

# INTEGRACIÓN ECONÓMICA Y COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS:

Casos exitosos de aplicación práctica del  
6to principio cooperativo de la Región de Américas

2021





## Agradecimientos

Este estudio se realizó en el marco del Partenariado entre la Alianza Cooperativa Internacional y la Comisión Europea “Coops4Dev”, contando con importantes aportes de investigadores cooperativistas del continente americano y diversas organizaciones del sector cooperativo.

Cooperativas de las Américas desea agradecer profundamente al comité académico conformado por Paula Arzadun y Juan Fernando Álvarez; y a los aliados nacionales quienes colaboraron con la redacción de los casos, siendo Valeria Mutuberría Lazarini, Gabriela Nacht, Colombia Pérez, Sohely Rúa, John Varón, Gerardo Montes, Juan Carlos Céspedes y Óscar Segura.

Además, agradecemos la disponibilidad y atenciones para los aliados nacionales por parte de cada una de las 4 organizaciones cooperativas que formaron parte de los casos de estudio para poder realizar la presente investigación.

*Danilo Salerno, Director Regional de Cooperativas de las Américas*



“

*Los esfuerzos de Cooperación entre Cooperativas de las Américas para posicionar el cooperativismo en la agenda internacional y demostrar nuestro impacto en el desarrollo social y económico no se detiene, más aún en esta época de crisis económica”.*

“Esta publicación en el año de la Identidad Cooperativa, nace a solicitud de nuestra Plataforma de Cooperativas de las Américas para el Desarrollo con el objetivo proporcionar una visión general e innovadora sobre cómo las cooperativas se interrelacionan entre sí para construir relaciones comerciales sostenibles; así como también con otras empresas privadas, organizaciones internacionales e instituciones del sector público.

Uno de los pilares de la Identidad Cooperativa es el principio número 6 del cooperativismo “Cooperación entre cooperativas”, sobre cómo las cooperativas benefician más a sus miembros y fortalecen sus operaciones a través de un trabajo integrado con otros actores, en el caso de esta investigación tanto actores internos como externos del cooperativismo; siendo la integración económica un tema prioritario para nuestra organización continental respaldada en el Plan Estratégico 2020-2023.

Dicha priorización de Cooperativas de las Américas hacia esta temática se ve reflejada a través de esta investigación; así como capacitaciones, fomento de encadenamientos productivos y búsquedas de oportunidades comerciales. Un nuevo elemento que hemos añadido recientemente, es el trabajo conjunto con otros organismos internacionales para fomentar el trabajo conjunto entre las cooperativas, por ejemplo, se ha entablado diálogo con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) para desarrollar las oportunidades y for-

talezas del cooperativismo en el objetivo final de dicha organización que es el establecimiento de un mercado común latinoamericano.

Los esfuerzos de Cooperativas de las Américas para posicionar el cooperativismo en la agenda internacional y demostrar nuestro impacto en el desarrollo social y económico no se detiene, más aún en esta época de crisis económica, que es cuando el cooperativismo ha demostrado ser una de las mejores opciones para reconstruir”.

*Dra. Graciela Fernández Quintas  
Presidenta de Cooperativas de las Américas*

327.116

I61i Integración económica y cooperación entre cooperativas  
/ Cooperativas de las Américas. [San José, Costa Rica]:  
Cooperativas de las Américas, 2021  
35 páginas, ilustraciones a color  
ISBN 978-9968-13-070-7

1. INTEGRACIÓN COOPERATIVA. 2. ACUERDOS DE COOPERACIÓN.  
3. COOPERATIVAS I. Título. II. Cooperativas de las Américas

#### COOPERATIVAS DE LAS AMÉRICAS

Teléfono: 2290-1714

Apartado: 6648-1000, Costa Rica

[www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop)

[aci@aciamericas.coop](mailto:aci@aciamericas.coop)

Presidenta Cooperativas de las Américas: Graciela Fernández

Director Regional: Danilo Salerno

Coordinación de la investigación: Carlos González

Diagramación: Oscar G. Barreto

© 2021, Cooperatives of the Americas

“La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Cooperativas de las Américas y en ningún caso debe de considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.”

# Contenido

8

Introducción metodológica

11

Fase 1: Referente teórico

- I. Un breve vistazo a la integración e intercooperación cooperativa 11
- II. Intercooperación entre cooperativas 11
- III. Orígenes y enfoques de la integración cooperativa 12
- IV. Objetivo de la integración cooperativa 13
- V. Características de la integración cooperativa 13
- VI. Gradientes de intensidad 13
- VII. La intercooperación, la internacionalización y su fomento desde la Alianza Cooperativa Internacional 14

16

Fase 2: Casos de Éxito

- I. Argentina 14
- II. Colombia 19
- III. Uruguay 23
- IV. Costa Rica 27

31

Conclusiones

32

Sobre los autores

33

Referencias bibliográficas

# Introducción metodológica

Esta investigación se llevó a cabo en el marco del Acuerdo Marco de Asociación (FPA) firmado entre la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) y la Comisión Europea en 2016, firmado conjuntamente por las oficinas regionales de la ACI.

Después de la primera investigación regional completa publicada bajo la Asociación ACI-UE titulada “Juventud y Cooperativismo en América”, la Oficina Regional de Cooperativas de las Américas recibió la solicitud de sus miembros de relizar una publicación sobre la integración económica desde una perspectiva del sexto principio “Cooperación entre cooperativas” como oportunidad de negocios para el cooperativismo regional y sus localidades de influencia.

La investigación tiene como objetivo proporcionar una visión general e innovadora sobre cómo las cooperativas se interrelacionan entre sí para la generación de modelos de negocios sostenibles que beneficien a los asociados, aplicando elementos propios de la identidad cooperativa en especial el principio cooperativo de intercooperación y aportando a la Agenda 2030 de Naciones Unidas; así como las experiencias de cooperativas que han logrado integrarse en cadenas productivas en las que se encuentran otras formas de asociación colectiva, entidades de gobierno y organismos sectoriales e internacionales.

Esta investigación explica por medio de los casos analizados los vínculos entre las cooperativas y el principio cooperativo número seis: cooperación entre cooperativas, analizando cómo éstas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Así mismo, se analizará también la resiliencia de las cooperativas ante factores externos y su adaptabilidad

para realizar actividades económicas con otras formas de asociación colectiva, entidades de gobierno y organismos sectoriales e internacionales.

*La investigación tiene como objetivo proporcionar una visión general e innovadora sobre cómo las cooperativas se interrelacionan entre sí para la generación de modelos de negocios sostenibles que beneficien a los asociados.*

El estudio se basa en un análisis a profundidad de recursos literarios para el sustento teórico de la investigación en cuanto a integración económica entre empresas y casos de estudio identificados que puedan ser replicados en otras latitudes para fortalecer al sector y como medida reactiva a los efectos económicos del Covid-19.

La investigación fue coordinada por la Oficina Regional de Cooperativas de las Américas y un Comité Académico conformado por dos expertos en la materia para el referente teórico así como un equipo de aliados nacionales con experiencia suficiente en investigación quienes fueron los encargados de analizar los casos de éxito.<sup>1</sup>

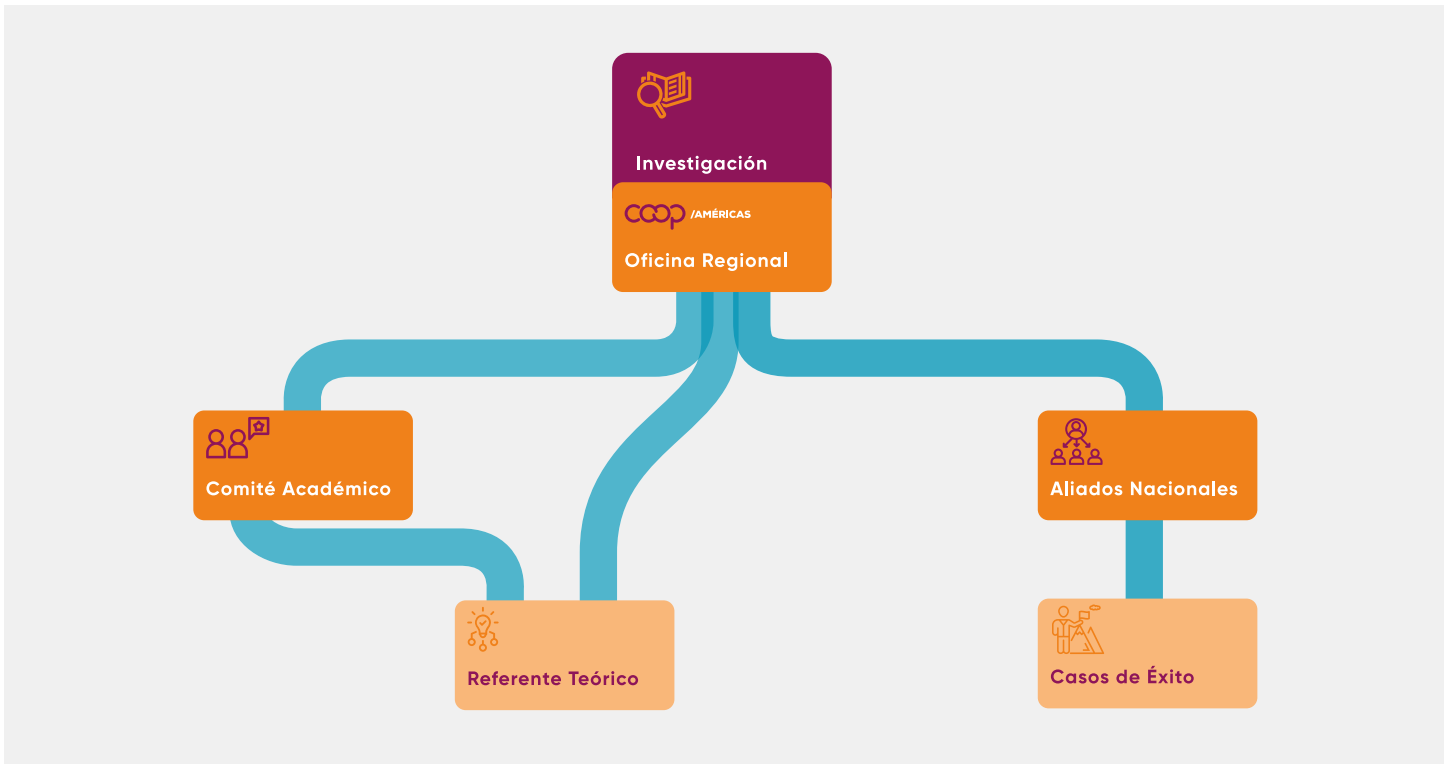
La información utilizada se extrae tanto de fuentes primarias como secundarias, debido al proceso de entrevistas a los casos de estudio; así como la revisión de literatura para el fortalecimiento de la argumentación; y como tal, permitirá brindar las bases para conducir a futuras investigaciones a mayor profundidad y especificidad en los tópicos cubiertos. ▶



