que podrían llegar a afectar la posición competitiva de la organización cooperativa.

Características y mirada desde la teoría de la agencia, para identificar el potencial exportador:

- Contemplan la organización como un conjunto de relaciones contractuales.
- Ponen de manifiesto la existencia de conflictos de interés entre individuos y organizaciones y posibles comportamientos oportunistas.
- Búsqueda del interés propio en situaciones de incertidumbre.
- Diferentes niveles de especificidad de las inversiones a realizar para garantizar la realización de las transacciones.
- La búsqueda de soluciones a los conflictos se basa en la elaboración de contratos, lo que implica incurrir en costes de transacción.

Teniendo en cuenta las anotaciones anteriores, es preciso analizar en qué consiste o cuáles son las etapas del proceso exportador que permita a las cooperativas internacionalizarse de forma efectiva.

Así:



Como se puede observar en el gráfico el proceso exportador resalta solo la tramitología que se inicia desde el registro del exportador hasta el reconocimiento mediante certificado.

Desde el punto de vista administrativo ese proceso considera solo el estudio de mercado como unos de los ítems importantes en el proceso de la internacionalización.

Aunque las agencias, los organismos internaciones, gobierno y tramitadores en general no plantean una exigencia puntual de la organización interna, vale la pena resaltar que sí es una ventaja cooperativa a la hora de realizar el proceso y fuera de eso marcaría la diferencia con relación a otras organizaciones.

Por consiguiente y teniendo en cuenta la mirada del enfoque de la agencia se recomienda lo siguiente:

Para que una cooperativa en Colombia quiera exportar, no puede hacerlo sola debe hacerlo por medio de una agencia de aduana, por consiguiente la cooperativa da poder mediante un documento escrito para que la agencia de aduana le realice los trámites, desde este mecanismo y a la luz de la teoría de la agencia permite aclarar algunos aspectos entre la relación empresa–entorno–recursos, examina las situaciones de delegación de autoridad y la conjugación de intereses, como también la relación de las empresas con el exterior (Álvarez, Arbesu, Fe, 2000). De otra parte se puede decir que la empresa se considera como ficción legal que sirve como conexión para un conjunto de contratos, conjugándose aspectos tanto económicos como jurídicos (Jensen y Meckling, 1976) y teniendo en cuenta también el concepto de agencia dada por Jensen y Meckling: como un contrato bajo el cual una persona principal encarga a otra, agente, la realización de algún servicio de su interés, incluyendo delegación de autoridad en el agente y lógicamente a cambio de una contraprestación.



Teniendo como base esta definición se puede decir que en Colombia las cooperativas no son autónomas en el proceso de exportación que requieren de un agente para el trámite respectivo, lo que se da claramente una relación de agencia con las siguientes características:

- Delegación de autoridad necesaria para que el agente pueda realizar la tarea en beneficio de la cooperativa.
- Consecución de los objetivos de acuerdo a lo propuesto en la relación contractual.
- Libertad para crear, rectificar o saldar otras relaciones de agencia por la autoridad delegada.
- Se corre el riesgo de que la autoridad delegada al agente (agencia aduanera), no siempre será a favor de los intereses del principal (cooperativa).
- La Información asimétrica se puede dar en un momento dado cuando la cooperativa no conoce de lleno el proceso de exportación ni el agente de aduana.

Con relación al conflicto de objetivos mientras que una cooperativa trabaja para el bien colectivo y su proceso económico de la producción y distribución de algún bien o servicio se centra en la generación de ingresos que conlleven a generar excedentes para la causa social, los objetivos del agente de aduana están encaminados a un interés no tan colectivo la especificidad es más comercial y de ganancia para un monopolio o grupo económico en particular.

La aversión al riesgo se enmarca en que la cooperativa delega su autoridad comercial al agente, así, su proceso de exportación o comercialización depende de él.

La duración de la relación depende del pacto realizado por medio de un contrato donde se planteen las condiciones y reglas de la negociación.

