



CIENCIAS TÉCNICAS

Artículo de revisión

Características y ventajas de la cooperativa de participantes múltiples

Iran Morejón Quintana ¹ <https://orcid.org/0000-0002-8085-1846>

Yoan Karell Acosta González ^{2*} <https://orcid.org/0000-0002-6526-0052>

¹ Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba

² Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba

*Autor para la correspondencia: ykarellacosta@gmail.com

RESUMEN

Editor

Lisset González Navarro
Academia de Ciencias de Cuba.
La Habana, Cuba

Traductor

Darwin A. Arduengo García
Academia de Ciencias de Cuba.
La Habana, Cuba

Introducción: Los modelos de empresa cooperativa han evolucionado hacia la integración de distintos participantes (*stakeholders*) en el proceso de toma de decisiones, lo cual se traduce en el surgimiento de un nuevo tipo de cooperativa. **Objetivo:** Explicar las características de las cooperativas de participantes múltiples, sus ventajas y utilidad. **Desarrollo:** métodos; Fueron analizados documentos normativos de la Alianza Cooperativa Internacional, libros, manuales, artículos de revistas revisadas por pares, informes estadísticos y normas jurídicas. Se seleccionó la información relevante que respondía al objetivo del estudio. Resultados; Las cooperativas de participantes múltiples posibilitan la integración de trabajadores, consumidores y personas jurídicas en una estructura conjunta de toma de decisiones. Si se establecen reglas y límites adecuados en los estatutos de la asociación, la sinergia permite una planificación económica orientada a la satisfacción de necesidades y el acceso a capitales de inversión, así como el fortalecimiento del sentido comunitario y ambientalista de los miembros. **Conclusiones:** La conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social cubano pudiera focalizar aún más sus estrategias en el desarrollo de las cooperativas de todo tipo y de la economía social solidaria en general, utilizando como actor económico protagonista a la cooperativa de participantes múltiples, para que las empresas colectivas desempeñen un papel central en la superación de las externalidades negativas que provocan las empresas privadas y en la formación de una cultura ciudadana con carácter emancipador.

Palabras clave: cooperativa; cooperativa de participantes múltiples; cooperativa social; gobierno ambiental social; responsabilidad social empresarial

Characteristics and advantages of multi-stakeholder cooperative

ABSTRACT

Introduction: Cooperative business models have evolved towards the integration of different stakeholders in the decision-making process, which means the emergence of a new type of cooperative. **Objective:** To explain the characteristics of multi-stakeholder cooperatives, their advantages and usefulness. **Development: methods** They were analyzed International Cooperative Alliance normative documents, books, manuals, peer-reviewed journal articles, statistical reports and legal norms. It was selected relevant information according to the objective of the study. **Results:** Multi-stakeholder cooperatives integrate workers, consumers and legal entities in a decision-making board. When appropriate rules and limits are established in the association's statutes, synergy allows economic planning aimed at satisfying needs and access to investment capital, as well as strengthening the community and environmental awareness of the members. **Conclusions:** The conceptualization of the Cuban Economic and Social Development Model could further focus its strategies on the development of cooperatives of all types and the social solidarity economy in general, using the multi-stakeholder cooperative as the main economic actor, so that Collective enterprises play a central role in overcoming the negative externalities caused by private companies and in the formation of a citizen culture with an emancipatory nature.

Keywords: cooperative; multi-stakeholder cooperative; social cooperative; environmental social governance; corporate social responsibility

INTRODUCCIÓN

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define la cooperativa como una asociación autónoma y voluntaria de personas cuyo objetivo es satisfacer necesidades comunes, tanto económicas como sociales y culturales, a través de una empresa cuya propiedad comparten todos sus miembros y que es controlada democráticamente por ellos. ⁽¹⁾

Como se observa en la definición de la ACI las cooperativas ni son exclusivamente una asociación ni son una empresa convencional. Tampoco son actores económicos orientados al lucro y a la maximización de las ganancias, sino que se enfocan en la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

A diferencia de las empresas privadas, que son sociedades de capital cuyos procesos administrativos se basan en la imposición de la voluntad de los propietarios sobre los empleados asalariados, la cooperativa se presenta como una asociación de personas que ejercen de forma democrática el derecho de propiedad sobre los bienes de producción y que reparten equitativamente los excedentes (si los hubiera) según el aporte de trabajo. La sociedad cooperativa no es, por tanto, ni privada ni estatal, sino un modelo singular de empresa colectiva. ⁽²⁾

La clasificación de la ACI divide a las cooperativas por sus características intrínsecas en 3 categorías básicas: cooperativas de consumidores, cooperativas de productores y coo-

perativas de trabajadores, según el tipo de participante que controla el proceso de toma de decisiones. ⁽³⁾ En las cooperativas de consumidores los miembros son personas naturales que se asocian para consumir bienes o servicios. Quedan comprendidas en este grupo las de consumo, las de vivienda y las de ahorro y crédito. ^(2,3)

Los miembros de las cooperativas de productores son productores individuales o empresas (personas naturales o jurídicas, respectivamente) que se unen para acceder a insumos, créditos y servicios productivos, para mejorar la efectividad en la comercialización de sus producciones y también, en los casos más avanzados, para alcanzar niveles de producción de óptima calidad y alto valor agregado. ^(2,3)

Las cooperativas de trabajadores están constituidas por personas naturales que producen bienes y servicios de forma colectiva, y no utilizan empleados asalariados de forma permanente. ^(2,3) Ocurrió con el paso del tiempo que los cooperativistas comprendieron que eran necesarias estructuras organizativas más complejas que integraran a distintos tipos de participantes (*stakeholders*) en el proceso de toma de decisiones. Es así como surgen las cooperativas de participantes múltiples. El presente estudio se propone como objetivo explicar las características de las cooperativas de participantes múltiples, sus ventajas y utilidad.

