

XIII CONGRESO NACIONAL COOPERATIVO “SINERGIA PARA UN PLAN DE DESARROLLO COOPERATIVO”

DOCUMENTO BASE PARA DISCUSIÓN MESA 2

2. La competitividad como factor de desarrollo de las cooperativas

Objetivo:

Establecer elementos que contribuyan al fortalecimiento de ventajas competitivas, con base en una gestión diferenciada y soportada en la doctrina cooperativa.

Contexto general

Son diversas las definiciones sobre lo que significa ser competitivo en un mercado, pero en esencia, se es competitivo en el campo empresarial cuando se tiene la capacidad de ofrecer productos o servicios que satisfacen adecuadamente las expectativas de los demandantes y, por tanto, para la empresa se traduce en beneficios económicos que garantizan el crecimiento y la perdurabilidad en el mercado.

Un enfoque que se ha analizado en diversos escenarios cooperativos, es el enfoque de las ventajas comparativas y las ventajas competitivas, siendo las primeras aquellas que una empresa posee sobre sus competidores desde el punto de vista de sus recursos, su ubicación geográfica o de sus condiciones particulares de mercado; sin embargo, estas ventajas no son suficientes si no se convierten en ventajas competitivas, que son las que finalmente determinan el nivel de preferencia de los consumidores o demandantes por el bien o servicio ofrecido. En consecuencia, se tienen ventajas competitivas cuando se consigue un nivel de posicionamiento en la mente del consumidor capaz de condicionar su decisión de adquisición, obviamente detrás de ello hará condiciones de calidad, precio, servicio etc, (ventajas comparativas), sin las cuales las competitivas no son posibles.

En el ámbito cooperativo internacional, se ha planteado una teoría alrededor del modelo cooperativo y las ventajas comparativas y competitivas, dando lugar al concepto de la “ventaja cooperativa” (Ver Anexo 7), la cual se resume como la preferencia que puede tener la población por adoptar el modelo de gestión empresarial cooperativo, para hacer frente a sus necesidades comunes, y como alternativa a desigualdades, inequidades o ineficiencias del mercado o de los Estados.

Teniendo en cuenta estos conceptos, es posible plantear que el modelo cooperativo tiene múltiples ventajas comparativas frente a otro tipo de sociedades, como por ejemplo la participación democrática, la participación económica, los beneficios sociales, el no ánimo de lucro, entre otras; sin embargo, para que éstas se conviertan en ventajas competitivas, es requisito indispensable que las empresas cooperativas se gestionen de un modo tal que realmente representen para sus asociados, empleados y comunidad, un factor diferenciador intangible, capaz de generar confianza.

En los diversos documentos y escenarios cooperativos de la última década en Colombia, se han planteado diferentes factores que deben ser reforzados para que la teórica ventaja cooperativa, sea una ventaja competitiva. A continuación se aborda cada uno de ellos.

Temas sensibles

2.1 Doctrina Cooperativa

Son 168 años de tradición suficientes para comprobar que el modelo cooperativo es una forma de hacer empresa, que surge y se mantiene sea cual sea el modelo o el momento económico de un país.

En el año 2009, la OIT publicó un documento titulado “La Resiliencia del modelo cooperativo en tiempos de crisis” (Ver Anexo 9), el cual sirvió como sustento al mensaje que la ACI lanzara en dicho año para la celebración del día internacional del cooperativismo, y que denominó “Impulsando la recuperación global a través de las cooperativas”.

Esta es una muestra de la manera como el modelo empresarial cooperativo y su doctrina, resultan muy importantes a la hora de pensar en una solución a necesidades de la población. Hay elementos muy fuertes que van más allá de un concepto y del listado de unos principios y valores cooperativos.

En Colombia, el movimiento cooperativo ha atravesado por diversas etapas, y constantemente se ha enfrentado a situaciones complejas. Sin embargo, como modelo permanece y tiene total vigencia. De este modo, una primera reflexión es que sin ser la fórmula mágica para solucionar problemas comunes, el modelo cooperativo provee elementos que hacen posible la construcción de una empresa exitosa con un claro sentido social.

La pregunta obligada entonces es: qué hace a las empresas cooperativas un modelo exitoso, en particular en momentos de crisis o situaciones socio económicas complejas?... la respuesta es: su modelo de gestión empresarial. Y ello es así, porque la doctrina cooperativa es el elemento diferenciador frente al modelo lucrativo de empresa imperante en el mundo.

En tal sentido, velar porque esta doctrina esté presente en el desarrollo de la actividad empresarial cooperativa se constituye en un elemento de gran valor, y el pilar que podrá garantizar la sostenibilidad de la empresa.

De los siete principios cooperativos, son los primeros cuatro los que dan la identidad y sin los cuales no es viable una empresa cooperativa. Con ellos se garantiza la propiedad, el control y el beneficio para los asociados; el principio de educación, formación e información, le da soporte a la membresía y es una precondition para el control democrático; la cooperación entre cooperativas es una estrategia empresarial sin la cual las cooperativas pueden ser económicamente vulnerables; y finalmente el compromiso con la comunidad, reconoce que más allá de ser gestores de empresa, los asociados hacen parte de comunidad específica.

Si se revisa cuidadosamente la aplicación de los principios cooperativos, es posible ratificar que la misma se constituye en el corazón del éxito del modelo cooperativo, sin dejar de lado un manejo económico que propenda por la sostenibilidad y el crecimiento, toda vez que, si bien su objetivo es la satisfacción de necesidades sin pretender el lucro individual, esto sólo es posible si como empresa la cooperativa tiene la capacidad de cumplir con su misión, dejando espacio para el crecimiento, el fortalecimiento y el beneficio social. Temas como la planeación estratégica, la gestión de proyectos, la planeación financiera, los procesos de calidad, el servicio al cliente, el mercadeo, la tecnología, deben ser abordados de manera responsable a fin de lograr una sostenibilidad empresarial basada en la eficiencia de los recursos.

En la actualidad y en diversos foros del propio sector cooperativo el tema de la doctrina se da por descontado; sin embargo, al revisar esta filosofía empresarial y enfrentarla a la realidad, aparecen aspectos como la necesidad de que dicha doctrina no es del todo clara para los asociados, y lo es menos para actores ajenos al movimiento cooperativo; de hecho, los foros se concentran en aspectos de eficiencia empresarial sin dar mayor profundidad a los aspectos de doctrina.

Un segundo punto es aún más complejo, y es el de mostrar resultados como empresa cooperativa en función de la doctrina. En este aspecto existen herramientas como el denominado Balance Social Cooperativo (Ver Anexo 10 y <http://www.aciamericas.coop/Balance-Social-Cooperativo-2394>), las cuales tienen como objetivo que las cooperativas muestren sus resultados en función de cada uno los principios cooperativos, observándose que son pocas las entidades que deciden hacer este tipo de ejercicio. Estas herramientas pueden ser muy eficientes para mostrar resultados a los asociados o para divulgar información a los medios de comunicación.