En cuanto a las características de la tarea tiene que ver con la cuantificación de los resultados. Hay tareas que tienen resultados difíciles de medir, en el proceso de exportación por eso es preferible el enfoque de comportamiento, pues la idea es que tanto proveedores como compradores identifiquen sus expectativas con relación a la calidad del producto o servicio, tanto la ofrecida como la esperada respectivamente.

## **Teoría de recursos y capacidades**

Analizando las condiciones para la internacionalización de las cooperativas, se hará el análisis con relación al enfoque de la teoría de recursos o capacidades, para identificar el potencial exportador, teniendo en cuenta los aspectos internos de la organización, entre otras características tenemos las siguientes:

Enfatizar la ventaja coopectiva basada en los recursos, distribuidos de forma heterogénea entre las organizaciones. Aquí se puede resaltar la importancia de los gremios y los acuerdos de cooperación que se pacten.

De este enfoque se deriva la necesidad de integrar los actores sociales con la formulación de la estrategia. Es decir, que la planificación sea participativa.

Implantación exitosa de la estrategia = F (Recursos y Capacidades).

Los grupos de interés serán clave para el desarrollo de ventajas u oportunidades para la cooperativa, sacando todo su potencial.

Competencias sostenibles, es decir la cooperativa debe velar por el equilibrio económico y social de sus procesos para el logro de sus objetivos.

Recursos y capacidades: valiosos, escasos, difíciles de imitar o sustituir. Esto significa que a la hora de realizar algún intercambio internacional, en detalle debe de analizarse si sus productos o servicios serían valiosos, para quién, a qué grupo de interés estaría dirigido, si son innovadores y difíciles de imitar por otros debido a la creación que este servicio o producto representa, si es escaso en la comunidad internacional para que sea atractivo. Este análisis debe hacerse por parte de proceso de direccionamiento de la cooperativa como también de los procesos misionales de la misma.

Recursos intangibles, especializados, basados en conocimiento, difícil de codificar, etc. suelen cumplir estas características y están vinculados a las personas. Esto significa que todo proceso de internacionalización debe tener un proceso de aprendizaje organizativo que permita gestionar el conocimiento y capitalizar el factor C (Razeto, 1998) como aquella energía social que moviliza y da la vida a la gestión de las organizaciones.

Para que una cooperativa quiera internacionalizarse debe tener unas fortalezas representadas en recursos y capacidades que le permitan tener una ventaja competitiva y unos productos y servicios difíciles de imitar, por consiguiente implementar, liderar este proceso requiere de habilidades directivas, como también de una organización interna adecuada para llevar a cabo la estrategia de internacionalización efectiva para el cumplimiento de las metas propuestas.

## **Condiciones para un intercambio comercial: implementación de un sistema de gestión de la calidad**

En este capítulo se desarrollan algunas de las condiciones que desde el punto de vista práctico se aportaría a los dirigentes para que evalúen cuál área o proceso sería el más adecuado para que la organización cooperativa adecue su estructura a las exigencias de su entorno, a los requerimientos para exportar y a las condiciones internas que se deben tener en cuenta para preparar a la organización en este tipo de desafíos y sin desvirtualizar el modelo y la esencia solidaria.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad y los procesos de innovación social serán entre otros las categorías de análisis y los elementos de inicio que la organización solidaria debe tener en cuenta como condición en su estructura interna organizativa para la exportación de productos o servicios.

Para prepararse a los retos de la internacionalización, se recomienda a la cooperativa tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de implantar un SGC (Sistema de Gestión de la Calidad), esto le permitirá contar con condiciones internas como:

**Definición de la política de calidad:** para definirla, se deben tener como referentes el plan estratégico o de desarrollo de la organización, los requerimientos de los clientes, proveedores, requerimientos legales y organizacionales. Es importante utilizar un lenguaje de calidad teniendo en cuenta entre otras palabras: mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia, efectividad, satisfacción de los grupos de interés, procesos.