DESARROLLO

Métodos

Se trata de una investigación teórica explicativa con las cooperativas de participantes múltiples como objeto de estudio. Para su elaboración durante un periodo de 7 meses fueron consultados 2 documentos normativos de la ACI, 5 libros, 4 manuales, 37 artículos revisados por pares, 17 informes estadísticos, 2 normas jurídicas y 1 reporte de prensa, para un total de 68 publicaciones. De las obras consultadas se emplearon como referencias bibliográficas 23 materiales.

La mayoría de los informes estadísticos analizados provienen de la Organización Internacional de las Cooperativas en la Industria y los Servicios (CICOPA) y del Instituto Europeo de Investigación en Empresas Sociales y Cooperativas (EURICSE). También se muestran datos del Instituto de Estadísticas de Italia (ISTAT) y del Ministerio de Desarrollo Económico, Innovación y Comercio de Exportación de Quebec, por ser regiones con un significativo número de cooperativas sociales.

Para la selección de la información relevante se priorizó el contenido de publicaciones de la ACI y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Se incluyen además elementos de revistas revisadas por pares como CIRIEC, una de las mejores posicionadas según el estudio bibliométrico realizado por de Oliveira.⁽⁴⁾

Sobre la gobernanza con participantes múltiples

La participación múltiple implica que la estructura de gobernanza de la asociación empresarial está conformada por 2 o más grupos de interés con roles diferenciados. La clave del éxito de la cooperativa de participantes múltiples reside en la definición de los derechos y obligaciones de los actores que intervienen en la toma de decisiones. Estos actores o grupos de interés pueden ser:⁽⁵⁾

- Trabajadores que integran la estructura empresarial de una unidad productiva. Los trabajadores desempeñarán un rol medular en la ejecución de los planes económicos de la cooperativa y en la implementación de las estrategias organizacionales.
- Consumidores que deciden sobre cuestiones de precio y estándares de calidad de los bienes y servicios producidos. Los consumidores aportan un conocimiento vital para el funcionamiento de la cooperativa, dado que son los compradores habituales de los bienes y servicios de la empresa. La intervención del consumidor en la planificación económica y el libre flujo de información entre productores y clientes neutralizan la indeseada sobreproducción, lo cual influye de forma positiva en el medioambiente al disminuir la presión extractora de materias primas que ejercen las industrias sobre los ecosistemas.

- Proveedores de insumos que se unen a la cooperativa para procesar y comercializar sus productos. Estos pueden ser empresas o productores individuales (por ejemplo, un grupo de artesanos). Mientras que los consumidores aportan la perspectiva de la demanda, los proveedores traen el punto de vista de la oferta gracias a sus conocimientos sobre el comportamiento de los mercados locales, los canales de suministro, los parámetros de producción y el costo real de llevar los proyectos económicos a su concreción definitiva.
- Compradores institucionales de bienes y servicios producidos por la cooperativa. Ejemplo de ello serían los hospitales, las escuelas y los centros asistenciales que estimulan el desarrollo económico comunitario cuando utilizan su considerable poder adquisitivo para comprar alimentos y otros bienes a través de una cooperativa organizada con productores locales.
- Distribuidores que vinculan a consumidores y productores mediante la transformación y transportación de los bienes en importantes fases intermedias. Estas actividades intermedias resultan vitales para desarrollar la capacidad productiva de los prestatarios y mejorar toda la cadena de suministro.
- Profesionales especializados que brindan asesoría en cuestiones de manejo financiero o de gestión de conocimiento tecnológico. El asesoramiento de técnicos y expertos puede resultar medular en cooperativas que gestionan servicios de asistencia social, como el cuidado de personas con discapacidad.
- Inversores que le garantizan a la cooperativa el financiamiento para emprender proyectos de gran envergadura. Estos proveedores de capital pueden ser el Estado o una persona jurídica constituida, dígame una cooperativa en fase de madurez que desea apoyar un nuevo proyecto de emprendimiento o una firma privada que se asocia con una cooperativa en un esquema similar al joint venture.^a
- Comunidades cuyos representantes electos para tales fines se encargarán de velar por una correcta ejecución de los proyectos económicos estratégicos que implican un impacto mayor en la calidad de vida de los ciudadanos con los que interactúa la cooperativa.