Finalmente, la difusión de esta doctrina de manera clara y la difusión de resultados en función de la misma, podría constituirse en una estrategia sectorial que haga contrapeso a la aparición de “falsas cooperativas”, un problema que hoy está muy presente en el cooperativismo olombiano y que no es fácil de combatir. Igualmente una iniciativa como

el Sello 100% Cooperativa, impulsado por Confecoop, puede contribuir a hacer visible un sector auténtico y transparente. (Ver www.confecoop.coop).

Educación, fomento y promoción

La educación cooperativa ha sido un tema recurrente en diversos documentos y foros del sector, fundamentalmente porque es común el pensamiento de que la educación es la base de desarrollo. Sin embargo, el punto es qué tipo de educación y de qué calidad debe ser la que se imparte a la población objetivo de las cooperativas. Como referencia sobre el tema a continuación se presentan algunos extractos escritos por el doctor Alberto Bejarano, reconocido cooperativista colombiano, en un trabajo desarrollado para Confecoop el cual denominó: La cooperativa colombiana y su visión estratégica.

“La misma educación cooperativa, enunciada como principio, que debería entenderse como el instrumento fundamental para profundizar en la historia del cooperativismo, en la teoría de la cooperación, en el conocimiento profundo de las realidades sociales, en la construcción de visiones de futuro y esquemas estratégicos, en el fortalecimiento del liderazgo, en la difusión masiva de las virtudes de la cooperación y en muchos otros campos que permitieran integrar de una manera consciente las voluntades de los hombres para encarar la solución de sus problemas, terminó limitándose a ser aliada del pragmatismo y como tal únicamente orientada a los temas contables, las áreas financieras, los aspectos normativos, la interpretación de las legislaciones o los asuntos tributarios.

Estos últimos temas son importantes, claro que si, pero poco o nada tienen que ver con la esencia de una educación que debería estar orientada a divulgar e inculcar la teoría para mejorar la práctica de la cooperación.”

El mismo autor afirma que deben revisarse las estructuras y contenidos de la educación cooperativa, de manera que aborde temas como la prospectiva y la visión estratégica de cara al rol del cooperativismo en la sociedad.

Revisando el quinto principio de la doctrina cooperativa, el cual dice “las cooperativas proveen educación y capacitación a sus asociados, representantes elegidos, gerentes y empleados, de tal forma que ellos puedan contribuir efectivamente al desarrollo de sus cooperativas. E informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación”, se puede apreciar que la educación cooperativa abarca un amplio espectro, no se limita al curso básico de cooperativismo de 20 horas exigido por las normas cooperativas, sino que puede ser un conjunto de actividades que en forma permanente adelantan las entidades encaminadas a crear, afianzar, actualizar, y desarrollar cambios culturales en los individuos, a través de procesos que consoliden una formación dirigida a despertar conciencia acerca del rol que juegan dentro de la sociedad por medio de un cambio de vida dirigida a cumplir un papel protagónico en la misma a través de las empresas

cooperativas, desarrollando proyectos productivos que los dignifiquen y hagan de éstos seres integrales.

Analizando varios elementos, que van desde las políticas públicas para el cooperativismo en materia de educación, hasta el desconocimiento sobre el modelo cooperativo que algunas encuestas han evidenciado en la población, pasando por la existencia de falsas cooperativas, es claro que existe un vacío en la forma como las personas se están formando en los temas cooperativos, siendo una responsabilidad compartida entre Estado y sector cooperativo.

Durante muchos años, el 20% de los excedentes tuvo como destinación la educación cooperativa, con una gestión totalmente autónoma por parte de las entidades. Si dichos recursos fueron debidamente aprovechados o no, es el resultado en conocimientos que hoy tienen los propios cooperativistas. Hoy la realidad es otra, un 20% de los excedentes se deberá dirigir a programas de educación formal del Gobierno Nacional, lo cual para algunos sectores cooperativos ha sido una disminución de recursos para hacer la educación cooperativa que por principio hacen las entidades.

Más allá de debatir si dichos recursos resultan insuficientes para obtener un mejor grado de educación en cooperativismo hacia los grupos de interés de las entidades, el punto de debate es que ese 20% debería ligarse a una formación en cooperativismo desde la educación formal, como contraprestación a los recursos aportados por las cooperativas.

Finalmente, es recurrente la petición de avanzar en alianzas o programas que lleven al sector privado educativo a involucrarse más con la educación cooperativa, dado que en Colombia son pocas las instituciones educativas que trabajan el tema. Dicho compromiso debería darse en todos los niveles educativos.

Juventudes

De cierta manera, ligado a tema de procesos educativos en cooperativismo, por parte de las instituciones públicas y privadas de formación, existe un sentimiento generalizado de que el trabajo con las juventudes al interior del cooperativismo colombiano es débil.

Si bien algunas entidades cooperativas realizan actividades con niños y jóvenes, no es clara una estrategia nacional que sea indicativa para todo el sector. Del mismo modo, la presencia de jóvenes en los espacios de participación y de integración del cooperativismo, es baja.

No obstante lo anterior, organismos como la Alianza Cooperativa Internacional, tiene claro que el trabajo con las juventudes resulta ser fundamental para el futuro del sector cooperativo, por ello cuenta con iniciativas como el Comité Regional de la Juventud de ACI Américas, un grupo de jóvenes que participa activamente en las discusiones de temas cooperativos y que incluso cuenta hoy con una estrategia hasta el año 2016 (Ver Anexo 11), consistente en fomentar el espíritu emprendedor entre jóvenes cooperativistas para

incentivar y motivar su inserción, participación y gestión dentro del sector cooperativo, contando para ello con tres objetivos:

1. Posicionar el modelo cooperativo en la juventud para que se incorporen a las organizaciones cooperativas como potenciales agentes de cambio y contribuyan a desarrollar un sector económico social en crecimiento.
2. Desarrollar habilidades emprendedoras en la juventud para que sean reconocidos como constructores y desarrolladores de un mundo más justo y solidario por medio de la capacitación y nuevos emprendimientos.
3. Gestionar los recursos económicos para impulsar la participación de la juventud en las cooperativas.

Cada uno de estos objetivos cuenta con acciones sugeridas para alcanzarlos, dirigidas a las cooperativas individualmente consideradas, para los organismos de integración nacionales y para la propia ACI.