**Despliegue de objetivos:** una vez diseñada y validada la política de calidad, se extrae de esta los objetivos redactados en verbo en infinitivo, por ejemplo si en la política se habla de mejoramiento de la calidad de vida de los actores sociales, un objetivo puede ser: mejorar la calidad de vida de los actores sociales, este objetivo se plasma en el formato de despliegue de objetivos, y se diligencia todo el formato definiendo los indicadores que van a medir el objetivo, frecuencia de medición y responsable.

**Diseño mapa de procesos:** Cada proceso debe estar articulado entre sí, permitiendo una sinergia en cada una de sus actividades. Un mapa de procesos explica como en el mercado existen una serie de necesidades (entradas), por ejemplo de alimento y que se quieren satisfacer mediante la conformación de una empresa autogestionada, la empresa se conforma y se organiza por procesos que se unen entre sí para ofrecer un servicio o un producto de calidad (salida) acorde a las necesidades de ese mercado, ese decir leche, pollo u otro producto de consumo. El mapa de proceso debe estar conformado por tres grandes procesos: direccionamiento estratégico, el proceso misional y los de apoyo.

El direccionamiento estratégico está conformado por:

Procesos	Finalidad
Asamblea general	Orientar y dirigir los lineamientos económicos y sociales de la cooperativa de manera democrática
Consejo de administración	Llevar a cabo las políticas y decisiones tomadas en asamblea
Junta de vigilancia	Implementar el control social de la cooperativa
Comités de apoyo	Apoyar a la administración en actividades específicas de acuerdo a su finalidad
Gerencia	Ejecutar los proyectos, programas y decisiones emanadas por el consejo y administrar de manera eficiente, efectiva y eficaz la organización solidaria

Procesos operativos o misionales: Son los que tienen que ver con la razón de ser de la cooperativa, está conformada por:

Procesos	Finalidad
Proceso de producción	Realizar un adecuado manejo de la producción del producto, teniendo en cuenta la naturaleza de la cooperativa, la calidad y beneficios
Proceso de promoción y desarrollo social	Ejecutar programas y actividades de bienestar social y comercial, promoviendo la vinculación de nuevos asociados y mantenimiento de los actuales con servicios de calidad y de acuerdo a las necesidades
Proceso de mercadeo comercial y social	Conseguir nuevos clientes, consumidores para los productos tanto a nivel nacional como internacional

Procesos de apoyo: Como su nombre lo dice son aquellos procesos encargados de apoyar los procesos misionales para la entrega adecuada de los servicios a los asociados y clientes externos.

Procesos	Finalidad
Proceso operativo y financiero	Mantener un adecuado manejo administrativo y financiero de la cooperativa y la efectividad en las actividades operativas de acuerdo a políticas gubernamentales y al enfoque interno administrativo
Tecnología e informática	Adecuar y mantener actualizado los sistemas de información de acuerdo a procesos
Gestión de calidad	Mantener el sistema de mejoramiento continuo al interior de la cooperativa

Caracterización de los procesos: Una vez identificados los procesos es importante que se realice la caracterización de cada uno de ellos, puesto que permiten organizar a la empresa por procesos teniendo en cuenta las entradas, salidas, proveedores, clientes, seguimiento, indicadores, registros, documentación, entre otros. Para realizar una caracterización el equipo de trabajo de cada área debe reunirse y definir el conjunto de actividades que se realizan, a cada actividad se le debe definir la entrada y salida, es decir si por ejemplo en el proceso de producción una de las actividades es la realización de capacitación solidaria la entrada a esta actividad será el diagnóstico de necesidades de preparación de los asociados y la salida será la capacitación realizada. El proveedor de esta actividad es la empresa que se contrata o facilitadores internos o externos y el cliente serán los mismos asociados. Una vez identificada cada actividad y su análisis respectivo de entradas y salidas, se identifican los indicadores que van a medir el proceso, se aconseja que se definan máximo 3 y que sean medibles. De otra parte, se identifican los mecanismos de seguimiento a las actividades o en sí al conjunto del proceso que permiten controlar las variables para que los objetivos del proceso se cumplan a cabalidad.

También se deben de identificar los documentos y registros que soportan la serie de actividades, por ejemplo un documento puede ser el diagnóstico de necesidades de capacitación o un programa de capacitación y un registro puede ser el listado de asistencia diligenciado de lo contrario sería un formato.