La investigación se condujo bajo 2 fases diferentes:<sup>2</sup>

- Análisis de la literatura disponible como referente teórico.

- Desarrollo de los casos de estudio (Argentina, Costa Rica, Colombia y Uruguay). ▶



1. Gráfico 1



2. Fases del estudio

Para poder desarrollar el formato planteado, se seleccionaron 4 países de la región para ser analizado un caso de estudio que integre al menos a dos cooperati-

vas o una cooperativa con otros actores (otro tipo de asociatividad, instituciones del estado, sectoriales o internacionales).



3. Ubicación de los casos de estudio

# Fase 1: Referente teórico

Desarrollado por: Paula Arzadun (Instituto Tecnológico de Costa Rica) y Juan Fernando Álvarez (Pontificia Universidad Javeriana (Colombia)).

## I. Un breve vistazo a la integración e intercooperación cooperativa

La intercooperación, la integración y las alianzas son factores determinantes para desplegar el potencial transformador de las cooperativas. Para autores como Zabala (2020) uno de los principales desafíos del cooperativismo es el de avanzar en la formación de importantes procesos de intercooperación para impulsar el desarrollo del sector cooperativo como agente protagonista con cada vez mayor preponderancia en el desarrollo económico y social de nuestros países.

*La intercooperación, la integración y las alianzas son factores determinantes para desplegar el potencial transformador de las cooperativas.*

Años atrás, a similares conclusiones llegaron estudiosos de la integración en las Américas (Martí, 2010) cuando desde distintas perspectivas y experiencias documentadas lograron constatar las siguientes hipótesis: para crecer y desarrollarse las empresas cooperativas deben considerar el contexto de los procesos de integración regional y globalización, y que existen experiencias de inserción de cooperativas en el ámbito regional capaces de ser modelizadas, reaplicadas y resocializadas, que permiten extraer conocimientos para el crecimiento y desarrollo del sector cooperativo.

En este apartado se analiza algunos de los principales fundamentos de la intercooperación entre cooperativas, acentuando en sus particularidades y explorando algu-

nas de los enfoques y estrategias que desde la teoría y la práctica se han venido desarrollando en los últimos años con especial énfasis en cooperativas de América.

## II. Intercooperación entre cooperativas

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada en el proceso o trabajo, desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un interés u objetivo preestablecido, en el que son empleados métodos o mecanismos de acción que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto. Así, la intercooperación propicia encadenamientos y genera mayores valores agregados, en “donde se integran esfuerzos de inversionistas, servicios, asistencia técnica y logran una mayor economía de escala obteniendo menores costos por unidad producida” (Nova et al, 2018, p.5).

La intercooperación puede ser abordada desde diversas corrientes teóricas (Silva, 2014) como la Teoría de costos de transacción, donde el argumento central para la estructuración de redes e iniciativas de cooperación es la de ganar eficiencia vía la internalización de economías de escala, disminuir la incertidumbre y aprovechar oportunidades.

Desde la Teoría de recursos y capacidades el acento se coloca en la consecución de recursos con los que no cuenta la organización y como esto repercute en la generación de capacidades competitivas. Desde la Teoría de sistemas sociales el acento se coloca en la consecución de objetivos mutuos como consecuencia de un abordaje organizacional que privilegia la cooperación entre partes. ▶

Silva (2014), sintetiza lo anterior destacando que la intercooperación ayuda a:

- Distribuir riesgos y compartir beneficios
- Combinar fortalezas
- Crear conjuntamente productos, procesos y servicios
- Aumentar el poder de negociación en relación con otras empresas y entidades
- Robustecer al empresario y crear un sentimiento de logro compartido
- Ampliar conocimiento por las experiencias e información que se comparten
- Acceder a tecnología que no se maneja o que es costosa
- Permite un mayor entendimiento de la empresa y del mercado

### III. Orígenes y enfoques de la integración cooperativa

El principio de la integración cooperativa fue formulado por el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional reunido en Viena en septiembre de 1966. Este principio de la integración cooperativa se expresa en los siguientes términos: Las cooperativas, para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles, local, nacional e internacional (Bottini, 1974).

Partiendo de lo anterior, se han creado organismos de integración que atienden a los intereses compartidos bajo una lógica de intereses gremiales. Este enfoque es el de la integración para la defensa, la protección, la promoción y consolidación del cooperativismo como un conjunto de actores con una especificidad propia que les diferencia de otras organizaciones en los mercados.

Para que el proceso de intercooperación entre distintas

cooperativas se dé, se deben de identificar las necesidades de establecer y desarrollar las relaciones horizontales entre las diferentes formas productivas (Nova et al, 2018). Bajo este enfoque, la integración parte de la confluencia de estrategias económicas que logren optimizar y escalar el accionar cooperativo (García-Gutiérrez, 2000).

La integración predominante de cooperativismo latinoamericano ha sido preponderantemente de tipo gremial enfatizando en la búsqueda de representatividad en organismos de base y de participación en organismos de grado superior. Esta modalidad de integración reviste fundamental importancia en la consolidación de un horizonte para el cooperativismo y sus pares en la economía social y solidaria, pero aún pueden realizarse acciones de integración en otras dimensiones.

*Las cooperativas, para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles, local, nacional e internacional.*

Desde una perspectiva económica, la búsqueda de la óptima dimensión reviste interés en el sector cooperativo que ve en los procesos de cooperación conjunta una manera de afrontar los retos de la globalización, y a la vez de superar algunas de las limitaciones estructurales que tienen las sociedades cooperativas para su expansión y crecimiento sin tener que abandonar dicho modelo empresarial.

Otro ámbito de sustantiva importancia es el de integración en las comunicaciones. Cuando existe una comunidad cooperativa que, desde su identidad y las peculiaridades de sus prácticas, logra estructurar un conjunto imbricado de acciones conducentes a generar transformaciones, es menester contar con los medios para comunicar adecuadamente la intencionalidad de sus actos. Desde este enfoque estructurar espacios de consolida-

ción comunicativa y contar con herramientas tecnológicas para hacerlo posible es un elemento determinante de la sostenibilidad de la acción colectiva. Con la integración comunicativa se buscan instancias de comunicación basadas en una identidad compartida.

## IV. Objetivo de la integración cooperativa

El objetivo principal de la intercooperación es “estimular y llevar a efectos la integración entre las cooperativas, de manera que permita la complementación y el trabajo conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales, a partir de la existencia de intereses económicos y sociales comunes orientados a su desarrollo” (Regalado, González & Echevarría, 2017, p.86). Este concepto responde a las necesidades de las empresas y cómo estas evolucionan con el tiempo.

*El objetivo principal de la intercooperación es “estimular y llevar a efectos la integración entre las cooperativas”*

## V. Características de la integración cooperativa

En el entorno socioeconómico actual, el logro de objetivos a los que anteriormente se hizo referencia se ve reflejado en la participación de alianzas estratégicas, por lo cual la identidad cooperativa y la intercooperación constituyen factores determinantes para desplegar el potencial transformador de las cooperativas.

Una característica clave de la intercooperación consiste en que su desarrollo implica la realización de un acto solidario –conocido en el sector como el acto cooperativo- entendido como “el conjunto de actividades realiza-

das entre las empresas solidarias y sus miembros, y por aquéllas entre sí, en el cumplimiento de su objeto social y la consecución de los fines del sector social y solidario” (García, 2020, p.2722).

Otro de los aspectos que caracterizan la intercooperación cooperativa es que materializa el principio de cooperación entre cooperativas y por lo tanto es resultado de la gestión diferenciada de la identidad cooperativa. Desde esta mirada la intercooperación implica que la identidad se construye desde la diferencia y por tanto el resultado es la reafirmación de la identidad cooperativa hacia dentro de las organizaciones y la puesta en común de acciones empresariales concretas de integración con otras cooperativas.

Por ello, la intercooperación no puede desarrollarse si no hay un trabajo hacia el interior de la cooperativa que logre canalizar, en cada alianza o acción conjunta con otras cooperativas, las demandas, expectativas y anhelos de los socios en el ámbito de transformar su calidad de vida, la de sus grupos de interés, su comunidad y de preservar la vida como anhelo transformador (Álvarez, 2020).