En un contexto nacional, es difícil determinar cuál es la participación real de los jóvenes en el cooperativismo colombiano; sin embargo, por la presencia que ellos hacen en los espacios cooperativos, la forma como operan las entidades, la utilización de la tecnología y las redes sociales, para mencionar algunos aspectos, se puede inferir que el pensamiento de los jóvenes no está tan presente en la gestión cooperativa.

Responsabilidad social y sostenibilidad

La responsabilidad social empresarial puede definirse como un modo de gestión que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, caracterizado por la interacción armónica con los diferentes grupos que interesan a la empresa, respondiendo a sus expectativas para lograr un mayor nivel de desarrollo y bienestar.

La responsabilidad social no se agota en ayudas de tipo asistencialista, prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por intereses de mercado, como comúnmente ha querido verse. Se trata de incorporar al quehacer cotidiano de las empresas una actuación consciente, comprometida y consistente de continua mejora, invertir en forma inteligente buscando un verdadero cambio, favorable y sostenible en los receptores de esta inversión.

En la actualidad la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial ha ido ganando terreno como un medio para facilitar el acceso a los mercados y mejorar el desempeño general, a través de políticas claras y efectivas basadas en el mutuo beneficio con empleados, clientes, usuarios y la comunidad en general, dentro de la cual es procedente incluir las políticas relacionadas con el medio ambiente.

El tema de la responsabilidad social y la sostenibilidad, sin duda ha cobrado mucha relevancia en los entornos empresariales, particularmente porque en un modelo

capitalista la concentración de la riqueza es una tendencia que pareciera inevitable y porque el desarrollo empresarial lleva implícita la explotación de recursos naturales que en ocasiones no son renovables.

Es así como en el mundo empresarial moderno, las empresas resaltan mucho sus acciones en responsabilidad social y sostenibilidad, hasta el punto de llegarse a convertir en un valor agregado a su gestión que contribuye a las metas comerciales, sin querer decir con ello que las actividades consideradas como de responsabilidad social y de sostenibilidad, no tengan un impacto real positivo en la población y en el medio ambiente.

La posición que ha adoptado el cooperativismo internacional, representado por la Alianza Cooperativa Internacional –ACI- sobre la responsabilidad social empresarial, ha sido planteada en diversos documentos, para la ACI, “...La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) intenta poner énfasis en demostrar cómo el mundo de los negocios puede mejorar la sociedad a través de comportamientos e informes transparentes e íntegros; con el compromiso de los socios, la innovación y la gobernabilidad”.

La ACI comparte la opinión general sobre la Responsabilidad Social Empresarial, como concepto “...que engloba acciones voluntarias que van más allá de las obligaciones legales, en áreas como: el desarrollo comunitario; la protección medioambiental; los derechos humanos y los laborales”.

Manifiesta que “...esta responsabilidad no es nueva para las cooperativas, pues desde sus inicios, han tenido en cuenta que sus acciones afectan a la gran mayoría de sus miembros, incluidos los trabajadores, la comunidad y el entorno en el que operan. De muchas formas distintas, el movimiento cooperativo ha sido el pionero en el desarrollo y la práctica de la RSE”.

Debido a la estructura democrática, basada en sus miembros, “...las cooperativas siempre han mirado más allá de las simples ganancias financieras. Los valores y principios han estado en el corazón del modelo empresarial cooperativo desde hace más de 150 años. Los valores específicos del cooperativismo incluyen: autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Según la tradición de los fundadores, el cooperativismo cree en los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y el cuidado de los otros. Estos valores son los elementos básicos de cualquier compromiso genuino, a largo plazo, de la RSE”.

Si bien las cooperativas son empresas en esencia socialmente responsables, el propio movimiento debe concentrarse en hacer su actuación visible para la opinión pública en general, toda vez que como lo han mostrado encuestas de opinión recientes, es uno de los elementos de mayor valor a la hora de establecer la reputación de las cooperativas ante la opinión pública. Los mecanismos para conseguirlo tendrán que contar con el concurso de actores como el Gobierno, la academia y el mismo sector cooperativo.

La doctrina cooperativa contempla muchos de los elementos, que a la luz de las teorías modernas de RSE, hacen de las cooperativas empresas socialmente responsables, sin embargo es válido afirmar que el concepto viene evolucionado y, por tanto, las cooperativas deben profundizar en los avances conceptuales sobre el tema, con el ánimo de abordar todos los temas que han sido establecidos para determinar si una empresa es socialmente responsable.

Como la RSE hace referencia a las relaciones de las empresas con su entorno, éstas deberían, abordar realidades particulares adicionales a las propuestas por los modelos que hasta la fecha se han definido, es decir, la lista de verificación de la calidad de empresa socialmente responsable en nuestro país, debe responder a las aspiraciones de la sociedad colombiana. Por ejemplo, el tema de medio ambiente es de carácter general y no se debe pasar por alto, pero un tema como el conflicto armado en Colombia, debieran estar dentro de la lista antes mencionada.

2.2 Integración - redes entre cooperativas

El sexto principio cooperativo, plasmado en la Declaración de Identidad Cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional en 1995, es la cooperación entre cooperativas. Tal principio dice que “las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”

A partir de este principio, es posible apreciar que la doctrina cooperativa concibe la integración como elemento esencial para conseguir, de una parte y en primer lugar, un mayor beneficio para los asociados y, de otra, consolidar un movimiento visible.

La concepción de la integración cooperativa como un principio doctrinario, guarda total relación con la concepción propia del cooperativismo, es decir, la idea básica de una organización voluntaria para la satisfacción de intereses comunes, con dos ingredientes adicionales: el concepto de eficiencia y el de fortalecimiento del movimiento, elementos de gran valor para el desarrollo del cooperativismo como sector.

En el caso de la eficiencia, es claro que si bien el cooperativismo no busca el lucro, sí tiene un carácter empresarial, que debe hacer frente a la economía de mercado a través de un proyecto sostenible, buscando en todo momento el equilibrio entre los fines económicos y los fines sociales. Lo anterior es mucho más fácil si se unen esfuerzos para buscar una mayor eficiencia de los recursos y, si ello es posible, entonces el beneficio social también será mayor.

En cuanto al fortalecimiento, es apenas obvio, que tal como lo dice la sabiduría popular: “la unión hace la fuerza”. Si las cooperativas como consecuencia de procesos de integración obtienen mejores resultados, podrán ampliar su incidencia y visibilidad, condición que tiene beneficios para el propio movimiento, especialmente cuando son

conocidos por grupos sociales que no pertenecen al sector, como es el Estado, los medios de comunicación y la misma opinión pública.

En Colombia no existe una obligación para que las cooperativas pertenezcan a un organismo de integración; sin embargo, también se ve que la integración es un principio doctrinario, que vendría a constituirse en requisito para que una cooperativa cumpla con las condiciones necesarias para tener su identidad.