Los participantes múltiples deben ceñirse al segundo principio del cooperativismo “Control democrático por parte de los miembros”, el cual postula que a cada miembro le corresponde un voto, pero para garantizar que no ocurran situaciones de injusticia que se traduzcan en manifestaciones de explotación de trabajo asalariado, la legislación puede establecer que en ningún caso el proveedor de capital pueda dis-

^a Joint venture es un anglicismo que se refiere al acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre 2 personas jurídicas. En la legislación cubana este mecanismo de inversión se denomina empresa mixta.

poner de más del 49 % de los votos sociales, o que su poder de voto nunca tenga más peso que el de los votos sociales de los trabajadores. ^(1,6)

Atendiendo al principio de que una parte del patrimonio de las cooperativas sea considerado indivisible y no repartible, en las cooperativas de participantes múltiples en las que interviene un inversor de capital, dígase el Estado o una persona jurídica, resulta recomendable utilizar un monto igual o superior al 60 % de las utilidades después de impuestos para fines de reinversión, y de ese monto se pudiera destinar la mitad para la creación de una reserva de carácter indivisible. Los retornos que benefician a las empresas inversionistas pueden ser limitados a una cifra que no sobrepase el 20 % del monto total de excedentes. ⁽⁷⁾ Téngase en cuenta que toda estrategia de planificación financiera para el reparto de los excedentes siempre deberá considerar en primer lugar la satisfacción de las necesidades de quienes laboran en la cooperativa.

Para desestimular a quienes pretenden desintegrar la empresa con el fin de apropiarse de una porción mayor que el capital individual que inicialmente invirtieron, se establece en los estatutos que en caso de disolución por interés de los miembros o de liquidación por impago de deudas los asociados solo se apropiarán del capital individual que aportaron cuando se incorporaron a la empresa y que el patrimonio colectivo indivisible será cedido a una organización sin fines de lucro, a otra cooperativa o a una institución especializada en la incubación de formas de emprendimiento afines al cooperativismo o al mutualismo. ⁽¹⁾

Las cooperativas de participantes múltiples pueden constituirse en empresas sin ánimo de lucro para la producción de bienes o la prestación de servicios cuando recogen en sus estatutos la imposibilidad de que las aportaciones al patrimonio de la asociación se traduzcan en un interés o ganancia superior para el inversor de capital. En estos casos existen leyes que regulan la retribución de los trabajadores de modo que no exceda el 150 % del salario promedio que reciben los ocupados de otras empresas, siempre y cuando esa referencia al salario promedio de la región o provincia no implique una insatisfacción de las necesidades del trabajador cooperativista. ⁽⁸⁾ Si se producen excedentes durante el ejercicio económico, en ningún caso se repartirían entre los inversores, sino que serían destinados a la consolidación financiera de la cooperativa o a la expansión de las actividades productivas para crear nuevos empleos. Esta vocación productiva sin ánimo de lucro resulta provechosa para evitar la sobreproducción y el consumo excesivo que depredan indiscriminadamente los recursos naturales escasos.

El marco jurídico puede contemplar el embargo de los activos de un inversor que viole los principios cooperativos, así

como la facultad de la junta de trabajadores para romper el vínculo con el proveedor de capital cuando este haya recuperado el monto total de su inversión inicial. Es recomendable que la asamblea de trabajadores audite las competencias de sus representantes y renueve constantemente los cargos del órgano de administración para prevenir casos de corrupción cuyo origen resida en la influencia de inversionistas externos poco identificados con la cultura organizacional cooperativista. ⁽¹⁾

Las cooperativas de participantes múltiples no deben ser confundidas con las sociedades anónimas. Las sociedades anónimas convencionales asignan los derechos de gobierno y las ganancias en correspondencia con la cantidad de capital que invierte el accionista, por eso el accionista siempre ostentará más poder en la estructura de toma de decisiones y se apropiará de una mayor tajada de ganancia mientras más dinero invierta. En la empresa cooperativa el sistema de votación responderá a los mecanismos de gobernanza democrática que se pacten en los estatutos de la asociación. ⁽¹⁾

Aunque los objetivos de las organizaciones sin fines de lucro y las cooperativas de participantes múltiples parezcan a simple vista muy similares (creación de empleo, ayudas a comunidades empobrecidas, proyectos de desarrollo sostenible, etc.) la manera en que despliegan sus actividades y sus procesos corporativos internos difieren notablemente. Las organizaciones sin fines de lucro usan formas de gestión verticalistas, no acostumbran a involucrar a los beneficiarios de sus proyectos en la estructura de toma de decisiones y dependen de contribuciones caritativas de otras organizaciones y donantes externos. Mientras que las cooperativas de participantes múltiples se basan en la gestión democrática, prefieren la inserción de los consumidores en su junta directiva y generan sus propios recursos financieros mediante la comercialización de bienes y servicios. ^(1,5)

Una cuestión medular para la arquitectura organizativa de estas empresas es la distribución de los excedentes. Los participantes pudieran decidir si la mayor parte de los excedentes beneficiará a los trabajadores y productores cuyo sustento depende del éxito financiero de la empresa, o si los excedentes serán capitalizados socialmente y permanecerán dentro de la cooperativa para engrosar la cuenta de patrimonio colectivo, como se estila en las mutuales.^b Lo importante es que en la distribución de los excedentes primen la equidad y la justicia entre los asociados, para que el equilibrio y el con-