## VI. Gradientes de intensidad

La intensidad de la relación de intercooperación puede variar desde bajos niveles de compromiso mutuo, hasta niveles de fuerte intensidad, en los cuales los asociados mantienen vínculos estrechos y exigentes (Richer & Alzuru, 2004).

Esos gradientes podrías clasificarse en:

- **Fusión:** para García (2020) consiste en la unión o unificación de dos o más empresas solidarias para formar una empresa mayor, proceso en que las entidades que desaparecen por ese hecho se disuelven, pero no son liquidadas.
- **Absorción o incorporación:** Cuando una o más empresas de cualquier forma jurídica pasan a formar parte de una empresa solidaria que recibe todos los

patrimonios y sus miembros, desapareciendo las primeras *García (2020)*.

- **Absorción o convenios [consorcios cooperativos]:** Para *García (2020)* es la asociación de una pluralidad de empresas solidarias con el propósito de coordinar y apoyar recíprocamente las actividades de cada una de ellas.
- **Colaboración económica intercooperativa (uniones de empresas, consorcios, agrupaciones de interés económico, conciertos, convenios, acuerdos):** Estos, para la realización conjunta de determinadas actividades económicas en interés común, normalmente de carácter complementario a la que desarrollan con carácter principal las cooperativas vinculadas, y normalmente sin gran vocación de permanencia.
- **Redes empresariales:** Son alianzas que se crean entre empresas con el fin de lograr un interés común. En este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados. En las redes pueden existir relaciones horizontales y verticales (*Silva, 2014*).
  - Las **redes horizontales** las integran empresas que se ubican, relativamente, en el mismo punto de la cadena de valor, es decir, hacen algo similar como cuando tienen un producto común. Las redes horizontales son una manera de alcanzar economías de escala y de mejorar el poder de negociación de las empresas.
  - En las **redes verticales**, las empresas se encuentran en puntos consecutivos de la cadena, lo que significa que sostienen relaciones de proveedor comprador complementándose (*Silva, 2014*).

Tal como lo afirma Rúa *et.al (2018, p.107)* en muchas de estas prácticas la integración económica favorece, en el ámbito local, la construcción de tejido social, la densificación de lazos de confianza y aumenta el impacto de las prácticas de economía solidaria en el territorio lo que da cuenta de nexos virtuosos entre las dimensiones sociales, culturales y económicas del accionar intercooperativo.

## VII. La intercooperación, la internacionalización y su fomento desde la Alianza Cooperativa Internacional

De acuerdo con Vargas y Aguilar (*2010*), la intercooperación es incentivada por medio de la adopción de diversas medidas que puedan favorecer la estructura de las cooperativas. Ante el reto de tener que operar en mercados más globalizados, se ha presentado la necesidad de tener una regulación en este tipo de grupos, con base en el sexto principio de la intercooperación. De hecho, en legislaciones como la alemana la integración no es una opción sino hace parte de la especificidad de una cooperativa.

Resulta inevitable hacer referencia al rol protagónico de la propia Alianza Cooperativa Internacional - ACI, como red mundial que ejerce las funciones de representante a nivel internacional de organizaciones cooperativas de toda índole.

Desde el Congreso de Viena (*1966*), se promulga que las cooperativas deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas de nivel local, nacional e internacional, para servir mejor a los intereses de sus miembros y comunidades.

Gracias a la integración cooperativa y la globalización, la cooperación puede traspasar fronteras. Para autores como Monzón (*2014, p.3*) “la globalización económica ha generado nuevos espacios de actuación eficaz para las cooperativas que no basan su competitividad en la utilización intensiva de capital o en el desarrollo de plantas productivas con rendimientos crecientes a escala. La descentralización productiva, el desarrollo del sector terciario avanzado o cuaternario, ha propiciado nuevas oportunidades para empresas de pequeña y mediana dimensión que desarrollan ventajas competitivas basadas en el conocimiento, la tecnología y otros factores distintos de las economías de escala o de los

precios”. Estos espacios se llenan desde prácticas de internacionalización entendidas como las condiciones por medios de las cuales se generan posibilidades para asistir a los mercados nacionales o internacionales sin perder la identidad que les caracteriza.

Lo anterior genera una oportunidad a la vez que devela un importante desafío cual es atender a las necesidades de transformación del planeta, las sociedades, el mercado sin que ello sea óbice para perder la identidad cooperativa. Ello ha generado un sinfín de iniciativas en todo el mundo.

### *En legislaciones como la alemana la integración no es una opción sino hace parte de la especificidad de una cooperativa.*

En países como Israel, por ejemplo, el movimiento cooperativo logró superar la crisis financiera de mediados de la década de los ochenta del siglo anterior a través de la integración. En particular de la integración horizontal de empresas regionales quienes adquieren un compromiso con el mantenimiento de los costos fijos de las operaciones locales, a nivel regional fusionando operaciones para aprovechar las economías de escala del entorno competitivo y a nivel vertical orientando sus decisiones de producción a las necesidades del mercado por medio de estructuras de posicionamiento de la producción cooperativa (dictando así cuánto y cuándo producir) y para generar circuitos económicos (Rosenthal & Hadas, 2014).

En España se desarrolla también la otra vertiente del principio del cooperativismo, la cual corresponde al asociacionismo cooperativo o intercooperación representativa, el cual cumple con el objetivo de la defensa y promoción política del cooperativismo como forma alternativa de empresa, que se traduce a la existencia de uniones, asociaciones, federaciones y confederaciones de las mismas (Vargas y Aguilar, 2010).

Dentro del régimen jurídico de las sociedades cooperativas, existen ciertas limitaciones para su desarrollo y expansión. Por ello, en síntesis, para el fomento de la intercooperación es menester incorporar elementos de legislación especial, de documentación de prácticas exitosas y de análisis comparativos que de manera sistemática muestren la virtud empírica de la misma. Autores como Gusakov (2020) destacan al respecto la necesidad de generar análisis de optimización de recursos inter-empresariales, una hoja de ruta para la secuencia de pasos de intercooperación e indicadores de línea base indicadores para asegurar una adecuada evaluación del estado y resultados.



## Fase 2: Casos de éxito

### I. Argentina



#### Central de Compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo

Desarrollado por: Valeria Mutuberría Lazarini y Gabriela Nacht – Instituto Universitario de la Cooperación (IUCOOP).

#### Generalidades

A principios de 2016 la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC) inauguró la Central del Compras, con el objetivo de generar un sistema de compras en común para las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo dentro de sus estatutos, permitiéndoles acceder a mejores condiciones comerciales –fundamentalmente, precio y surtido, pero también agilidad de gestión- y al mismo tiempo promover la integración como proveedoras a las cooperativas de trabajo y producción, vinculadas o no a la Federación.

La Federación que promueve esta iniciativa fue creada en 1932. Tiene su sede en la ciudad portuaria de Bahía Blanca desde el año 2008, y cuenta con 118 entidades asociadas entre cooperativas y mutuales de consumo –o con sección consumo- (93 cooperativas, y 16 mutuales), y presencia en 15 provincias que albergan 185 localidades, el alcance de estas entidades llega a 244 supermercados que abastecen a 3,5 millones de personas.

La Central funciona a través de un portal virtual, de acceso exclusivo para las asociadas usuarias de la Central; que para ser usuaria –como compradora- la cooperativa o mutual tiene que ser asociada de la FACC.

Del otro lado, la Central tiene una cantidad de empresas proveedoras -muchas de ellas cooperativas, pero no todas- con las cuales negocia condiciones como precios, plazos y modos de pago, que luego se ofrecen por igual a todas las asociadas usuarias, sin importar su tamaño. Queda claro entonces por qué las mejores condiciones comerciales, además de la agilización de las gestiones. La centralización permite negociar para mayor volumen con los proveedores, además de que aligera las operaciones.

Para tener una idea de las dimensiones de la Central, podemos señalar que la entidad más grande que la integra es la Cooperativa Obrera -fundada en la ciudad de Bahía Blanca en 1920-, que ocupa el séptimo lugar en el ranking nacional de supermercados. Esta misma cooperativa tiene presencia en 66 localidades de 4 provincias. Cuenta hoy con 134 sucursales y 1.900.000 asociados/as.

***Volviendo a la Central en su totalidad, tiene 33 entidades usuarias asociadas (30 cooperativas y 3 mutuales), y alrededor de 30 cooperativas de producción o trabajo como proveedoras que ofrecen más de 650 productos, más 120 otros proveedores.***

La cuestión logística se ha resuelto de modo descentralizado. Lo cierto es que las cooperativas asociadas, y las empresas proveedoras están muy dispersas geográficamente, además de que son muy heterogéneas en tamaño, por lo que los volúmenes de los pedidos son también muy variables. Se establecieron entonces tres puntos posibles de entrega: Ciudad de Buenos Aires, Bahía Blanca (Buenos Aires) y el lugar de origen del producto. Así, la decisión



-al menos por el momento- es que la Central no tenga depósitos ni transporte propio, y la gestión del transporte de mercadería queda a cargo de cada asociada.

En cuanto al financiamiento de la actividad de la Central, hay un aporte de mantenimiento del 3,5% de la facturación (que puede ser menor en el caso de algunos productos). Es decir, es proporcional al uso de la Central, y está incluido en la facturación que el proveedor le hace directamente a la asociada, de manera que no haya una doble facturación. Luego, mensualmente, la Central lo recupera de los proveedores.

## Su caracterización

Este sistema de compras en común a través de una plataforma virtual ofrece mejores condiciones comerciales, como comprar más barato por mayor volumen, permitiendo así más competitividad para vender productos a mejores precios. Aquí es necesario considerar que las asociadas muchas veces no son específicamente de consumo, sino cooperativas agrícolas o de producción con sección consumo, y entonces asociarse con otras para comprar les resulta vital.