Es así como a lo largo de los años se han visto diversas posiciones respecto a la obligatoriedad de la integración cooperativa.

Una de ellas es que por ser un principio cooperativo, debería ser una obligación legal. Lo anterior, sustentado en que cuando se constituye una cooperativa implícitamente se compromete a cumplir con los principios. De hecho, el artículo 5° de la Ley 79 de 1988, establece que una característica de toda cooperativa es la promoción de la integración; sin embargo, el capítulo X de la misma norma lo deja como voluntario, con lo cual la obligación es de cierto modo moral y no legal.

Para algunos la integración es un principio doctrinario, pero desde el punto de vista legal debería existir una norma más obligante, lo cual se ha analizado durante la revisión para la actualización de la Ley 79 de 1988. Allí aparecen dos tesis: la primera, es que sí se puede hacer obligatorio por vinculación con el principio doctrinario, y que podría hacerse a cualquier tipo de organismo de integración, bien sea social o económica; la segunda, que no puede ser obligatorio ya que constitucionalmente se estaría violando el derecho de libre asociación, pues si bien no se puede prohibir el derecho a integrarse, tampoco se puede obligar a hacerlo.

Para hacer una referencia al tema de la obligatoriedad de la integración, el caso de la Confederación Alemana de Cooperativas DGRV, resulta representativo. Allí, por contar con un esquema de supervisión delegada por el Estado en la DGRV, se vuelve un requisito legal y operativo que las cooperativas se afilien a la Confederación.

Conforme a estos planteamientos, la obligatoriedad de la integración no resultaría teóricamente nociva y, por el contrario, conseguiría un mayor fortalecimiento gremial; sin embargo, el establecimiento de la obligación requiere de un marco legal bastante profundo que mitigue el riesgo de una proliferación excesiva de gremios que surjan de la preocupación por atender dicha obligación.

En Colombia actualmente la integración puede ser vista desde dos grandes perspectivas: la primera, una integración económica, que bien puede darse a través de organismos cooperativos de segundo grado o a través de redes entre cooperativas, y la segunda una integración para la representación.

Sobre la integración económica, los reportes de las entidades muestran que son pocos los organismos económicos de segundo grado existentes en nuestro país. Igualmente no es visible para el conjunto de cooperativas que existan redes entre cooperativas capaces de generar resultados significativos. No obstante iniciativas como la Red Coopcentral, en el campo financiero, o la red de servicios funerarios Los Olivos, gozan de un alto reconocimiento a nivel nacional, llegando a constituirse como modelos de desarrollo cooperativo.

Respecto a la integración para la representación, hoy existe Confecoop, una entidad que representa al cooperativismo nacional y que cuenta con una base de 15 asociaciones regionales de cooperativas, 5 organismos económicos y 2 gremios sectoriales. Esta estructura gremial para la representación, ha permitido al sector avanzar en términos de visibilidad y unidad de posiciones, pero aún se encuentra en desarrollo. De hecho, se viene revisando el acuerdo de integración nacional con el fin de fortalecer las asociaciones regionales de cooperativas y el propio gremio nacional.

2.3 Estrategia de comunicaciones

El cooperativismo, por estar ligado a una decisión colectiva, tiene complejidades a la hora de buscar un posicionamiento en la sociedad. Es un modelo empresarial particular que necesita de convencimiento, compromiso y un alto grado de confianza por parte de sus asociados y usuarios. Es por ello que una estrategia de comunicaciones para el sector cooperativo debe pensarse partiendo de la base social, de las personas, algo que resulta muy distinto a la estrategia de comunicación corporativa de cualquier otro sector de la economía.

En primer lugar, hay que pensar en la imagen que tiene la sociedad sobre el cooperativismo, un tema complejo cuando este sector se ha enfrentado históricamente a grandes despliegues mediáticos sobre hechos que no han sido afortunados para las cooperativas.

Un trabajo sobre la reputación del cooperativismo colombiano, contratado por Confecoop y realizado por la firma Ipsos – Napoleón Franco (Ver Anexo 8), reveló que la opinión pública tiene un bajo nivel de acercamiento con el sector cooperativo, lo cual constituye en sí mismo un riesgo reputacional. Si bien, por ejemplo, la encuesta muestra que el cooperativismo como tal tiene una percepción general favorable en la población teóricamente, al mismo tiempo la gente no comprende muy bien el modelo, no lo percibe como un gran aporte al desarrollo del país y a la solución de problemas sociales, y considera que no es suficiente ni clara la información que las cooperativas dan a la sociedad y sus afiliados.

La encuesta, a su vez, revela que al nivel de los directivos e incluso de los asociados, los factores mencionados son percibidos de manera más favorable, lo que lleva a concluir que hay una falla en la manera como las cooperativas divulgan su gestión.

Es por ello que, en diversos escenarios cooperativos, el tema de las comunicaciones ha cobrado gran importancia, en especial en un entorno donde la información fluye de manera veloz. En general, se ha acuñado el concepto de que las cooperativas “no se saben vender”, lo cual ratifica los resultados del estudio de percepción realizado por Ipsos.

Algunas características que se han mencionado y debatido en los escenarios cooperativos es que por ejemplo no existe una imagen unificada para el cooperativismo, lo cual ha llevado a pensar en campañas de “marca blanca”, similares a las que comúnmente se conocen en productos como el pollo o la carne en Colombia, donde se promoció la vinculación a las cooperativas y se dé información sobre el modelo como tal. Sin embargo hasta hoy, algunas iniciativas han sido aisladas, regionales, o no han perdurado en el tiempo.

No obstante lo anterior, las cooperativas, en términos generales, sí dedican recursos a la difusión tanto del modelo como de sus resultados institucionales, especialmente a sus asociados, como parte de la aplicación de uno de sus principios cooperativos, el de educación, formación e información. Es por ello que tal vez a nivel interno, en asociados y directivos, la cercanía con el modelo, el conocimiento del mismo y de sus bondades económicas y sociales, resulta ser más favorable en el estudio de reputación. Sin embargo, este tema ha sido cuestionado por el propio sector, en el sentido de percibirse como un esfuerzo en recursos, de manera aislada y desintegrada, que no está teniendo impacto en la población. De hecho, según los reportes de estados financieros de una muestra de 3.405 cooperativas, el gasto en publicidad en 2011 ascendió a la suma, no despreciable de \$100 mil millones de pesos.