Por último, se identifican los recursos físicos como humanos para el desarrollo de las actividades y los requerimientos tanto organizacionales como legales.

**Diseño de indicadores:** Los indicadores de cada proceso deben sistematizarse, con el fin de estar al día dependiendo de la frecuencia con que se mida, para la toma de decisión a nivel gerencial. El registro de indicadores debe constar a nombre del indicador, su fórmula, responsable, el dato sin porcentajes, el resultado que se aconseja presentar en una tabla de frecuencia con su respectivo concepto, frecuencia y porcentaje, la gráfica ya sea en barra o torta, el análisis de los resultados y las acciones a tomar para el mejoramiento de los resultados en el tiempo.

**Matriz de control de documentos y formatos:** La organización debe diseñar un listado maestro de documentos y formato a fin de tener en una lista todos los documentos que maneja la organización de forma organizada teniendo en cuenta su versión y emisión. Esto permitirá facilitar la consecución sistematizada de toda la documentación existente.

## **Sistemas de innovación social**

Como otra categoría de análisis en la identificación de las áreas de intercambio comercial con potencial exportador, tenemos la tecnología social o innovación social que la podríamos definir como: el conjunto de técnicas, productos o procesos metodológicos, desarrollados a nivel comunitario, para resolver problemas relacionados con inequidad, desigualdad entre otros. De acuerdo a lo planteado por la asociación para la promoción de la tecnología social APTES, La Tecnología Social la definen como aquellos conocimientos científicos y tecnológicos orientados a la resolución de problemas de subsistencia, salud, educación, envejecimiento y discapacidad (APTES, 2005).

Para APTES la tecnología social está compuesta por 4 elementos:

- Desarrollo tecnológico.
- Desarrollo de las capacidades humanas.
- Crecimiento económico basado en servicios
- La calidad de vida a nivel individual y familiar.

La tecnología se puede también definir como el conjunto y la sumatoria de conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades para la resolución de pro-

blemas técnico–sociales, es así como la podemos articular a los procesos de intercambio comercial pues estas serán líneas diferenciadoras o como lo plantea Barney difícil de imitar, pues la especificidad de las organizaciones solidarias y su enfoque diferencial permite ofrecer un valor agregado a todo proceso de producción y comercialización de productos o servicios, aquí está la habilidad de los dirigentes que proyecten desarrollos integrales y que de forma efectiva involucren ciencia, técnica, tecnología al servicio de lo social, no solo por la filosofía que nutre al sector solidario sino también por la misma gestión que pueden contribuir al cambio de comportamiento, además permitiría la proyección organizacional de manera estratégica.

Dado lo anterior se considera que el desafío en el intercambio comercial con potencial exportador está en la gestión social integral de estas organizaciones, ya que implica el planteamiento de enfoques alternativos que propicien y fortalezca la doctrina solidaria, logrando actores sociales más comprometidos, reflexivos y protagonistas del modelo solidario, en este aspecto y parafraseando a Carballeda: “de esta forma, una modalidad de intervención se vincula a un determinado marco conceptual, que ligado a una serie de aportes teóricos y empíricos genera formas típicas de intervención. La intervención implica una inscripción en ese otro, sobre el cual se interviene, quien a su vez genera una marca en la institución y desencadena una serie de dispositivos e instrumentos en esta. De esta forma, el lugar de la intervención se transforma en territorio, es decir un espacio jurídico, que habla de la legitimidad de la intervención, y político, que marca la agenda donde se construye diferentes aspectos de la cuestión social...”<sup>1</sup>, teniendo en cuenta este planteamiento del autor y llevándolo a la aplicabilidad de la gestión comercial en las organizaciones solidarias, la organización debe enfrentarse con varios escenarios de intervención<sup>2</sup> que implica una necesaria articulación entre la subjetividad, los procesos colectivos que llevan al conocimiento y estos a su vez a los desarrollos tecnológicos.