***En cuanto al financiamiento de la actividad de la Central, hay un aporte de mantenimiento del 3,5% de la facturación (que puede ser menor en el caso de algunos productos).***

También al ser un sistema de compras centralizado agiliza las gestiones comerciales, anulando costos improductivos de intermediación, eliminando operaciones innecesarias y facilitando relaciones bilaterales directas. Al mismo tiempo, permite integrar entidades cooperativas y mutuales que de otra manera no estarían en contacto sea por su tamaño o por su dispersión geográfica.

Así, ofrece puntos de venta y presencia en góndola para las cooperativas de trabajo y producción proveedoras. Si bien el proyecto original concebía que las proveedoras fueran todas entidades cooperativas, no fue posible porque el surtido quedaba incompleto. Por lo tanto, se incorporaron productos de otro tipo de empresas. Sin embargo, se estima que alrededor de un 20% de las operaciones de la Central son entre cooperativas y mutuales.



*Productos cooperativos en anaqueles*

A las usuarias, por su parte, les permite acceder a un surtido que de otra manera no accederían, y no solamente en términos de precio, sino en términos de diversidad de productos y marcas que las comunidades en que están insertas les demandan.

En el mismo sentido es de vital importancia el trabajo con marcas propias: Cooperativa, Coop y Ecoop. Gracias a esas marcas se puede completar surtido, por ejemplo, en un rubro tan relevante como productos para el hogar. Además, apuntan a fidelizar consumidores y consumidoras, pues estas marcas –que se acercan en calidad a primeras marcas, pero las mejoran en precio- sólo se consiguen en las cooperativas de la FACC. Ecoop, asimismo, consiste en una línea de productos saludables, conformando así una oferta diferenciada en un nicho de mercado creciente. ▶



Encuentro de la Central de Compras de la FACC

Otro desarrollo que se genera a través de la Central—y que se estimula activamente— en el proceso de integración económica dado por la Central de Compras tiene que ver con la circulación de know how entre las cooperativas y mutuales, el cómo manejar stock, gestionar contabilidad, hacer marketing, diseñar un buen empaquetamiento, organizar un supermercado y ahora también llevar adelante el comercio electrónico, son temas que hacen a este particular.

*A las usuarias, por su parte, les permite acceder a un surtido que de otra manera no accederían, y no solamente en términos de precio, sino en términos de diversidad de productos y marcas que las comunidades en que están insertas les demandan.*

En todo lo anteriormente mencionado, es clave para el funcionamiento —aprendido de experiencias de décadas anteriores— el apoyarse en la cooperativa más grande y de mayor trayectoria, sea para negociar precio por volumen, para aprovechar canales abiertos con proveedores y consumidores, o para capitalizar la experiencia en

gestión comercial e institucional. La cooperativa más grande, también encuentra en el proceso oportunidad para su propio fortalecimiento y sostenibilidad, pues también crece en tamaño y extensión al integrarse con otras cooperativas más pequeñas, además de que encuentra un estímulo a la sistematización de su know how a la hora de transmitirlo.

## El futuro de la iniciativa

La Central de Compras se encuentra hoy en día en pleno crecimiento, lo cual plantea una serie de desafíos para ser enfrentados. Primeramente, el surtido sigue siendo un asunto elemental, que no debe ser descuidado. Resuelto el problema de las marcas líderes, se quiere avanzar en la importación de productos de la región. Por otro lado, aparece la cuestión del desprestigio de lo cooperativo entre consumidores, a veces mal conceptualizado como algo de baja calidad.

Luego, si bien circula el know how, como se menciona anteriormente, es una línea de trabajo que debe todavía profundizarse mucho más. La heterogeneidad de las cooperativas en tamaño, experiencias, tipo y dispersión geográfica

es un reto no menor, y el profesionalismo en el sector es una meta que siempre debe sostenerse como prioritaria.

En otro orden, se viene trabajando desde hace dos años –acelerándose producto de la pandemia– el comercio electrónico o por teléfono en pueblos pequeños. La Cooperativa Obrera inauguró hace relativamente poco una “darkstore”, es decir, una sucursal cerrada para el consumidor, dedicada especialmente a preparar pedidos que llegan por e-commerce.

*Resuelto el problema de las marcas líderes, se quiere avanzar en la importación de productos de la región. Por otro lado, aparece la cuestión del desprestigio de lo cooperativo entre consumidores, a veces mal conceptualizado como algo de baja calidad.*

Asimismo, es necesario seguir cultivando el compromiso de dirigentes cooperativistas sobre las ventajas de la integración en la Central, logrando su fidelidad y aumentando así la cantidad de operaciones. Y es sustancial seguir creciendo, en términos de que haya más entidades asociadas que compren a través de la Central, y que las que están comprando lo hagan en mayor volumen. Así como es importante que haya más proveedores cooperativos y evaluar los sectores de vacancia para identificar oportunidades de mercado. En otras palabras, seguir profundizando una integración económica que sea beneficiosa para todas las entidades involucradas al mismo tiempo que haga crecer al sector cooperativo.

## II. Colombia



**Banco Coopcentral y Red Coopcentral**

Desarrollado por: Colombia Pérez, Sohely Rúa y John Varón – Universidad Cooperativa de Colombia

### Generalidades

El proceso de integración del Banco Coopcentral y la Red Coopcentral que en la actualidad combina dos procesos complementarios, es el resultado de múltiples momentos de integración que han sucedido en más de cinco décadas y tiene su origen en la creación de la Cooperativa Coopcentral, en 1964, cuando por iniciativa de la iglesia católica y su pastoral social surgió la Cooperativa Central Diocesana de Promoción Social.

*“Coopcentral nació como un deseo natural de agrupar al movimiento cooperativo diocesano impregnándolo de una filosofía propia basada en la integración de la economía a la ayuda solidaria e iluminada por el deseo permanente de un cambio integral a través del hombre y con el hombre”.*

(Parra, Toloza, Fajardo, 2018)

En ese entonces, la cooperativa tenía radio de acción en la región colombiana de Santander y asociaba a juntas de acción comunal, sindicatos agrarios, movimientos apostólicos y otras cooperativas. En 1968, fue reconocida como entidad financiera de segundo grado, la primera en Colombia de integración regional, la cual fue construyendo una acción múltiple y diversa a través de sus cooperativas, principalmente de carácter





4. Línea de tiempo Coopcentral. Fuente: Elaboración de los autores

rural, para responder a las necesidades de los asociados y las comunidades; apoyando la construcción de acueductos, escuelas y colegios, con un componente de capacitación para la diversificación de cultivos y la agroindustria, que contribuyeron al desarrollo de las organizaciones y la región.

A finales de los ochenta, con el cambio de legislación que motivó la especialización financiera, se determinó un punto de quiebre que definió una nueva ruta para Coopcentral. Surgieron entonces, tensiones para buscar el equilibrio entre la seguridad y el control que se tenían hasta el momento, versus la modernización y apertura para conquistar otros espacios, captar recursos y dinamizar la entidad sin desdibujar la identidad regional. Así, en un ejercicio de renovación de liderazgos se fue avanzando hacia otras regiones, hasta llegar a ser el organismo financiero de grado superior que afrontó la crisis del sistema financiero colombiano de los 90 y comenzó el siglo XXI participando en los procesos de fusión y absorción que reconfiguraron el panorama del cooperativismo colombiano.

El Banco Cooperativo Coopcentral, es la única entidad especializada en proveer liquidez al sector financiero solidario colombiano, contribuyendo también en la gestión de obligaciones de encaje y los beneficios derivados del modelo asociativo: acceso a recursos del fondo

de educación y solidaridad, mejores tasas de interés, ahorros por alianzas estratégicas. A la vez su capacidad técnica y financiera le permite tener calificaciones de alto nivel, como F1(col), que “indican la más fuerte capacidad de pago oportuno de los compromisos financieros en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país” (Coopcentral, 2020).

***El Banco Cooperativo Coopcentral, es la única entidad especializada en proveer liquidez al sector financiero solidario colombiano, contribuyendo también en la gestión de obligaciones de encaje y los beneficios derivados del modelo asociativo.***

A 2020, el modelo de integración del Banco Coopcentral articuló a 593 entidades solidarias, de estas organizaciones 430 son cooperativas, 113 fondos de empleados, 3 asociaciones mutuales y 47 son otro tipo de entidad jurídica. En conjunto, estas entidades impactan en 18 mil usuarios con sus servicios en el país (Coopcentral, 2020).

Por otro lado, el Banco Cooperativo Coopcentral en alianza con Visionamos, una institución auxiliar del

cooperativismo que administra el único Sistema de Pago de Bajo Valor de naturaleza cooperativa en el país, operan la Red Coopcentral que integra al sector solidario financiero mediante una plataforma tecnológica compartida, que facilita transacciones y servicios financieros entre las entidades solidarias y el comercio en general. De esta manera, el sector solidario dispone de tarjetas de crédito y débito, una red de cajeros y corresponsales bancarios a nivel nacional, que se traduce para los usuarios en disponibilidad para el uso del dinero a bajo costo; donde las operaciones son respaldadas por el banco.

En el año 2020, el modelo de integración de la Red Coopcentral vinculó a 122 organizaciones del sector solidario, entre cooperativas (101), fondos de empleados (18), asociaciones mutuales (2) y otras entidades (1), que representan más de 550 oficinas a nivel nacional, con más de 466.000 usuarios activos y con un potencial de 2,9 millones de asociados.