Otro tema de gran relevancia es el trabajo con los medios de comunicación. Desde luego, los medios masivos de comunicación buscan noticias que sean muy comercializables y, para el caso cooperativo, generalmente han resaltado noticias negativas o poco favorables. Sin embargo, en trabajos realizados por Confecoop con medios de comunicación, también se aprecia que, como en la población, los medios no conocen el modelo cooperativo, cada persona incluso tiene una visión distinta sobre lo que son las cooperativas, pero, cuando conocen un poco más a fondo la filosofía cooperativa, son los mismos medios los que reclaman información positiva sobre las actuaciones de las organizaciones, con ejemplos prácticos, con estudios de caso, pero en especial con información que muestra a las cooperativas como entidades que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El estudio sobre reputación, también lleva a pensar en el tipo de mensaje que debieran transmitir las cooperativas. En primer lugar, la percepción en el público es confusa, saben en términos generales qué es una cooperativa pero no entienden el modelo. Igualmente el factor de reputación más fuerte es la responsabilidad social, es decir, la población sabe que la razón de ser de las cooperativas es el beneficio social, pero curiosamente este tema no es tan importante para los dirigentes cooperativos, encontrándose por encima el modelo cooperativo, la gestión empresarial o el desempeño financiero sólido y rentable.

En cuanto al aspecto de bienestar de la sociedad, la población y los líderes de opinión lo consideran muy importante, pero para los dirigentes cooperativos este factor resulta de bajo peso, lo cual, según el estudio, es una desconexión entre lo que creen los dirigentes que es importante en la gestión cooperativa y lo que espera la sociedad recibir como información.

I. Aporte del cooperativismo al desarrollo económico y social del país

Objetivo:

Identificar las oportunidades que tiene el cooperativismo para apoyar la reducción de la desigualdad social y aportar al PIB, desde los diferentes sub sectores donde hace presencia.

Contexto general

El cooperativismo en 2012, estuvo presente por domicilio principal en 32 departamentos y 606 municipios. Los departamentos en los que más tuvo presencia fueron Bogotá, D.C., Valle del Cauca, Antioquia y Santander. Estos departamentos concentraron 53,5% de las entidades, 77,3% de los activos del sector cooperativo nacional, 79,8% de los pasivos, 73,4% del patrimonio, 64,3% de los ingresos, 67,0% de los excedentes, 75,9% de los asociados y 72,1% de los empleados.

Los asociados al cooperativismo representaron 11,9% de la población del país, en 2012. Partiendo de la hipótesis que cada cooperativista puede tener un núcleo familiar promedio de 3 personas, los beneficios que brindan las cooperativas podrían haber impactado a cerca de 16.623.240 personas, es decir, 35,7% de la población colombiana. El aporte social promedio por persona, al año, fue de \$1.069.818, lo que equivale a 1,8 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

En 2012, el subsector que vinculó un mayor número de asociados fue el de Intermediación financiera, con una participación de 77,1% del total. Le siguen de lejos Comercio, con 9,5%, y Otras actividades, con 8,9%.

Los puestos de trabajo del cooperativismo representaron 2,2% del promedio de la población económicamente activa del país, en 2012, y 2,5% del promedio de la población ocupada. Por subsectores, los que contribuyeron de manera significativa a la generación de empleo en el sector fueron Otras actividades (48,9% del total), Servicios sociales y de salud (20,8% del total) e Intermediación financiera (13,4% del total), concentrando estas 3 actividades el 83,1% del empleo en el sector cooperativo.

En 2012, las entidades dedicadas a servicios sociales y de salud agruparon, en promedio, 233 empleados por entidad; las dedicadas a Industria, 124; las dedicadas a Otras actividades, 100; las dedicadas a Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, 54; las dedicadas a Intermediación financiera, 42; las dedicadas a Comercio, 38; y las dedicadas a Transporte, almacenamiento y comunicaciones, un promedio de 36 empleados por entidad.

En relación al tamaño de las empresas, se encontró que, en 2012, 80,4% de las cooperativas correspondieron a microempresas, 16,1% a pequeñas empresas, 2,8% a medianas empresas y 0,7% a grandes empresas. Las grandes empresas cooperativas

representaron 46,1% de los activos del sector, 53,4% de los pasivos, 35,2% del patrimonio, 42,9% de los ingresos, 36,6% de los excedentes, 34,4% del número de asociados y 17,0% del número de empleados. Por su parte, el segmento MIPYME cooperativo representó 53,9% de los activos del sector, 46,6% de los pasivos, 64,8% del patrimonio, 57,1% de los ingresos, 63,4% de los excedentes, 65,6% de los asociados y 83,0% de los empleados.

En materia de resultados financieros, los activos del sector cooperativo sumaron \$26,3 billones, en 2012, 8,6% más que en 2011. Esto refleja una recuperación, respecto al tímido crecimiento registrado en 2011 (0,1%), debido a que se disipó el impacto que tuvo en los activos la conversión de Coomeva Financiera en sociedad anónima. La mayor participación la tuvo la cartera de créditos, al acumular \$11,4 billones y representar 43,6% del total del activo.

Por subsectores, los activos del sector cooperativo se concentraron en Intermediación financiera, que representó 65,4% del total, seguido de lejos de Comercio, con una participación de 11,6% del total. El mayor incremento de activos, en 2012, se registró en Intermediación financiera (12,0%), seguido de Otras actividades (9,7%) y Servicios sociales y de salud (6,6%). Por el contrario, los activos se redujeron en Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (-2,7%) y Transporte, almacenamiento y comunicaciones (-1,1%).

El patrimonio del sector cooperativo ascendió a \$10,5 billones, en 2012, 6,3% más que en 2011, crecimiento similar al del año anterior. Estuvo compuesto principalmente por el capital social, que ascendió a \$5,9 billones (56,6% del total).

Por subsectores, el patrimonio del sector cooperativo se concentró, en 2012, en Intermediación financiera, que representó 65,6% del total, seguido de lejos de Comercio, con una participación de 12,2%. El mayor incremento del patrimonio se registró en Otras actividades (18,0%) y en Intermediación financiera (10,8%). Por el contrario, el patrimonio se redujo en Servicios sociales y de salud (-27,4%) e Industria (-2,5%).

En cuanto a los ingresos del sector cooperativo, éstos totalizaron, en 2012, \$26,9 billones, 3,7% menos que en 2011. Los ingresos operacionales representaron 98,2% del total.

Por subsectores, se observa que, en 2012, el Comercio concentró la mayor parte de los ingresos de las cooperativas, con una participación de 37,0% del total. Le siguieron Servicios sociales y de salud, con 20,8% del total; Otras actividades (16,0% del total) e Intermediación financiera (12,7% del total). Solo hubo 2 subsectores donde incrementó el ingreso, en 2012: Intermediación financiera, con un aumento de 14,5%, y en Servicios sociales y de salud, con un aumento de 10,8%. En el resto de actividades hubo una reducción del ingreso, sin embargo, las mayores caídas se presentaron en Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (-26,8%) y en Otras actividades (-10,2%).