^b Las mutuales son asociaciones sin fines de lucro constituidas libremente por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material o espiritual mediante una contribución voluntaria. Los asociados de las mutuales aportan periódicamente una cuota y con el capital acumulado se financian servicios para los socios que los necesitan. A diferencia de las cooperativas, que deben distribuir los excedentes entre los asociados en medida proporcional a su trabajo, en las mutuales no se efectúa reparto alguno de las ganancias, ya que los excedentes se consignan a engrosar un fondo común indivisible que es invertido en nuevos servicios o para mejorar los ya existentes.

senso de las partes involucradas en la gestión de la asociación propicien la estabilidad de la cooperativa a largo plazo.

La cooperativa de participantes múltiples en la que uno de los asociados es el Estado no debe ser utilizada como herramienta para requisar la plusvalía creada por los trabajadores como si estos fueran empleados asalariados. En todo caso la participación del Estado en una cooperativa de participantes múltiples tiene que limitarse a actuar como inversor de capital para apoyar a los emprendedores cooperativos en la consecución de sus fines económicos. Resulta preferible entrenar a los empleados asalariados para que absorban y apliquen los principios cooperativos en los procesos organizacionales de una empresa pública a que se constituya una falsa cooperativa que acabe operando en la práctica como una empresa estatal.

Dado que las empresas privadas focalizan sus esfuerzos en maximizar las ganancias e imponerse a cualquier costo en un mercado altamente competitivo, la producción queda desconectada de su objetivo primordial que es la satisfacción de las necesidades del ser humano de un modo que resulte sostenible a largo plazo. La cooperativa de participantes múltiples en la que se inserta una junta de consumidores soluciona la externalidad negativa del mercado concerniente al lucro, puesto que la intervención del consumidor garantiza una planificación de las actividades productivas en sintonía con la demanda: solo se produce lo que se va a consumir.

La manera en que se articula la economía capitalista tiende a relegar a un segundo plano los intereses de los grupos humanos empobrecidos y las repercusiones ecológicas negativas de la actividad industrial. El sector cooperativo fue pionero en asumir la responsabilidad social empresarial como parte de su identidad, lo cual se declara explícitamente en el séptimo principio "Preocupación por la comunidad" y se materializa mediante la implementación del balance social cooperativo para evaluar aquellas acciones que tienen un impacto sobre el bienestar de los trabajadores y consumidores asociados, las comunidades aledañas a la empresa y la sociedad en general.

El potencial de las cooperativas para la gestión colectiva de los recursos naturales se constata en la obra de Elinor Ostrom,⁽⁹⁾ quien refutó con éxito la popular hipótesis conocida como tragedia de los comunes. Esta investigadora demostró que en un entorno comunitario o colectivo se pueden establecer reglas adecuadas para facilitar el autogobierno de los recursos comunes a largo plazo y de forma sostenible, lo cual contradice la creencia de que los recursos compartidos están destinados a ser sobrexplotados o agotados. La investigación de Ostrom muestra significativos estudios casos de cooperativas y le valió un premio Nobel de Economía, siendo la primera mujer en recibirlo.

La cooperativa social, un modelo específico de cooperativa de participantes múltiples

Debido a su fuerte presencia en el escenario económico muchas personas asocian instantáneamente a la cooperativa de participantes múltiples con la cooperativa social, pero la cooperativa social es solo una forma específica de la cooperativa de participantes múltiples.

Atendiendo a los estándares que establece CICOPA las cooperativas sociales definen explícitamente una misión de interés general como su propósito primario, realizando la misma directamente a través de la producción de bienes y servicios de interés general.⁽¹⁰⁾ Existe una subclasificación para las cooperativas sociales. Las de tipo A se enfocan en la prestación de servicios sanitarios o educativos, mientras que las de tipo B son proyectos de emprendimiento para crear empleos que serán ocupados por personas socialmente desfavorecidas, ya sea por razones de discapacidad, enfermedad, pobreza, discriminación o marginalidad.⁽⁵⁾

Los factores históricos que condujeron a la creación de cooperativas sociales fueron básicamente la incapacidad del sistema de Estado de bienestar para cubrir todas las necesidades de la ciudadanía y el interés creciente de la sociedad civil por cuajar formas de emprendimiento que satisficieran a un mismo tiempo necesidades económicas y sociales.⁽⁷⁾

Entre los rasgos más distintivos de las cooperativas sociales podemos citar que se trata de empresas sin ánimo de lucro y su vocación se decanta hacia la integración social de los ciudadanos. Mientras las otras cooperativas pueden utilizar parte de sus excedentes para beneficiar a sus socios en proporción a su transacción con la cooperativa (tercer principio cooperativo), las cooperativas sociales practican la distribución limitada o la no distribución de excedentes.⁽¹⁰⁾ Muchas operan como una pyme enfocada en la prestación de servicios asistenciales a hospitales, hogares de ancianos o centros para la atención de personas con alguna forma de discapacidad.