## Su caracterización

El proceso de integración del Banco Coopcentral y la Red Coopcentral que en la actualidad combina dos procesos complementarios, es el resultado de múltiples momentos de integración que han sucedido en más de cinco décadas y tiene su origen en la creación de la Cooperativa Coopcentral, en 1964, cuando por iniciativa de la iglesia católica y su pastoral social surgió la Cooperativa Central Diocesana de Promoción Social.

El Banco Coopcentral y La Red Coopcentral han generado la capacidad de interconexión que requieren las entidades financieras y de ahorro y crédito solidario para gestionar recursos al nivel nacional e internacional, facilitar transacciones comerciales electrónicas y el acceso a múltiples servicios y convenios que contribuyen a la rentabilidad, sostenimiento y creación de valor financiero para los asociados. Brindan escenarios de permanencia y crecimiento a las empresas solidarias, en su mayoría de pequeño y mediano tamaño, ubicadas

a lo largo y ancho del país, pudiendo superar así, las restricciones operativas y normativas que las obligaban a relacionarse con operadores privados que ofertan servicios similares sin valor agregado.



*Servicio en Cajero de Oficina del Banco Cooperativo Coopcentral*

***El Banco Coopcentral y La Red Coopcentral han generado la capacidad de interconexión que requieren las entidades financieras y de ahorro y crédito solidario para gestionar recursos al nivel nacional e internacional.***

La gestión del conocimiento, la educación continua, la socialización de buenas prácticas, algunas logradas con el apoyo de aliados estratégicos como la Confederación Alemana de Cooperativas DGRV y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID, han sido base para la definición de políticas y estrategias comerciales, de gestión interna y tecnológicas que le han dado solidez y capacidad de respuesta en escenarios de incertidumbre como los generados por el Covid-19, donde al igual que otras instituciones del sector financiero, no se apreciaron mayores traumatismos estructurales, se pudieron seguir prestando los servicios

básicos y así, este modelo de integración, se convirtió en una alternativa efectiva para afrontar la crisis para asociados y no asociados (*Banco de la República, 2020 y Red Coopcentral, 2017, 2020*).

A su vez, la integración en red de las organizaciones, durante la pandemia, aceleró el proceso de transformación digital de sus asociados y empresas y con ello, aumentó el potencial para asumir los nuevos desafíos de fortalecimiento de las herramientas digitales, la homogenización de sistemas de información y sobre todo, una cultura que permite la consolidación del sistema.

En estas experiencias de intercooperación, las entidades solidarias se fortalecen y a partir de la unidad en la diversidad, contribuyen al aumento del índice de inclusión financiera del país que llegó al 85% en el 2020. Esto significa también que es una alternativa para sec-

tores que, por diferenciaciones geográficas, de edad y de nivel de ingreso no tenían acceso a la banca tradicional. Además, contribuye de manera importante en la cultura del ahorro, mediante la captación de productos de renta fija y sucesivamente, permite desplegar nuevas dinámicas de integración económica solidaria de tipo productivo y comercial en los territorios. Con ello, se hace un aporte a la disminución de la pobreza y en conjunto una contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (*DPN, 2020*).

## El futuro de la iniciativa

En este momento es propicio resaltar, que en la base del caso Coopcentral se evidencia una constante búsqueda por crear capacidad empresarial en armonía con los valores cooperativos y que en esa línea se sigue evolucionado.



Cierre del III Congreso Red Coopcentral “15 años de aprendizaje, integración y transformación tecnológica del sector” año 2019



La integración, al ser un principio de acción, genera entre los asociados una cultura que determina, entre otros rasgos de identidad, la manera como se enfrentan los riesgos y se toman decisiones, en respuesta ante los desafíos que surgen en el contexto social, empresarial y legal de las empresas.

El Banco y la Red Coopcentral crean una capacidad de sinergias y transferencias de relevancia estratégica para el futuro del sector; inspiran una visión compartida para afrontar el proceso de reactivación económica en los territorios a través de iniciativas productivas, comunitarias y asociativas.

La tendencia hacia la era digital que se acentúa hoy, demanda mayor agilidad, multiplicidad de canales de atención y adaptabilidad de los productos financieros. Sin embargo, no es menos importante, el innovar en estrategias para que las organizaciones construyan lazos de confianza, proximidad e identidad con sus asociados, ya que en los territorios ir a la oficina de la cooperativa sigue siendo un acto cargado de simbolismo, es un momento de socialización y construcción de vínculos, que ahora implica un total rediseño de la experiencia de servicio.

### III. Uruguay



#### Sistema de Interooperación (SICOOP)

Desarrollado por: Gerardo Montes – SICOOP

#### Generalidades

El Sistema de Interooperación, SICOOP, es un proceso organizacional que el cooperativismo uruguayo ha venido impulsando en los últimos años, sobre la base de dos factores clave: la madurez del Movimiento que avanza en la instrumentación concreta del Principio de Cooperación entre Cooperativas; y un marco de políticas favorables a la construcción de sinergias e intercooperación.

El SICOOP tiene por objeto el desarrollo de procesos de intercooperación entre los distintos sectores cooperativos del Uruguay –en una primera etapa-, generando condiciones objetivas de encadenamientos productivos y de comercialización, basado en el acto cooperativo, utilizando los dispositivos propios de financiamiento, optimizando los espacios de co-construcción de políticas públicas y procurando el encadenamiento de las mismas, a fin de obtener por resultado la creación de capacidades para el desarrollo humano.

El SICOOP nuclea actualmente a 23 organizaciones representando a más de 203.000 personas, vinculadas a las cooperativas de consumo, ahorro y crédito, agrarias, trabajo, vivienda, sociedades de fomento rural, junto a otras organizaciones de la economía social y solidaria que se encuentran relacionadas a programas de inclusión social desde la política pública. El sistema opera a nivel de todo el país. Si bien en su origen el sistema estuvo vinculado a un proceso de reconversión de las Cooperativas de Consumo -en el 2017-; a partir del año 2019, pasa a ser un programa dirigido por todo el movimiento cooperativo uruguayo representado en CUDECOOP

La institucionalidad del sistema está basado en un Programa co-gobernado por el INACOOOP (instituto público de derecho privado) y CUDECOOP (organización cúpula del movimiento cooperativo uruguayo), utilizando las capacidades instaladas en todo el sistema cooperativo a fin de optimizar las estructuras de costos, generar espacios sinérgicos entre las distintas organizaciones que lo componen (a partir de la diferenciación y especialización), y crear lógicas de escala.

*El SICOOP tiene por objeto el desarrollo de procesos de intercooperación entre los distintos sectores cooperativos del Uruguay –en una primera etapa-, generando condiciones objetivas de encadenamientos productivos y de comercialización, basado en el acto cooperativo, utilizando los dispositivos propios de financiamiento.*

Para su funcionamiento, el SICOOP ha determinado tres valores centrales que orientan su accionar y el proceso de construcción del sistema como un todo. Estos son: la solidaridad, la reciprocidad y la transparencia.

La solidaridad determina el involucramiento directo de las organizaciones participantes en la búsqueda e implementación colectiva de soluciones, muchas de las cuales, permiten revertir condicionamientos estructurales y culturales que han dificultado el proceso de intercooperación. En este esquema, no hay cooperativas grandes o chicas, hay simplemente cooperativas.

La reciprocidad determina que las partes ven como equivalente los que otorgan y lo que reciben del sistema. Si una cooperativa de consumo participa del módulo préstamos, también habrá de participar del módulo de compra de productos a cooperativas agrarias y de trabajo. La medición de los resultados de cada módulo por cooperativa determina el grado de cumplimiento del valor reciprocidad.

Y, finalmente, la transparencia. Por ser el sistema de gobernanza un espacio amplio y democrático de participación, el acceso a la información es la piedra angular de la calidad del proceso de toma de decisión, y de la construcción de la confianza en la intercooperación.

## Su caracterización

El SICOOP, está compuesto por módulos que permite la interrelación de distintas clases cooperativas, siendo el centro de la construcción, el acto cooperativo.

Cada módulo tiene dos componentes: a) la intercooperación que se pretende; y b) los dispositivos de financiamiento que lo sustentan.

El componente intercooperación se subdivide en dos partes: el acto cooperativo, es decir, la operación material definida como elemento central constitutivo del módulo; y los sectores cooperativos que participan del mismo (este aspecto incluye a otras entidades del sistema cooperativo que no sean necesariamente cooperativas).

A su vez, el componente “dispositivos de financiamiento”, se organiza en tres partes. La primera regula la fuente de financiamiento u origen de los fondos a ser aplicados al módulo. La segunda corresponde a la garantía a ser constituida como salvaguarda de cada operación en caso que requiera financiamiento para su ejecución. Y la tercera, la cuota de sostenimiento, que corresponde a la alícuota aplicada al monto total de las operaciones realizadas, y que tiene por fin el sostenimiento de costos asociados al programa.

Actualmente, se encuentran operativos, con distintos niveles de desarrollo, los siguientes módulos: ►



Módulo	Clases y/o entidades relacionadas	Contenido
Préstamos	Ahorro y crédito, Consumo, Inacoop.	Créditos otorgados por Cooperativas de Ahorro y Crédito y/o el INACCOOP, a Cooperativas de Consumo para la mejora de su competitividad.
Productos	Consumo, Ahorro y Crédito, Inacoop.	Acuerdos con proveedores privados vinculado a alimentos, equipamiento del hogar, y tecnología, para la coordinación de compras en común entre cooperativas de consumo. Se establece un sistema centralizado de pagos, y mecanismos de financiamiento de compras a las cooperativas de consumo en caso de ser requerido.
Productos de entidades Cooperativas	Agrarias, Sociedades de Fomento Rural, Ahorro y Crédito, Consumo, Trabajo, Inacoop.	Productos adquiridos por Cooperativas de consumo, provenientes de cooperativas agrarias, de trabajo y Sociedades de Fomento Rural.
Cooperativas de Vivienda	Agrarias, Sociedades de Fomento Rural, Ahorro y Crédito, Consumo, Trabajo, Vivienda, Inacoop, proveedores privados	Productos a ser adquiridos por socios de las cooperativas de vivienda a través de cooperativas de consumo. Las compras están asociadas a mecanismos de financiamiento de las cooperativas de consumo, ahorro y crédito y/o medios alternativos de financiamiento vinculados a medios electrónicos de pago.