Por su parte, los excedentes del sector cooperativo sumaron, en 2012, \$385.589 millones, 4,0% más que en 2011. Por subsectores, se observa que la actividad de Intermediación

financiera fue la que obtuvo el mayor excedente del sector cooperativo (\$319.947 millones). Le siguió de lejos el Comercio, con \$52.714 millones. Por el contrario, se presentaron las mayores pérdidas en el subsector de Servicios sociales y de salud (-\$39.754 millones) y también se registraron pérdidas en Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (-\$4.531 millones).

El subsector donde más aumentó el excedente, en 2012, fue Intermediación financiera (5,9%), seguido por Transporte, almacenamiento y comunicaciones (4,1%). En el subsector de Comercio, el excedente se redujo -18,4%. En Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, las pérdidas aumentaron de -\$972 millones, en 2011, a -\$4.531 millones, en 2012. Por el contrario, en Servicios sociales y de salud, las pérdidas se redujeron de -\$51.809 millones, en 2011, a -\$39.754 millones, en 2012.

En términos generales, el cooperativismo colombiano ha registrado resultados favorables en los últimos años y sus crecimientos en base social y en términos económicos demuestran que las cooperativas crecen de manera muy correlacionada con el desempeño de la economía en general. También se aprecia que es la actividad de las cooperativas dedicadas al negocio financiero, la líder del cooperativismo colombiano y la explica en buena medida las variaciones en las cifras de un periodo a otro.

Otra característica del cooperativismo colombiano es que es reducido el número de cooperativas en el segmento de grandes y medianas empresas. De hecho las cifras totales y el desempeño del sector como un todo, está explicado en un 90% por las 200 primeras cooperativas por volumen de activos, algo que hay que tener en cuenta a la hora de pensar en estrategias de desarrollo para las cooperativas en Colombia.

El hecho de que el sector cooperativo se encuentre altamente concentrado en micro empresas, sumado a que los procesos de integración económica o de redes entre cooperativas son débiles, en suma lo hace altamente vulnerable a diversas situaciones de mercado. Un estudio elaborado por el Centro de Investigaciones del Cooperativismo (Ver anexo 12), en el cual se analizaron factores de competitividad en el sector cooperativo señala que *“al analizar cómo está el sector cooperativo en cuanto a informática y comunicaciones, estudios y proyectos, publicidad y eficiencia, en general se encuentra que el sector no registra niveles adecuados que le permitan ser competitivo en el mercado interno y externo”*, lo cual va en línea con los tamaños de las organizaciones. Adicionalmente señala que *“aunque las cooperativas dedicadas a la actividad financiera y al comercio, son las que registran los mejores niveles de competitividad en los diferentes aspectos evaluados, en general se debe mejorar en todos los sectores económicos”*.

Finalmente, es preciso indicar que estas diferencias de tamaño entre las cooperativas, hace más complejos los planes y programas que se puedan pensar para su desarrollo, igualmente, cobra relevancia el tema de la cooperación entre cooperativas como alternativa para generar economías de escala

Subsectores cooperativos

A continuación se hacen algunos planteamientos en cada uno de los subsectores que se han identificado como estratégicos para el desarrollo del sector cooperativo. Lo que se pretende es formular ideas preliminares basadas en el comportamiento histórico de las cifras y de algunos análisis elaborados por parte de Confecoop y de Cenicoop.

3.1 Subsector financiero y de crédito

En este grupo de cooperativas se encuentran aproximadamente la mitad de los asociados a cooperativas en Colombia y más de la mitad de los activos del sector, por tanto se puede catalogar como el subsector líder y el llamado a jalonar iniciativas de desarrollo para el conjunto de las cooperativas en el país.

El hecho de que estas cooperativas convoquen al mayor número de personas asociadas, hace que se conviertan en actores principales para ejecutar estrategias de comunicaciones y educación que se logren estructurar a mediano y largo plazo.

El desempeño de este tipo de cooperativas en los últimos años es bastante favorable y ha estado ligado a las situaciones de mercado de crédito y de inversiones para el caso de los seguros, se podría decir en términos generales que se han comportado conforme a la situación económica del país en cada uno de sus segmentos de producción. Es así como los avances en participación subsectorial han sido tímidos, es decir en algunos momentos de mercado las cooperativas han ganado espacio en el mercado financiero, pero en otros, como por ejemplo en los dos últimos años, la intensidad de crecimiento no ha sido la misma, esto en parte porque las entidades financieras tradicionales han incursionado con más fuerza en nichos de mercado de consumo y de créditos asociados a las libranzas.

En los años recientes, y referido sólo a la actividad de crédito, debido a la existencia de un marco regulatorio e institucional implementado para este segmento de entidades, con el ánimo de proteger los intereses de los asociados, se ha puesto en evidencia la dificultad de establecer parámetros comunes para la gestión del sector cooperativo. En efecto la diversidad de tamaños y formas de operación ha dificultado el quehacer cooperativo de la actividad crediticia, en aspectos como las regulaciones, las formas de supervisión, implementación de estándares, etc.

Recientemente, incluso ha cobrado fuerza el argumento de que para contar un sector financiero cooperativo confiable y sólido, se deberían tener sólo cooperativas de cierto tamaño y capacidad. Este tipo de argumentos son relativamente válidos desde el punto de vista de un supervisor quien finalmente sólo ve a la entidad, pero en términos de desarrollo cooperativo el análisis debe bajar a la base social, con una visión de que el sector cooperativo es el resultado de lo que sus asociados pueden gestionar.

Por lo anterior, resulta vital el tema de la cooperación entre cooperativas, ya que será a través de ella que las cooperativas podrían potenciar su accionar.

Una vez revisada la evolución de las principales variables financieras e indicadores para este subsector cooperativo, se hace evidente la correlación directa que el sector cooperativo tiene con el comportamiento de la economía y del mercado financiero nacional. Lo anterior permite inferir que en la medida en que las expectativas de crecimiento mejoren para el 2013, la reactivación del crédito se dará y, en consecuencia, los márgenes de intermediación mejorarán para las cooperativas.

El momento actual para el sector cooperativo es ideal para formular planes de largo plazo en su operación, toda vez que no presenta situaciones de exposición significativa a riesgos de la actividad en su conjunto. Con una expectativa de expansión, hacer inversiones en herramientas que permitan hacer más eficiente la oferta de productos y servicios financieros, es una buena decisión, en especial, las que tienen que ver con recursos tecnológicos que hagan más fácil el acceso para los asociados.

De este modo, el año 2013 se percibe como un periodo de grandes retos para el sector cooperativo, la implementación de estándares internacionales de contabilidad, la supervisión basada en riesgos, la amplia oferta de servicios financieros vía telefonía móvil, la masificación de los créditos por libranza, entre otros aspectos, son algunos de los temas que tendrán que atender con profesionalismo las administraciones de las cooperativas con actividad financiera.