Hablar de tecnología social es hablar también de los productos o servicios que genera una organización cooperativa y que estos deben responder a la satisfacción de necesidades reales de la población o de los *stakeholders* o grupos de interés identificado en las organizaciones para mejorar los niveles y las condiciones en la calidad de vida de los asociados. La tecnología es el resultado de relacionar la técnica con la ciencia y a su vez con la estructura económica y socio–cultural, con el fin de dar salida o solucionar los problemas técnico–sociales.

Lo anterior significa que internacionalizarse no es solo colocar un producto o servicio en un mercado internacional, es más que una relación de agencia, es el

---

[1] Carballeda, Alfredo, (2002 ). *La intervención en lo social. Exclusión e integración en nuevos escenarios sociales*. Buenos Aires, Editorial Paidós.

[2] Intervención proviene del termino latino *intervenio*, que puede ser traducido como venir entre o interponerse. De ahí que intervención pueda ser sinónimo de mediación, intersección, ayuda o cooperación (tomado de la intervención en los social de Carballeda, pp. 93–111).

componente social, cultural y administrativo que acompaña el enfoque diferencial de una cooperativa haciéndola una unidad microsocial con características específicas y diferenciadores en sus procesos de producción y distribución resaltando lo implícito de su responsabilidad social de acuerdo a su naturaleza y esencia.

## **Adecuación de enfoques administrativos**

Teniendo en cuenta las características propias de una organización solidaria y la doctrina que la nutre es aconsejable que los dirigentes desarrollen habilidades gerenciales con enfoques administrativos integrales, es decir el lenguaje de la teoría administrativa es consecuente con la filosofía de las empresas con ánimo de lucro, mas no con las empresas sin ánimo de lucro. Se parte de aportes que han ofrecido algunos autores caso Friedman cuando expresa que la esencia de la empresa es conservar la utilidad de su dueño. Para el caso de las cooperativas la esencia va mucho más allá, y tiene relación por una parte con la redistribución de la riqueza y por otra cómo rendir cuentas no a un solo dueño sino a muchos codueños que administran su cooperativa por medio de la autogestión basado en los principios de la democracia y participación. Así mismo, los enfoques Fayolista y Tayloristas conocidos como la escuela clásica ofrecen sus aportes a la administración, algunas consideraciones críticas son:

- Enfoques excesivamente simplistas de la organización.
- No se considera la organización informal.
- Acentuada centralización.
- Visión racional, incompleta y cerrada de la organización.
- Pueden llevar a un excesiva rigidez.

Desperdician en muchos casos el talento del personal y pueden fomentar la alienación y falta de compromiso.

- Planteamiento ingenuo de la cooperación entre *stakeholders*.

Algunos de los dirigentes y administradores de cooperativas asumen posiciones administrativas no flexibles, rígidas, basadas en ocasiones en principios de alta productividad desconociendo la esencia del ser humano como principio y fin de economía. El reto en la habilidad administrativa consiste en conocer la esencia y la especificidad de las cooperativas y que su gestión se basa en procesos complejos que invitan a la democracia, participación, a la libre adhesión, en informar y educar a muchos codueños y rendir informe a pesar de los disensos para llegar a la concertación que más favorezca los interés colectivos, por consiguiente gestionar factor C se convierte en la esencia del manejo administrativo pues es la energía que moviliza los otros factores de la organización cooperativa como por ejemplo, el financiero, el tecnológico, el de gestión, el administrativo entre otros.

## La responsabilidad social empresarial

La esencia de las cooperativas de una u otra forma transmiten elementos de la responsabilidad social, es decir su misma naturaleza y los principios que las rigen expresan de forman tanto implícita como explícita componentes que están en la agenda mundial, como por ejemplo lo expresado por el Global Compact de la ONU en las 4 áreas que deben tener en cuenta las organizaciones: derechos humanos, medios ambiente, lucha contra la corrupción y las relaciones laborales.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) obedece a una actitud frente a las situaciones difíciles que afectan al mundo por consiguiente esta debe estar inmersa en los procesos del direccionamiento estratégico de la cooperativa y de acuerdo a los objetivos de esta investigación es considerada como otra condición a tenerse en cuenta para llevar a cabo un intercambio comercial, con potencial exportador, ya que al comercializar un producto o servicio debe contener tanto es su proceso de concepción, producción como distribución elementos que involucren indicadores de sustentabilidad propios de la RSE y que estén acordes a la protección de medio ambiente y a la conservación del ser humano desde el principio de la equidad y reconocimiento del ser, es decir los componentes sociales, económico y ambientales serán la carta de direccionamiento a la hora de internacionalizarse ya que representen la mirada holística de cualquier intercambio.