Cada módulo establece una red de organizaciones que participan de la dirección, organización y coordinación de sus procesos, pero uno de los componentes centrales de dicha articulación, es la determinación de los mecanismos de financiamiento del módulo.

nilibilizados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito; y el sistema legal de retenciones de las Cooperativas de Consumo, mecanismo que le permite a la cooperativa que sus socios compren a crédito siendo descontadas las cuotas del salario y/o jubilación del asociado.

Actualmente las fuentes de financiamiento proceden de fondos administrados por el INACCOOP; aportes dispo-

A partir del año 2020, todos los movimientos de fondos son canalizados a través de la única cooperativa de aho-

rro y crédito de intermediación financiera del país. De esta forma, se aprovechan las capacidades instaladas en el movimiento para generar los procesos de escala.

Para su gobernanza, SICOOP está organizado en dos espacios de decisión: la Comisión de Seguimiento, y el Comité de Gestión SICOOP. La primera está integrada por delegados del INACOOB y de CUDECOOP, con la participación de la Coordinación Ejecutiva del Programa, siendo sus fines y cometidos impulsar y facilitar los procesos de implementación del SICOOP en sus distintos módulos, y su relación con otros programas del Instituto.

Por su parte, el Comité de Gestión del SICOOP, es el órgano encargado de la dirección, organización y gestión del sistema, compuesto por delegados de todos los sectores cooperativos que participan de los módulos. El proceso de toma de decisión está enmarcada en la máxima “un sector cooperativo un voto”, lo que deter-

mina que, si bien de las reuniones participan las distintas organizaciones de base o federaciones que integran la Confederación, las cooperativas que pertenecen a un mismo sector –ejemplo ahorro y crédito y vivienda- deben procesar los acuerdos internamente para comunicar su posición al resto del Comité.

## El futuro de la iniciativa

Cuando se habla de intercooperación, es decir, procesos de integración horizontal o vertical entre cooperativas, se habla de crear oportunidades, a partir de un cambio de cultura organizacional que permita co-construir alternativas. Por ello, las etapas futuras del SICOOP, abarcan las siguientes temáticas: ▶



Encuentro de autoridades y técnicos de Sícoop con la Presidenta de Cooperativas de las Américas

- Digitalización de todos los módulos e interconexión entre todas las entidades que participan del sistema, a partir del avance en el proceso de implementación de la plataforma digital.
- Consolidación de módulos, sus soportes de financiamiento y de relaciones interinstitucionales en los procesos de co-construcción de la política pública.
- Avance de la agenda internacional para lograr acuerdos de intercooperación con cooperativas a nivel regional e internacional.

## IV. Costa Rica



### Coocique – Sistema de Banca para el Desarrollo

Desarrollado por: Juan Carlos Céspedes y Óscar Segura – INFOCOOP

#### Generalidades

Coocique fue la primera cooperativa en el cantón de San Carlos (Zona Norte del país). Fue fundada el 11 de abril de 1965 y como antecedente tiene a la Cámara Júnior de Ciudad Quesada, que fue el movimiento comunal que tomó la iniciativa para su creación. Con ello se confirma el arraigo territorial que desde su génesis ha marcado la evolución y el reconocimiento de esta cooperativa, nacida al calor tanto de un influjo local, como del apoyo de entidades interesadas en fomentar el desarrollo en la región; entre ellas el Cuerpo de Paz y la Asociación Cooperativa de los Estados Unidos. También se reconoce como otro punto de apoyo importante, el impulso que la Iglesia Católica dio para el desarrollo del cooperativismo en la región. Posteriormente, y como parte de la dinámica evolutiva que ha tenido, Coocique se ha extendido al resto del país, aunque siempre conservando su centro de operaciones y presencia más relevante en la Zona Norte, donde nació.

Tal como consta en el “Informe Anual 2020”, el total de activos era de CRC 16.220 millones (aproximadamente USD 26.279.548<sup>1</sup>) y las aportaciones de las personas asociadas (capital social) se fija en CRC 25.150 millones (aproximadamente USD 40.747.881). En tanto su cartera crediticia, con un crecimiento en 2020 de CRC 4.357 millones, alcanzó los CRC189.269 millones. Este mismo informe indica que Coocique cuenta con 22 sucursales a nivel nacional, con especial presencia en la Zona Norte, además de 96 plataformas de servicios y para este año 2020 contaba con 401 colaboradores. La Cooperativa dirige sus servicios hacia un público amplio: empleados públicos y privados; sector agrícola,

<sup>1</sup> Todas las conversiones a tipo de cambio oficial del Banco Central de Costa Rica del 22 de abril de 2021: CRC 617,21 / USD1.

ganadería, industria, turismo, servicios y comercio; empresas privadas, microempresas y otras cooperativas; Asociaciones comunales o de desarrollo. Finalmente, en el último registro disponible se cuenta con una base asociativa de 110.00 personas en todo el país.

*Coocique fue la primera cooperativa en el cantón de San Carlos (Zona Norte del país). Fue fundada el 11 de abril de 1965 y como antecedente tiene a la Cámara Júnior de Ciudad Quesada, que fue el movimiento comunal que tomó la iniciativa para su creación.*

## Su caracterización

El proyecto para considerar es el “Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero”. Este es un programa que se considera de fomento y tiene como objetivo hacer más eficiente la producción de ganado bovino, es decir, incrementar la productividad en este tipo de producción.

Se trata de un programa originalmente surgido como una acción conjunta entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Sistema de Banca para el Desarrollo<sup>2</sup> (SBD) de Costa Rica. Dadas las características del SBD, requería de socios que fungieran como operadores de los recursos. Se eligieron inicialmente al Banco Nacional y a Coocique R.L. Este último, por su conocimiento y arraigo en el territorio, especialmente en la Zona Norte, aunque también, debido a su trayectoria de trabajo con productores de este sector productivo, tal como indicó la señora Patricia Umaña. El diseño del programa ha buscado, para lograr su ob-

jetivo, ofrecer no solo una vía de acceso al crédito, sino también una lógica de acompañamiento técnico que se articula con el componente de crédito para generar un impacto de mayor alcance en la población meta. Originalmente esta línea de acompañamiento (asesoría ganadera) partía desde el IICA, la cual luego fue trasladada al Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). Esta asesoría se ha dado como una suerte de seguimiento y no solo de acción inicial previa al otorgamiento del crédito.

Sobre los actores, se podrían distinguir dos líneas principales. La primera de ellas, conformada por una línea de “actores fundadores”: IICA, SBD, Banco Nacional y Coocique R.L. Posteriormente, una segunda franja de ellos que se acercaron después: INA, Corporación Ganadera (CORFOGA), Ministerio de Agricultura) y otras entidades bancarias. La señora Umaña fue enfática en reconocer la integralidad de la importancia de esta segunda línea de actores. Una apuesta interinstitucional para generar impacto, de la cual ha formado parte Coocique R.L.

En sus inicios el IICA presenta la iniciativa a la Cooperativa, la cual, además de tener una trayectoria territorial reconocida, es valorada como un “operador estrella” del SBD en Costa Rica. Esta trayectoria y esta capacidad de colocación en el territorio viene a conectar de manera natural con la necesidad de ofrecer a los productores una solución de acompañamiento más allá del crédito, de manera que los recursos pudieran garantizar alcances mayores en cuanto a productividad. Este es el punto de llegada en términos de la necesidad a la que se buscaba responder. Vale indicar que para agosto de 2018 el Programa entra en funcionamiento, hasta la fecha.

Con la implementación del Programa y, dado el tipo de acompañamiento técnico que se ha planteado, se han logrado trabajar sobre objetivos más específicos, además del mejoramiento de la productividad bovina, como la asistencia técnica diferenciada (focalizada en las necesidades

<sup>2</sup> Es “un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables, acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de los sujetos beneficiarios” (Ley Sistema de Banca para el Desarrollo, N.º 8634). Los sujetos son Emprendedores; Microempresas; Pymes; Micro, pequeño y mediano productor agropecuario; modelos asociativos empresariales; Beneficiarios de Microcrédito. Se trata de una banca de segundo piso que requiere de operadores de crédito, como en este caso el Banco Nacional y Coocique R.L.



de los productores), capacitación, mejorar las condiciones del financiamiento, recopilación de información sobre los productores y sus perfiles, así como el de las fincas.



*Productor de leche beneficiado del programa*

Hay ventajas que, desde del modelo cooperativo se visualizan dentro de un programa de esta naturaleza. Una de las prioridades del SBD es la inclusión financiera de una parte del sector productivo. Este objetivo coincide con la naturaleza y propósito de Coocique R.L., lo cual facilita encontrar puntos de convergencia que, para el caso de este Programa, se convierte en una forma de simbiosis justamente a partir de la inclusión financiera. Además, hay que valorar que, en el caso de esta cooperativa, la inclusión financiera tiene un contexto geográfico asociado a un territorio particular y a una de las actividades productivas más propias de ese contexto, la ganadería. Esto, además, provee una proximidad real con los sujetos de esa actividad productiva y sus necesidades. El arraigo es una cualidad del modelo cooperativo que se cumple de manera fuerte y decidida para el caso de Coocique y que resulta de especial relevancia y utilidad para un tipo de programa como el que se ha desarrollado.