La inserción laboral de grupos humanos desfavorecidos en esta modalidad de cooperación se asume como un servicio de interés general a todos los efectos, más allá de los bienes o servicios que la empresa produzca. Independientemente de las ayudas financieras estatales que reciben, las cooperativas sociales conservan en todo momento su autonomía (cuarto principio cooperativo), con una representación significativa de los trabajadores en la estructura de gobernanza.

Efectividad de la cooperación con participantes múltiples

Se consultaron los siguientes estudios de caso de 4 cooperativas de solidaridad canadienses: Coopérative d'Aide domestique Domaine-du-Roy,⁽¹¹⁾ Coopérative d'alimentation

saine L'Églantier du Kamouraska, ⁽¹²⁾ Coopérative récréotouristique du Mont Adstock ⁽¹³⁾ y Coopérative en soins et services de Saint-Camille. ⁽¹⁴⁾ El análisis de estos estudios facilita la comprensión de la gobernanza de esta forma empresarial al examinar la anatomía y las problemáticas que entraña una estructura democrática para la toma de decisiones, así como el impacto de un modelo organizacional basado en la cohesión social.

Lo que muestran estos estudios es que 3 de las 4 juntas directivas analizadas (Domaine-du-Roy, L'Églantier y Saint-Camille) evidenciaron mínimos conflictos de intereses entre las partes involucradas y que las diferencias de opinión servían para enriquecer los debates durante las reuniones.

Por el contrario, en Mont Adstock sí se detectan problemas de gobernanza. Sus integrantes son reacios a aceptar la presencia de trabajadores en las estructuras de toma de decisiones. En la junta directiva existía solo 1 voto disponible para todos los trabajadores de un total de 8 votos sociales, lo cual provoca tensiones entre los miembros y trasluce un deseo de limitar la participación y la contribución de los trabajadores dentro de la empresa.

Un aspecto a tener en cuenta es la baja participación de los miembros consumidores en la toma de decisiones de L'Églantier. En la asamblea general de 2004 solo participó el 4,74 % del total de consumidores, lo cual contrasta con el 80 % de participación de los trabajadores. A propósito de esa problemática la coordinadora de la empresa señaló en una entrevista que la mayoría de los consumidores no conocían qué es una cooperativa de solidaridad y que muchos se convertían en miembros de L'Églantier para beneficiarse de un descuento. Por eso es importantísimo que las cooperativas implementen estrategias para incentivar la participación de los miembros usuarios y que las instituciones públicas impulsen programas educativos para que la ciudadanía aprenda qué son las cooperativas y los principios que rigen a estas formas empresariales, lo cual desembocará en un fortalecimiento del vínculo entre los asociados y la empresa colectiva.

Chagnon ⁽¹⁵⁾ destaca que una encuesta aplicada a 73 cooperativas de participantes múltiples ubicadas en la región francófona de Canadá revela muy altos niveles de satisfacción de los miembros con respecto a los procesos de gobernanza. Más del 90 % de los encuestados informaron que la participación de los diferentes miembros en las reuniones de la junta fue excelente, como también lo fue la capacidad para lograr el consenso entre los diferentes actores. Cuando se les pidió que identificaran los retos que debían superar, la mayoría de los encuestados manifestó que les preocupaban los problemas económicos, como aumentar los ingresos totales y pagar mejores salarios al personal, en lugar de mencionar problemas relacionados con la toma de decisiones.

El sondeo realizado por Villotti y otros ⁽¹⁶⁾ a 310 empleados con discapacidad mental de 36 cooperativas sociales italianas se centró en la percepción que estos tenían sobre su vida laboral (tómese en cuenta que las cooperativas sociales son un modelo específico de cooperativa de participantes múltiples). El estudio concluyó que los trabajadores valoran de forma positiva su experiencia profesional y que las tareas a realizar ejercieron un efecto favorable en la disminución de los síntomas de las enfermedades mentales que los aquejan.

Otra encuesta realizada por Zaniboni y otros ⁽¹⁷⁾ en cooperativas sociales de tipo B identificó 3 estados de opinión concernientes a sus planes profesionales: una mayoría del 57,7 % manifestó fuertes intenciones de seguir trabajando en la cooperativa social, el 30 % de los encuestados dijo tener intenciones de trabajar en el mercado laboral convencional, y solamente el 12,3 % expresó que deseaba cesar de trabajar. Esto demuestra la efectividad de las cooperativas de tipo B para incorporar personas con discapacidad mental a las tareas productivas.

De los informes estadísticos consultados hay 2 de ellos que fusionan los datos de resiliencia de las cooperativas sociales con los de las cooperativas de trabajadores, lo que imposibilita distinguir cómo se comporta ese fenómeno de manera específica en las cooperativas de participantes múltiples. ^(18,19) La evidencia empírica disponible sobre resiliencia de las cooperativas de participantes múltiples es relativamente poca, pero se debe tener en cuenta que este modelo específico de cooperativa surgió en tiempos recientes.