3.2 Subsector agropecuario

El tema agropecuario en Colombia, sin duda resulta ser uno de los más sensibles en términos socio económicos, el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 hace un análisis interesante sobre los limitantes para el desarrollo de este sector, mismo que deben ser tenidos en cuenta a la hora de pensar en el aporte del cooperativismo en este renglón de la economía.

El primero de ellos es la baja competitividad y productividad de algunos productos; el segundo factor es la limitada disponibilidad de infraestructura para el transporte y la comercialización de los productos agropecuarios, lo que se traduce en costos para la determinación del precio final; el tercer factor es la limitación para ampliar y diversificar mercados, y baja capacidad para enfrentar problemas externos de corto plazo; el cuarto factor es la dificultad de la población rural para desarrollar su potencial productivo, algo que se encuentra directamente relacionado con las condiciones sociales de pobreza de los campesinos, situación estructural a la que se suman los fenómenos de desplazamiento causado por la violencia y el cultivo de plantas ilícitas; un quinto factor se plantea como de desequilibrios regionales, haciendo referencia a que en materia agropecuaria, especialmente por factores asociados a la infraestructura, algunas regiones del país tienen más dificultades para su integración a la producción nacional y para aprovechar su potencial exportador.

Las cooperativas, como en otros sectores de la economía, tienen una gran posibilidad de ofrecer a las personas que dedican su vida a la producción agropecuaria un modelo alternativo de desarrollo. En nuestro país las cooperativas se destacan en algunos productos, pero tal desarrollo no se ha trasladado a otros que bien podrían convertirse en ofertas de gran impacto para los mercados nacionales e internacionales.

Lo que se aprecia es un cooperativismo desarrollado en productos como los lácteos y el café, jalonado por muy pocas empresas. Ese grado de desarrollo lo han conseguido a través de esquemas de cadenas productivas que dan la posibilidad de incrementar el desarrollo empresarial basado en la cadena de consumo, es decir, han desarrollado ofertas eficientes con altos niveles de competitividad.

En otras áreas como la crianza de aves de corral, el resultado sectorial se remite a una gran empresa que es altamente eficiente bajo un modelo de trabajo asociado cooperativo de producción.

En productos como el algodón o la porcicultura, se aprecian apuestas productivas interesantes dado el volumen de recursos destinados a la iniciativa cooperativa por cada asociado, pero son muy pocas las cooperativas en el país.

El fenómeno del cooperativismo de trabajo asociado en productos como la caña de azúcar, la palma, o las flores, es el reflejo de la reciente explosión de este tipo de cooperativas para la prestación de servicios. De las cifras analizadas para estas cooperativas en relación con su tamaño, cantidad y recursos de capital, se puede deducir que son prestadoras de servicios en esencia y por ende no son las dueñas de las tierras necesarias para hacer este tipo de cultivos extensivos.

Para el resto de productos se aprecia que las cooperativas son de tamaños pequeños, situación que por si misma tiene implícitas una serie de limitaciones en materia de competitividad, que han impedido el surgimiento de un mayor número de empresas cooperativas capaces avanzar de manera contundente en el sector agropecuario.

Sin embargo, el cooperativismo aporta y tiene mucho por aportar al sector agropecuario colombiano, en especial, porque las zonas rurales del país adolecen de una múltiple gama de problemas como la falta de políticas públicas eficientes, el conflicto armado, los cultivos ilícitos, el desplazamiento forzado, la falta de infraestructura vial, la falta de servicios públicos, los bajos niveles de escolaridad, la concentración en la tenencia de la tierra, los bajos niveles de bancarización, entre otros, que han impedido un desarrollo medianamente cercano al obtenido por las áreas urbanas del país.

En primer lugar, la doctrina cooperativa propende por el bienestar de los asociados y las comunidades cercanas, solucionando las necesidades que el Estado no ha podido cubrir eficientemente.

El sector cooperativo aporta desde las cooperativas municipales, las cuales tienen un radio menor de acción y se concentran en la solución de necesidades específicas de su comunidad cercana. En ellas, el objetivo principal es el bienestar de todos los asociados. Prima lo social por encima de lo individual y la empresa se concibe como motor de desarrollo local, ofreciendo servicios múltiples de tipo financiero, uso de maquinaria, venta de insumos, comercialización de productos, educación, salud, recreación, consumo. Su ventaja es crear un modelo empresarial apoyado en las condiciones sociales, económicas y culturales locales.

Sin embargo, las cooperativas deben ser más dinámicas, toda vez que la economía campesina nacional es muy frágil y ante esta realidad no todas las cooperativas tienen capacidad en recursos y proyectos para una superación efectiva. Se necesita, por lo tanto, que las cooperativas mejoren los esfuerzos realizados para convertirse en un verdadero soporte de las comunidades con las cuales interactúan.

3.3 Subsector trabajo asociado

El fenómeno económico ocurrido con las cooperativas de trabajo asociado, sin duda ha sido de gran impacto para la economía colombiana. La proliferación de este tipo de entidades, que si bien por principio cooperativo propenden por el suministro de puestos dignos de trabajo, basado en el esfuerzo personal de sus asociados y en la autogestión, derivó desafortunadamente en una serie de abusos causados por una mala utilización o utilización indebida del modelo cooperativo.

Diversas medidas fueron tomadas en los años recientes para lograr equilibrar, la protección del modelo cooperativo como tal, y los vicios o vacíos que aprovechaban quienes de manera indebida promovieron falsas cooperativas, con el fin exclusivo de abaratar costos de mano de obra en perjuicio generalmente de los trabajadores.

Al final, el Gobierno Nacional tomó decisiones fuertes y restrictivas sobre esta forma de asociación para el trabajo, lo que ha derivado en una reducción importante de cooperativas. Dicha reducción, si bien ha servido para “depurar” el sector cooperativo de trabajo asociado, también le ha costado a las cooperativas reales una reducción de su volumen de contratación y en algunos casos su desaparición. En el estado actual es válido el adagio popular que dice: “pagan justos por pecadores”.

Parece que ahora la problemática para el cooperativismo no es la indebida utilización, sino el estigma sobre el modelo cooperativo, la falta de confianza y el rechazo del mercado para la contratación.

Para poder atacar esta problemática es posible plantear un gran eje de acción, consistente en la difusión de las normas y la doctrina cooperativa, como componente de conocimiento dirigido a los actores implicados (gobierno, entidades públicas, empresas privadas, trabajadores, centrales sindicales, entre otros), lo cual mitiga en gran parte el

desconocimiento reinante que da lugar a interpretaciones erradas respecto a la verdadera naturaleza de las CTA.