De parte de Coocique, la participación en este Programa ha pasado por los respectivos estadios de decisión propios de la Cooperativo. De este modo, es el Consejo de Administración quien aprueba la participación en el Programa.

Los demás aspectos de decisión son de carácter técnico: tipos de garantía, apetito de riesgo, score crediticio, etc.

*El diseño del programa ha buscado, para lograr su objetivo, ofrecer no solo una vía de acceso al crédito, sino también una lógica de acompañamiento técnico que se articula con el componente de crédito para generar un impacto de mayor alcance en la población meta.*

Los asociados reciben la oportunidad de acceder a un producto crediticio ampliado, es decir, más que solo la transferencia de recursos financieros. Se trata de una oportunidad que también involucra recursos técnicos, tanto al inicio como a lo largo del tiempo, de modo que haya un impacto concreto en términos de productividad, tal como se indicó anteriormente. De manera que, gracias a la articulación interinstitucional planteada por el programa, se da este tipo de acompañamiento y de impacto ampliado, de carácter más integral, técnico-financiero. Se han tramitado 24 solicitudes que equivalen a 500 millones de colones (casi un millón de dólares). Casi un tercio en la Región Chorotega y la cuarta parte en la Zona Huetar Norte, ambas limítrofes hacia el pacífico norte y zona norte del país.

## **El futuro de la iniciativa**

Continúa como un desafío la medición precisa del impacto que ha tenido el Programa para la base asociativa que ha recibido recursos de este. Por otra parte, para Coocique, también se abre paso como otro desafío, aumentar la colocación y generar más impacto a los asociados. También resultado desafiante fortalecer las ventajas que puede ofrecer el Programa más allá del plazo de los créditos, que resultan más bien cortos para lo que usualmente está habituado el asociado promedio de Coocique.

*Hay ventajas que, desde del modelo cooperativo se visualizan dentro de un programa de esta naturaleza. Una de las prioridades del SBD es la inclusión financiera de una parte del sector productivo.*

el caso de Coocique R.L., se prevé su salida como operador y participante del Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero. El cual, incluso, ha ido expandiéndose más allá de la ganadería bovina, hacia la ganadería caprina, de búfalos, entre otras. De este modo, se apunta no solo a continuidad ampliada del Programa.

De momento, el Programa sigue funcionando y no se visualiza que tenga un final programado, tampoco, para



Asamblea de Delegados 2021 de Coocique R.L.

# Conclusiones

Siendo el 2021 el segundo año de crisis sanitaria y económica por efectos del Covid-19 a nivel mundial, las cooperativas deben posicionarse como una de las principales vías hacia la reconstrucción social y económica de los países al ser empresas centradas en las personas priorizando el bienestar colectivo, tanto de sus asociados como en la comunidad en la que se desarrollan.

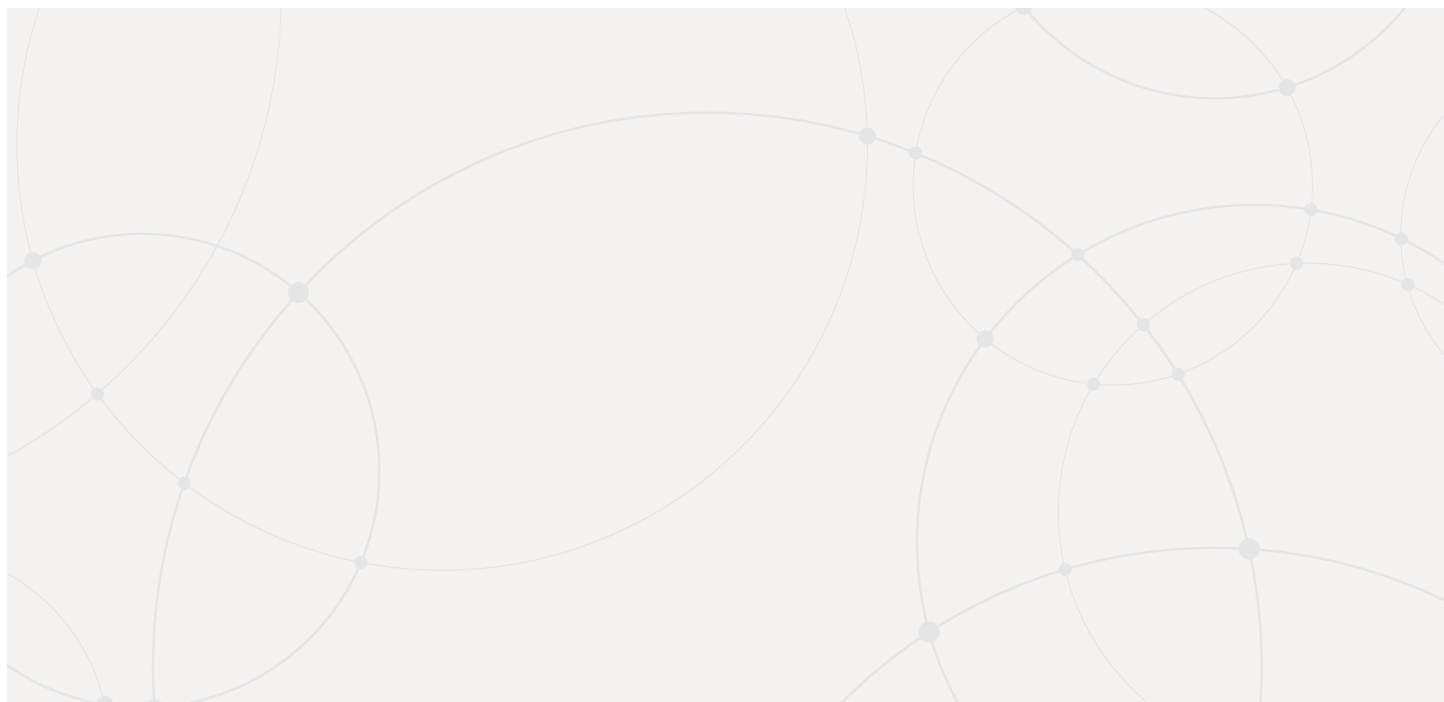
Justamente, los principios y valores que guían al cooperativismo son los elementos diferenciadores que le permiten al cooperativismo abanderarse como una vía hacia la reconstrucción social y económica justa y equitativa, mediante una membresía abierta y voluntaria, con control democrático de sus asociados, fortaleciendo la formación y educación y con un amplio sentido de comunidad.

A través de esta investigación, hemos evidenciado cómo las cooperativas cooperan entre sí, y van aún más allá, son modelos de negocios capaces de trabajar de mane-

ra conjunta con instituciones públicas, organismos internacionales y otras empresas privadas, denotando sus capacidades de adaptación con diversos actores para lograr el bien común.

Así mismo, estos casos analizados en esta investigación, se han mantenido activos durante la pandemia del Covid-19 y algunos han fortalecido sus operaciones; lo cual posiciona al cooperativismo como un modelo resiliente ante las adversidades menos esperadas; incluso, los planes a futuro son cada vez más ambiciosos para beneficiar a una población mayor a través del cooperativismo.

El modelo cooperativo desde 1844 ha demostrado su validez e importancia; y hoy, casi 180 años después y en medio de una crisis sanitaria y económica después sigue poniendo en evidencia que es un actor relevante para la construcción de una sociedad justa, equitativa y sostenible.



# Sobre los autores

## Paula Arzadun

Doctora en Ciencias Empresariales (Mondragon Unibertsitatea MU, España). Máster en Gestión de Empresas Cooperativas (MU, España). Licenciada en Economía (Universidad de Buenos Aires, Argentina). Docente e investigadora de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.

## Juan Fernando Álvarez

Profesor e investigador de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana. Economista y doctor en ciencias sociales. Presidente del Comité Científico de CIRIEC Colombia y asiduo escritor en gestión de cooperativas.

## Valeria Mutuberría Lazarini

Economista (FCE/UBA), Magíster en Economía Social (ICO/UNGS). Candidata a Doctora en Antropología Social (IDAES/UNSAM). Docente universitaria de posgrado. Coordinadora del Departamento de Economía Social, Cooperativismo y Autogestión del Centro Cultural de la Cooperación “Floreal Gorini”. Coordinadora de la Licenciatura en Economía Social y Cooperativismo de IUCCOOP.

## Gabriela Nacht

Prof. en Historia (UBA). Maestranda en Relaciones Económicas Internacionales (UBA). Secretaria de Investigaciones del Centro Cultural de la Cooperación “Floreal Gorini”. Investigadora del Instituto Universitario de la Cooperación.

## Colombia Pérez

Magister en Educación, Magister en Dirección Universitaria, Candidata a Doctorado en E-Learning. Directora Instituto de Economía Social y Cooperativismo, Universidad Cooperativa de Colombia.

## Sohely Rúa

Ingeniera administradora, Magister en Educación y Desarrollo Humano, Candidata a doctora en educación, Universidad de la Salle Costa Rica, Coordinadora académica maestría economía solidaria de la Universidad Cooperativa de Colombia.

## John Varón

Profesional en Negocios Internacionales, Estudiante de Maestría en Economía Solidaria para el Desarrollo Territorial y Auxiliar de la Subdirección de Proyección Institucional, Universidad Cooperativa de Colombia.

## Gerardo Montes

Doctor en Derecho y Ciencias Sociales, Magíster en Dirección de Empresas. Se desempeña actualmente como Coordinador Ejecutivo del SICOOP y Asesor Letrado de CUDECOOP.