No obstante, resulta significativo que para el año 2015 el 24 % de las cooperativas italianas adoptaban la forma de cooperativa social y generaban más de 8 millones de euros por concepto de utilidades, lo cual representa el 28 % con respecto al monto global de utilidades que producen todas las cooperativas de ese país. ⁽²⁰⁾

Girard ⁽²¹⁾ agrupa datos estadísticos sobre resiliencia y crecimiento de las cooperativas de solidaridad de Quebec entre los años 1997 y 2008 y muestra que el 69,9 % de las cooperativas de participantes múltiples constituidas durante ese periodo lograron una estabilidad en sus operaciones. Si en 1997 solamente el 18 % de las cooperativas de nueva creación adoptaron el modelo de participación múltiple, ya en 2008 el 61 % se decantó por esta forma de gestión interna desde su fundación. Estos datos contrastan con los de las pymes privadas, cuyo porcentaje de supervivencia en los primeros 5 años del ciclo de vida empresarial no rebasa el 20 %. ⁽²²⁾ El fuerte crecimiento de pymes cooperativas que en los últimos años han adoptado el modelo de participantes múltiples también debe considerarse como evidencia de su eficacia y versatilidad.

Participación múltiple para incubar nuevas cooperativas

El modelo de cooperativa de participantes múltiples puede ser utilizado para la fundación de nuevas cooperativas desde 0, o para que otras empresas ya existentes se transformen en cooperativas. Ejemplo de ello es lo ocurrido en la filial Fagor Ederlan Tafalla.⁽²³⁾

Fagor Ederlan es una cooperativa de la Corporación Mondragón que se dedica actualmente al diseño, desarrollo y fabricación de componentes metálicos para autos. A finales del siglo XX inició un proceso de expansión mediante la adquisición de otras unidades de producción entre las que se encontraba la filial de Tafalla, que requería de una fuerte inversión económica para actualizar sus medios de producción y dinamizar los modelos organizativos. Para ello se decidió inducir un proceso de transferencia de *know-how* con el propósito de convertir la estructura societaria capitalista de Tafalla en una cooperativa.⁽²³⁾ En 2008 la antigua sociedad capitalista Victorio Luzuriaga Tafalla S.A. se convierte en la cooperativa de participantes múltiples Fagor Ederlan Tafalla S. Coop., quedando el capital repartido en aquel momento entre los trabajadores asociados (12 %), la cooperativa Fagor Ederlan (60 %) y la Corporación Mondragón (28 %).

La junta directiva de la cooperativa de participantes múltiples (que en las cooperativas de Mondragón recibe el nombre de Consejo Rector) quedó estructurada en 12 cargos, de los cuales 5 debían ser ocupados por los trabajadores de Tafalla y los otros 7 serían repartidos entre los representantes de la Corporación Mondragón y de Fagor Ederlan. De esta manera, los trabajadores ostentaban una adecuada representación en las estructuras democráticas de la cooperativa de participantes múltiples.⁽²³⁾

Gracias a las inversiones realizadas, que rondaron los 60 millones de euros durante el periodo de la crisis económica de 2008, se consiguió una ostensible mejora de los procesos productivos, los recursos tecnológicos, la cultura corporativa y la capacitación de los ocupados, lo que posibilitó la supervivencia de la fábrica y una elevación de su competitividad en el dinámico sector de la fabricación de autos.⁽²³⁾

En 2023 la empresa cuenta con una plantilla de 780 trabajadores quienes en acuerdo asambleario decidieron por mayoría integrarse directamente en la rama de automoción de la Corporación Mondragón. La empresa culmina así el proceso que se inició en 2008, cuando pasó de sociedad anónima a cooperativa de participantes múltiples, y ahora se convierte en una cooperativa de trabajadores de pleno derecho, por lo que el 100 % de la propiedad pasa a manos de los actuales socios-trabajadores.⁽²⁴⁾

Ventajas y utilidad de la gobernanza cooperativa con participantes múltiples

Las cooperativas de participantes múltiples permiten materializar iniciativas de emprendimiento que no serían sostenibles sin el acceso a grandes inversiones. Como lo demuestra el caso de Fagor Ederlan Tafalla, un pacto democrático adecuado entre trabajadores e inversores de capital constituye una estrategia efectiva para salvar empresas en crisis o para transformar negocios privados en empresas colectivas basadas en la autogestión obrera.

Los resultados que arrojan los estudios empíricos indican que sí se puede administrar de manera exitosa una organización con diferentes grupos de actores que se mezclan en la toma de decisiones cuando estos se unen por razones sociales más trascendentales que involucran no solo sus propios intereses materiales, sino además las cuestiones del pleno empleo, la integración social, la protección ambiental y el bienestar de la comunidad en general, ya que estos objetivos socioeconómicos y ecológicos amplios estimulan una mayor participación de los involucrados y un reforzamiento del compromiso para el trabajo en colectivo. La posibilidad de integrar a los gobiernos locales fortalece la vocación comunitaria y social de los miembros de la cooperativa, lo que incide en la toma de conciencia sobre la importancia del apoyo mutuo y la preservación del medioambiente para beneficio de las próximas generaciones. En este sentido la cooperativa de participantes múltiples constituye una plataforma educativa para la gestación de una cultura política alineada con valores como la solidaridad y el altruismo.