Una vez iniciado este proceso de “depuración”, que para el sector cooperativo era necesario, incluso a costa de disminuciones en los volúmenes de operación de cooperativas auténticas, una pregunta de fondo para nuestra economía es saber que va a pasar con las personas que obtenían su puesto de trabajo en estas cooperativas.

Una respuesta basada en el análisis económico alrededor de esta situación, es que posiblemente esas personas migrarán hacia otras formas de contratación, en función de las necesidades de las industrias que las subcontratan.

Se ha visto en algunos casos, como el de las grandes superficies, que se ha vuelto a la contratación directa. En otros sectores se habla de la reactivación de la contratación temporal o empresas de BPO (Business Process Outsourcing). También se menciona la reactivación del contrato sindical, los contratos por prestación de servicios o la utilización de SAS (Sociedades por Acciones Simplificadas); al final, será la imaginación y la habilidad del sector empresarial en buscar la mejor opción para tercerizar, y el reto del Gobierno será velar porque en dicha búsqueda no se vulneren los derechos fundamentales de los trabajadores.

3.4 Otros subsectores

Subsector transporte

Uno de los subsectores tradicionales en el cooperativismo colombiano es el de transporte. Las cooperativas que desarrollan esta actividad hacen presencia en casi todo el territorio nacional y mantienen un vínculo muy estrecho con el desarrollo de los municipios donde se ubican.

Este modelo empresarial se ha mantenido vigente por años, en diferentes modalidades y con distintos grados de evolución. Hoy, este subsector tiene grandes retos asociados al ingreso de los sistemas integrados de transporte masivo a las ciudades principales, como solución a los problemas de movilidad, un hecho que les podría representar profundas modificaciones respecto a su operación y visión como subsector.

El modelo cooperativo para la prestación de servicios de transporte, es representativo en el cooperativismo nacional, por tradición, número de entidades y número de fuentes de trabajo. Sin embargo, en los últimos años la creación de cooperativas se ha estancado y, por ende, se evidencia una baja dinámica en el crecimiento de número de asociados y de empleados.

Los cambios en las condiciones económicas de la población en los dos últimos años y algunos cambios estructurales en el sector del transporte, especialmente en las grandes capitales, han tenido un efecto en la dinámica de estas cooperativas. Tal situación impone

llevar a cabo acciones contundentes, a partir de la revisión del modelo actual de operación, frente a las tendencias del gobierno en materia de movilidad.

Antioquia, Santander y Bogotá son las regiones con mayor desarrollo del cooperativismo de transporte, e igualmente son las de más larga tradición.

El reducido número de empresas catalogadas como “grandes”, hace que éste sea un subsector vulnerable a los cambios estructurales. Tal sensibilidad tiene un gran impacto social, si se tiene en cuenta que no necesariamente las grandes empresas cooperativas de transporte tienen la mayoría de asociados.

Por sus tamaños, el mayor impacto económico lo determinan las cooperativas de transporte de pasajeros por carretera y, a su turno, el mayor impacto social, dado el número de asociados, está determinado por las cooperativas de servicios de taxi.

Los comportamientos de las variables e indicadores financieros, muestran un cooperativismo de transporte en una etapa que se podría catalogar de madurez, con el modelo actual y con su forma de operar y, en tal sentido, necesariamente debe revisar su actual posición en el mercado, las tendencias en materia de transporte en el país y su rol social, de manera que pueda enfrentar los retos futuros adecuadamente.

Las cooperativas dedicadas a esta actividad deben ser conscientes de que se están dando cambios estructurales importantes, que exigirán toda la capacidad de gestión de sus dirigentes si quieren seguir prestando sus servicios. Entre los principales temas que hoy deben enfrentar las cooperativas de transporte, está el ingreso de los sistemas integrados de transporte público en las grandes ciudades y la reducción de las tarifas de transporte aéreo, que afecta al transporte terrestre por carretera.

Abordar los cambios en las condiciones será el gran reto para este subsector, que como se ha visto a lo largo del documento, posee un buen respaldo patrimonial y posibilidad de apalancamiento soportado en activos fijos. Igualmente, posee bajos niveles de endeudamiento y cuenta con posibilidades de mayor expansión vía esquemas de integración que permitan subsanar las debilidades relacionadas con el tamaño.

El subsector cooperativo de transporte se encuentra en un momento histórico derivado de cambios de diversa índole como la movilidad en las grandes ciudades o la calidad en la prestación de los servicios, entre otros. Estas situaciones han llevado al gobierno a tomar decisiones sobre el actual modelo de operación que, sin duda, tendrán impactos sobre las empresas cooperativas.

Como siempre, la disposición al cambio de paradigmas en las decisiones empresariales, será clave para enfrentar los nuevos escenarios, lo que a su turno permitirá seguir contando con este importante subsector del cooperativismo.

Subsector comercio y consumo

Una especial atención merecen las cooperativas que se dedican a la comercialización ya que en Colombia se han evidenciado casos muy interesantes donde, a través de esta figura cooperativa, ciertas industrias han logrado alcanzar grados de desarrollo interesantes.

Para mencionar los más destacados y conocidos, éstos se ubican en la distribución de artículos farmacéuticos y de uso doméstico, las cooperativas comercializadoras de café o las cooperativas de impresores. Más allá de las importantes cifras que manejan estas entidades producto de su facturación, lo interesante en términos de desarrollo cooperativo, es observar la manera como en ciertas industrias ha sido posible la cooperación para impulsar el crecimiento de iniciativas empresariales más pequeñas.

Esta forma de cooperación proporciona a sus asociados posibilidades para garantizar la compra de su producción, propende por la estabilidad de precios, otorga precios justos, mejora las condiciones de margen de operación, da la posibilidad de consolidar una misma imagen ahorrando costos de mercadeo para el posicionamiento, ofrece alternativas de compra masiva de insumos productivos para una industria, entre otros.

El sector cooperativo encuentra en las cooperativas de comercio y consumo unos modelos de desarrollo interesantes que son replicables en otros subsectores cooperativos.

Otros subsectores

La iniciativa empresarial cooperativa en Colombia en sectores diversos, ha estado sujeta a proyectos muy puntuales como salud, educación, servicios funerarios, servicios de vigilancia (trabajo asociado), industria manufacturera, entre otros, demostrando el potencial que tiene como modelo empresarial en cualquier rama de actividad.

El desarrollo de los mencionados subsectores y otros, dependerá del grado de conocimiento y confianza que exista en la población para ver al cooperativismo como esa alternativa. En este momento, el cooperativismo colombiano, en el marco de un plan nacional, no cuenta con una identificación precisa de los sectores que podrían tener un potencial real de crecimiento a través de cooperativas, se trata entonces de emprender trabajos que permitan identificar dichas potencialidades, buscando mecanismos de apoyo para su fortalecimiento.