Como bien lo plantea la red Internacional: *“La RSE es una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medioambiente y el desarrollo sustentable las generaciones futuras”*<sup>3</sup>.

La Unión Europea considera la RSE como esa integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.

La ISO 26000 plantea que responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético, que sea consistente con el desarrollo sustentable y el bienestar general de la sociedad, y que considere las expectativas de sus *stakeholders*.

Es una visión y destreza de negocios cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las empresas; mejorando su competitividad y sostenibilidad; respondiendo a sus valores y principios y simultáneamente respondiendo positivamente a las expectativas de sus *stakeholders*<sup>4</sup>.

---

[3] Fuente: Red internacional Foro Empresa–compuesta por *Business for Social Responsibility*–EE.UU., Ethos–Brasil, etc.

[4] Tomado de las anotaciones de DANTE PESCE, 2005, sobre *Responsabilidad Social*.

Por último para aplicar la RSE se hace necesario la voluntad política y administrativa de los líderes de las organizaciones, esta voluntad se puede visibilizar cuando existe un conjunto sistemático de políticas, programas y prácticas coordinadas e integradas a la operación de los procesos misionales que soporten a su vez el proceso de toma de decisiones frente a cada una de las relaciones que la cooperativa tiene de manera coherente con unos principios básicos de gestión y la doctrina que nutre al sector.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Identificar las áreas de intercambio comercial para una cooperativa desde el punto de vista interno permite integrar varias categorías:

- Relaciones contractuales de la cooperativa con agentes.
- Organización interna basada en procesos.
- La innovación social.
- Los enfoques administrativos.
- La responsabilidad social empresarial.

La descripción explicativa de este documento permite reflexionar sobre la importancia de integrar varias categorías como punto de partida de la internacionalización de las cooperativas, la importancia en el mundo empresarial de lograr el manejo de la calidad en los procesos internos de la cooperativa define claramente el gap (vacío de información existente) y la aportación que se hace desde una perspectiva de la teoría de agencia. Además, este documento propone pautas o pasos muy generales para implantar un sistema de gestión de calidad básico teniendo en cuenta los propios procesos de una cooperativa en Colombia, también el documento deja las bases para formular una investigación futura que dé respuesta a las preguntas formuladas y que aporte la evidencia empírica a gran escala para ayudar a las cooperativas a establecer la manera más efectiva de implementar el manejo de calidad en sus procesos y la innovación social como aquel enfoque diferencial de una organización sin ánimo de lucro con cualquiera otra del mercado.

En términos generales se pueden señalar algunos comentarios relevantes de este proceso:

- Las cooperativas están obligadas a establecer relaciones con una gran diversidad de grupos de interés (diferentes relaciones con los compradores, diferentes contratos de suministro, acuerdo de cooperación con sus asociados y diferentes productos y servicios, etc.), lo que obliga a pensar que no se puede depender de un esquema estándar de gestión de calidad, pues este debe adaptarse a los procesos propios de la doctrina y filosofía cooperativa. El dilema de

las cooperativas está en saber escoger diferentes enfoques de administración para otros procesos que adelantan siendo uno de los más significativos el manejo de actores sociales por medio de los procesos democráticos basados en los atributos de ser asociado, administrador y cliente a la vez. El documento destaca su aporte en señalar que el reto de las cooperativas está en construir un SISTEMA efectivo de manejo de calidad para sus diferentes procesos. Teniendo en cuenta esta gran complejidad sugieren una visión diferente y enriquecedora desde la teoría de la agencia y la de recursos y capacidades para manejar efectivamente la calidad con los diferentes *stakeholders*.