Un factor directamente implicado en la crisis climática actual es la sobreproducción y el sobreconsumo generados por el sistema económico global centrado principalmente en empresas privadas. En este contexto las cooperativas de participantes múltiples destacan por su capacidad para moderar el consumo y frenar el extractivismo, al concebir pactos mutuamente ventajosos entre consumidores y productores en función de la satisfacción de las necesidades, un enfoque muy distinto al criterio economicista de maximizar ganancias a toda costa. Dicho maridaje entre consumidores y trabajadores permite también planificar los precios de venta de las mercancías según el poder de gasto de los clientes.

Por las razones anteriormente expuestas las cooperativas de participantes múltiples están llamadas a desempeñar un papel central en la construcción de un modelo socioeconómico que supere las externalidades negativas de las economías de mercado. En Cuba existen condiciones para crear cooperativas de participantes múltiples, pues ya se aprecian en el escenario empresarial y en el marco jurídico complejas iniciativas de emprendimiento, como las cooperativas de

créditos y servicios fortalecidas y los proyectos de desarrollo local, que buscan integrar de forma sinérgica a distintos actores económicos. Para concretar la presencia de las cooperativas de participantes múltiples en Cuba, habría que conceptualizarlas adecuadamente en el marco jurídico según los principios de la Alianza Cooperativa Internacional e introducir en los planes de estudios de los centros de enseñanza asignaturas y conferencias que aborden estas temáticas, sobre todo en los centros de gestión del conocimiento especializados en ciencia económica.

Consideraciones finales

La cooperativa de participantes múltiples es un modelo empresarial basado en la gobernanza democrática y en la sinergia entre distintos miembros o grupos de interés que convergen en una misma junta directiva. Su principal ventaja radica en la posibilidad de oxigenar con capital de inversión a la empresa autogestionada mediante su fusión con otras personas jurídicas, pero manteniendo un control democráticamente ejercido por los trabajadores. Esta forma empresarial también permite la integración plena de las cadenas de valor y reduce los efectos negativos de los intermediarios al involucrar al consumidor en el proceso de toma de decisiones, por lo que constituye una dimensión superior de la cooperación a nivel microeconómico.

En su devenir histórico la gobernanza cooperativa con participantes múltiples ha sido utilizada para la creación de empleos en sectores sociales marginalizados, el desarrollo de modos de producción y de consumo responsables, así como la armonización de los objetivos empresariales con los intereses de la comunidad y la protección del medioambiente, lo que redundará en la gestación de una conciencia social humanista. Asimismo, la planificación de los precios de venta que aplica este modelo de negocio según la capacidad de compra del consumidor pudiera constituirse en herramienta antiinflacionaria si se llegase a aplicar en muchas empresas de una misma región.

La conceptualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social cubano pudiera focalizar aún más sus estrategias en el desarrollo de las cooperativas de todo tipo y de la Economía Social Solidaria en general, utilizando como actor económico protagonista a la cooperativa de participantes múltiples, para que las empresas colectivas desempeñen un papel central en la superación de las externalidades negativas que provocan las empresas privadas y en la formación de una cultura ciudadana con carácter emancipador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACI. Notas de orientación para los principios cooperativos [Internet]. 2015;36. Disponible en: <https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/Guidance%20Notes%20ES.pdf>

2. Piñeiro Harnecker C. Guía introductoria sobre cooperativismo para Cuba, [Internet]. La Habana: Editorial Caminos. 2015;15. ISBN 978-959-303-114-1. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Camila-Pineiro-Harnecker/publication/301688341_Guia_Introductoria_sobre_Cooperativismo_para_Cuba/links/572225a108ae586b21d3d5be/Guia-Introductoria-sobre-Cooperativismo-para-Cuba.pdf
3. Bouchard MJ. (ed.). Statistics on Cooperatives: Concepts, classification, work and economic contribution measurement. Geneva: ILO. 2020;17. ISBN: 9789220331361 Disponible en: https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2020/11/ILO-CIRIEC-CO-PAC-Publ_OK.pdf
4. de Oliveira AKP. Scientific production on cooperatives bibliometric analysis and information visualization. España: CIRIEC. 2022;10.
5. Lund, M. Solidarity as a business model: A multi-stakeholder cooperatives manual [Internet]. Kent: Kent State University. 2011; 6-10. Disponible en: https://files.uniteddiversity.coop/Cooperatives/Multi-Stakeholder_Co-ops/Solidarity_as_a_Business_Model-A_Multi-Stakeholder_Cooperatives_Manual.pdf
6. Díaz de la Rosa, Angélica. Estatuto jurídico del socio capitalista de las cooperativas mixtas. CIRIEC. 2013;(24):157-98.
7. Levi Y. Beyond Traditional Models: Multi-Stakeholder Cooperatives and their Differential Roles. Journal of Rural Cooperation. 1998;26(1-2):49-64.
8. Reglamento de la Ley 14/2011 de Sociedades Cooperativas Andaluzas. Sevilla: Junta de Andalucía. 2011.
9. Ostrom O. El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. México DF: UNAM, 2000.
10. CICOPA. Estándares Mundiales de las Cooperativas Sociales. 2004. Disponible en: http://www.cicopa.coop/wp-content/uploads/2017/12/World-Standards-of-Social-Cooperatives_ES.pdf
11. Langlois G *et al.* La Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine-du-Roy et son impact sur la cohésion sociale. Montréal, CRISES, 2004. Disponible en: <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ES0408.pdf>
12. Langlois G, Girard JP, Lévesque B. La Coopérative de solidarité en alimentation saine de L'Églantier du Kamouraska et son impact sur la cohésion sociale. Montréal, CRISES, 2005. Disponible en: <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ES0505.pdf>
13. Langlois G *et al.* La Coopérative de solidarité récréotouristique du Mont Adstock et son impact sur la cohésion sociale. Montréal, CRISES, 2006. Disponible en: <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ES0601.pdf>
14. Langlois G. The case of la Coop de solidarite en soins et services de Saint-Camille, The Saint-Camille Care and Services Solidarity Co-operative, and its impact on social cohesion. Montréal, CRISES, 2005. Disponible en: <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ES0409.pdf>
15. CHAGNON, Jocelyne. Les coopératives de solidarité au Québec. Québec, Direction des coopératives, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, Gouvernement du Québec, 2004. Disponible en: <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/56857>
16. Villotti P *et al.* An analysis of work engagement among workers with mental disorders recently integrated to work. Journal of Career Assessment. 2014;22(1):18-27. DOI: 10.1177/1069072713487500 Disponible en: <https://www.researchgate.net/profile/Sara-Za>