## Juan Carlos Céspedes

Politólogo, doctorando en estudios de sociedad y la cultura. Investigador con más de 15 años en el sector cooperativo. Gerente del Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP.

## Óscar Segura

Graduado en Dirección de Empresas en la Universidad de Costa Rica. Posteriormente se desarrolló en el área de investigación y formación en Economía Social y Solidaria en el Centro Dominicano de Investigación. Actualmente se desempeña en el Departamento de Educación y Capacitación del INFOCOOP. También cuenta con estudios en el área de Economía Social y Solidaria (ESS) y en Ciencias Políticas.



# Referencias bibliográficas

## Referente teórico

- Álvarez, J., Silva, A. (2021). Valorar lo que importa en tiempos de pandemia. Aprendizajes desde la economía social y solidaria. En COVID-19: Sociedad, Economía y Organizaciones. Nuevas realidades y Pospandemia. Cali: Universidad del Valle.
- Álvarez, J. y Serrano, R. (2006). Estructuras de integración del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia. CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social 6 (11), 184-201.
- Bottini, E. (1974). Integración cooperativa. Revista de Idelcoop, 1, 3, 1-8.
- Castilla- Carrascal, I. T. (2014). Redes económicas solidarias: el caso de Brasil. Cooperativismo & Desarrollo, 22. <https://doi.org/10.16925/co.v22i105.1035>
- García-Gutiérrez, C. (2000). La intercooperación de las sociedades cooperativas en la actividad de la educación. REVESCO: revista de estudios cooperativos, (71), 173-196.
- García Müller, A. (2020). Derecho cooperativo, mutual y de la economía social y solidaria. Bogotá: CIRIEC-Colombia.
- Guibernau, M. (2017). Identidad. Pertenencia, solidaridad y libertad en las sociedades modernas. Madrid: Editorial Trotta.
- Gusakov, E. (2020). Theory and methodology of cluster development of agro-industrial complex. En Экономика АПК, 2020, No 1, pp.121-130. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001121>
- Hernández, G. R. D., Rodríguez, P. D. M., Lara, A. P., & Beltrán, Y. H. (2019). Cadena productiva del frijol común en cooperativas agropecuarias: propuesta de intervención del proyecto AGROCADENAS. Cooperativismo y Desarrollo: COODES, 7(2), 275-285.
- Matonte, C. (2017). Harina del mismo costal. Análisis de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados y los entramados socio-económicos solidarios que conforman el sector agroalimentario del trigo en Santa Rosa, Uruguay. Tesis de Maestría en Economía Social. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Montes, G. (2019). Sistema de Intercooperación Sícoop- Uruguay [https://www.aciamericas.coop/xxi-conferencia/wp-content/uploads/2019/12/03\\_Gerardo-Montes\\_SICOOOP.pdf](https://www.aciamericas.coop/xxi-conferencia/wp-content/uploads/2019/12/03_Gerardo-Montes_SICOOOP.pdf)
- Martí, J. (Ed.) (2010). Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR sobre el Sector Cooperativo. Montevideo: IDRC-CRDI.
- Montesinos, R. y Padilla, J. (2009). Aliarse para sobrevivir ¿cómo y con quién? Debates IESA, Volumen XIV, Número 4, pp.21-26.
- Monzón, J. (2014). Prólogo. Cooperativismo e Internacionalización. Tomo II Condiciones y lineamientos para su desarrollo en Colombia. Álvarez, J. (Edit.). Bogotá: IEMP-UAEOS.
- Naranjo, C. (2019). El acto económico solidario: sus efectos en el campo laboral y tributario en la legislación de la Comunidad Andina de Naciones. Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales.

- Nova, A., Prego, J. C., & Robaina, L. (2018). La Intercooperación entre Cooperativas Agrícolas. En la actualización del Modelo Económico Cubano. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3).
- Oulhaj, L., Hernández, G. (2019). Aprender economía social y solidaria desde una perspectiva ignaciana. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Recago, V. (2019). Sícoop: El primer sistema de intercooperación uruguayo. <https://ladiaria.com.uy/articulo/2019/7/sicoop-el-primer-sistema-de-intercooperacion-uruguayo/>
- Regalado, J., González, A., & Echevarría, L. (2017). Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. La intercooperación cooperativa/Forms of Cooperative Integration and its Main Techniques of Realization. *Cooperative Intercooperation. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(3), 85-99.
- Richer, M., & Alzuru, I. (2004). Intercooperación y economía solidaria: análisis de una experiencia venezolana. *Cuadernos de desarrollo rural*, 1(52).
- Rosenthal, G. y Hadas, E. (2014). Agricultural Cooperatives in Israel. En *Journal of Rural Cooperation*, 42(1) 2014: 1-29.
- Rúa, S., Monroy, V., Jimenez, H., Peñuela, J., Pérez, P., Calderón, A., y Arenas, C. (2018). Modelos de integración económica solidaria: teoría y acción. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/978958760>.
- Silva, A. (2014). Factores claves de éxito en los acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias en Colombia. En *Ciudadanía, desarrollo territorial y paz. Una mirada desde el cooperativismo*, (Álvarez, J.) (Edit.). Bogotá: UAEOS.
- Suriñach, R. (2017). *Economías transformadoras de Barcelona*. Marge Books: Barcelona.
- Vargas, C., y Aguilar, M. (2018). Retos y oportunidades en la integración de cooperativas agroalimentarias en España.
- Zabala, H. (2020). Circuitos económicos y acumulación cooperativa. En: *Estudio de casos de Gestión: aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial*. Álvarez, J., Mesa, S. (Eds.). Bogotá: CIRIEC Colombia - COOMEVA.

### Caso Argentina

- Boccatonda, Carmen. (2017). La importancia de las centrales de compras en las cooperativas de consumo: estudio de casos CCFACC y Coop Italia, trabajo final de maestría en administración, Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, Argentina.
- Boccatonda, C., Banchieri, L.C. y Campa Planas, F. (2018) Análisis comparativo de centrales de compras cooperativas: problemas y soluciones. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Primer Cuatrimestre, N° 127, pp. 26-44. DOI: 10.5209/REVE.59774.
- BOCCATONDA, C., BANCHIERI, L.C. & CAMPA-PLANAS, F. (2019): “Factores clave de una central de compras cooperativa. Análisis comparativo de dos experiencias”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 96. DOI: 10.7203/CIRIECE.96.10298
- Boccatonda, Carmen - Banchieri, Lucía-Clara - Campa-Planas, Fernando (2018), “Cooperar para crecer: desafíos y oportunidades de una central de compras”, Revista IDELCOOP, num 224, Año 2018, Ciudad de Buenos Aires
- Banchieri y otros. (2021). “Cooperativas en la Argentina”. Editorial: Universidad Nacional del Rosario. En proceso de edición.

ESTATUTO de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo Ltda. (FACC), Texto vigente a partir de la reforma aprobada por la Asamblea Extraordinaria del 23 de mayo de 2014 y aprobada e inscripta por el INAES el 5 de octubre de 2015.

Lucia Banchieri - Responsable de Coordinación Institucional y Comercial y del equipo de la CCFACC. Entrevista personal. 2021.

### **Caso Colombia**

Banco de la República. (2020). Reporte de Estabilidad Financiera. <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/presentacion-reporte-estabilidad-financiera-segundo-semester-2020.pdf>

Banco Coopcentral. (2019). Informe de gestión. [https://www.coopcentral.com.co/Filef\\_linka.asp?IDe=684](https://www.coopcentral.com.co/Filef_linka.asp?IDe=684)

Banco Coopcentral. (2020). Informe de gestión. s.p.

Departamento Nacional De Planeación, DNP – Banca De Oportunidades 2020. Reporte De Inclusión Financiera. En: [https://Bancadelasoportunidades.Gov.Co/Sites/Default/Files/2020-10/Bdo\\_Reporte%20semestral\\_0.Pdf](https://Bancadelasoportunidades.Gov.Co/Sites/Default/Files/2020-10/Bdo_Reporte%20semestral_0.Pdf)

Parra, S.; Toloza, B.; Fajardo, M. (2018). El Padre Ramón: un líder que inspira el desarrollo regional. Unisangil Editora

Red Coopcentral. (2017). Primer Congreso: Hacia la Construcción Conjunta de Estrategias, Buenas Prácticas y Políticas, s.p.

Red Coopcentral (2020). Cuarto Congreso: Una Real Transformación Digital, s.p.

Nota: el estudio de caso contó con información primaria aportada en entrevistas con: Sr. William Barbosa Durán,

Subgerente Comercial CREDISERVIR; Sr. Jorge Alberto Corrales Montoya Gerente CFA Cooperativa Financiera y Sr. Luis Santiago Gallego Vanegas, Gerente VISIONAMOS.

### **Caso Uruguay**

Maneiro, A. & Isola, G. (2021). Entrevista sobre el Sicoop.

### **Caso Costa Rica**

Coocique, R. L. (2021a). Informe Anual 2020. <https://coocique.fi.cr/informe-anual-2020/>

Coocique, R. L. (2021b). Reseña histórica de Coocique. <https://coocique.fi.cr/inicio/company-history/>

Umaña, P. (2021). Entrevista sobre el “Programa Sectorial de Financiamiento, Fomento y Encadenamiento Productivo del Sector Ganadero”.



#coops4dev 



Cooperativas de las Américas  
Región de la Alianza Cooperativa  
Internacional



Co-Financiado  
por la  
Unión Europea

*Este documento ha sido producido con la asistencia financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de la Alianza Cooperativa Internacional, y de ninguna manera puede considerarse que refleja las opiniones de la Unión Europea.*