- Tener un SISTEMA efectivo de manejo de calidad y la preocupación permanente por la satisfacción de las necesidades de los asociados mediante la identificación y caracterización de las mismas, con el fin de innovar en servicios es una condición necesaria para la supervivencia y éxito de una organización cooperativa.
- La teoría de agencia enfatiza la importancia de haber categorizado las prácticas de manejo de calidad en los dos enfoques mencionados (resultados y comportamiento) y plantea implicaciones significativas del marco conceptual para dos áreas: investigación y práctica gerencial en el manejo de la calidad.
- Adicionalmente se sugieren algunas líneas de acción para una posterior investigación y es con relación a la implantación de procesos de calidad más acordes con el modelo solidario y la innovación social como aquel desarrollo en la articulación entre necesidades y gestión gerencial que conlleven a un cambio o transformación.

## Bibliografía

- Álvarez, Belén, Arbesu, Pilar, fe, Celia. *Las cooperativas en el marco de la teoría de agencia*. CIRIEC, España año 2000.
- Adoah (2002). *Responsabilidad social de las empresas: Alcance y cuestionamientos sobre el tema*.
- Aparicio, Jaime (2002). *Conferencia de las Américas sobre la Responsabilidad Social de la Empresa Alianzas para el desarrollo*.
- Balbastre, F. y Moreno-Luzón, M. (2003). *Self-assessment application and learning in organizations: a special reference to the ontological dimension*, *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(3), pp. 367–388.
- Biazzo Stefano, Bernardi Gionanni. *Process management practices and quality systems standards. Risks and opportunities of the new ISO 9001 certification*. University of Padua, Italy. 2003.
- Carballeda, Alfredo, (2002). *La intervención en lo social. Exclusión e integración en nuevos escenarios sociales*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Dwyer, G. (2002). *Quality management initiatives and people management strategies. The need for integration in the new millennium in an Irish context*. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), pp. 524–539.

- Dosi, G., & Nelson, R. (2010). *Technical Change and Industrial Dynamics as Evolutionary Processes*,— In *Economics of Innovation*, Vol. 1. by Hall & Rosenberg, Elsevier, pp. 51–127.
- Gatignon, H., Tushman, M.L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). *A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type and characteristics* *Management Science*, 48, (9), pp. 1103–1122.
- Geels, F.W. (2004). *From sectoral systems of innovation to socio–technical systems Insights about dynamic and change from sociology and institutional theory*. *Research Policy*, 33, pp. 897–920.
- Grupo de educación e investigación, Dansocial. *Programa de reconocimiento a la calidad*. 2008. Bogotá.
- Icecomex–Icesi (2012). *Notas de clase*, Universidad ICESI, Cali.
- Jensen, M. y Meckling, W. *Theory of the Firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. *Journal of financial economics*, 1976, pp .305–360.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*. *Journal of International Business Studies*, 8: pp. 23–32.
- Oviatt, B., Mcdougall, P. (1994). *Toward a Theory of International New Ventures*. *Journal of International Business Studies*, 25, 1, pp. 45–64.
- Pla Barber, J. y Camps Torres, J. (2003). *Ajuste entre la estrategia internacional y los procesos de diferenciación estructural*. Un estudio empírico en la empresa multinacional española. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12: pp. 149–169.
- Pérez, P y Munera F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad en cooperativas*. Editorial Universidad Cooperativa. Colombia.
- Raufflet Emmanuel, Lozano José Félix, Barrera Ernesto. *Responsabilidad social empresarial*. Printed in México Ingramex, 2011.
- Sánchez–Bueno, M. J. and Suárez–González, I. (2010). *Towards new organizational forms*. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 18 No. 3, pp. 340–357.
- SILVA, Ana M. *El aporte de la gerencia social al desarrollo de la tecnología social en organizaciones solidarias. Hacia un desafío en la gestión social integral*. Barranquilla Colombia. Ponencia 2011.