- [niboni/publication/236646087_An_Analysis_of_Work_Engagement_Among_Workers_With_Mental_Disorders_Recently_Integrated_to_Work/links/0c96052fb48e7103d4000000/An-Analysis-of-Work-Engagement-Among-Workers-With-Mental-Disorders-Recently-Integrated-to-Work.pdf](#)
17. Zaniboni S *et al.* Working plans of people with mental disorders employed in Italian Social Enterprises. *Psychiatric Rehabilitation Journal*; 2011;35(1):55-8. DOI: 10.2975/35.1.2011.55.58 Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Sara-Zaniboni/publication/51501187_Working_Plans_of_People_with_Mental_Disorders_Employed_in_Italian_Social_Enterprises/links/0912f5060708e9294e000000/Working-Plans-of-People-with-Mental-Disorders-Employed-in-Italian-Social-Enterprises.pdf
 18. Roelants B *et al.* The resilience of the cooperative model. Brussels, CECOP-CICOPA; 2012. Disponible en: http://www.cecop.coop/img/pdf/report_cecop_2012_en_web.pdf
 19. Tortia E, Troisi R. The Resilience and Adaptative Strategies of Italian Cooperatives during the COVID-19 Pandemic. *Trento, Foresight and STI Governance*. 2021;15(4):78-88. Disponible en: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2021.4.78.88>
 20. ISTAT. Struttura e performance delle cooperative italiane. Anno 2015. *Rapporto di ricerca*; 2019,9-10. ISBN 978-88-458-1969-8. Disponible en: https://www.istat.it/it/files//2019/01/Rapporto_cooperative.pdf
 21. Girard JP. Les coopératives de solidarité au Québec: entre rupture et continuité. *Économie et Solidarités*. 2008;39(2):53-74. Disponible en: <https://doi.org/10.7202/044103ar>
 22. GEM. *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*. London: GEM; 2023, 51.
 23. Bretos I, Errasti A. Dinámicas de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón: la reproducción del modelo cooperativo en las filiales capitalistas. España, CIRIEC - Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa; 2016, 86, 5-34. ISSN: 0213-8093. Disponible en: <https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/download/5183/11518>
 24. Lipúzcoa C. Los socios-trabajadores de Ederlan Tafalla optan por depender directamente de la Corporación Mondragón. *Cordovilla, Diario de Navarra*, publicado el 26 de marzo de 2023, consultado el 20 de abril de 2023. Disponible en: <https://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn-management/empresas-navarras/2023/03/26/socios-trabajadores-ederlan-tafalla-optan-depender-directamente-corporacion-mondragon-562935-3380.html>
-
- Recibido: 15/11/2023
Aprobado: 12/12/2023
-
- Conflictos de intereses**
Los autores declaran que no existen conflictos de intereses entre ellos, ni con la investigación presentada.
- Cómo citar este artículo**
Morejón Quintana I, Acosta González YK. Características y ventajas de la cooperativa de participantes múltiples. *An Acad Cienc Cuba [internet]* 2024 [citado en día, mes y año];14(1):e1516. Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1516>
- El artículo se difunde en acceso abierto según los términos de una licencia Creative Commons de Atribución/Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), que le atribuye la libertad de copiar, compartir, distribuir, exhibir o implementar sin permiso, salvo con las siguientes condiciones: reconocer a sus autores (atribución), indicar los cambios que haya realizado y no usar el material con fines comerciales (no comercial).
© Los autores, 2024.

