

# Nuevas cooperativas cubanas: logros y dificultades

Camila Piñeiro Harnecker

Marzo 2015

Publicado en *Miradas a la Economía Cubana: Análisis del Sector No Estatal*, Ed. Caminos, La Habana, 2015, pp.51-61.

## Resumen

Una de los componentes más significativos del proceso de “actualización” del socialismo cubano es la promoción de cooperativas no agropecuarias. En este trabajo profundizaremos en los avances y dificultades que presentan las nuevas cooperativas a partir de investigaciones empíricas realizadas. Se proponen algunas medidas para mejorar el desempeño de estas cooperativas.

## Introducción

Una de los componentes más significativos del proceso de “actualización” del socialismo cubano es la promoción de las llamadas Cooperativas No Agropecuarias (CNA). Por primera vez, después de los primeros años después del triunfo revolucionario de 1959 en que se promovieron cooperativas de diversos tipos<sup>1</sup>, se promueve la creación de cooperativas en otros sectores además de la agricultura<sup>2</sup>.

Es también novedoso que con la promoción de estas nuevas cooperativas se busca sobre todo transferir del sector estatal al sector no estatal de la forma más socializada posible algunas actividades que bajo gestión estatal han resultado inefectivas (servicios personales y técnicos, gastronomía, transporte y comercialización minorista, etc.), así como trabajadores redundantes en entidades estatales. Se espera que las nuevas cooperativas se conviertan en una opción de empleo, de oferta de bienes y servicios para la población, y que contribuyan a paliar necesidades de los territorios (Piñeiro, 2011: 48-57; 2014: 292-3).

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución<sup>3</sup>, declaraciones oficiales y políticas sectoriales hechas públicas<sup>4</sup> sugieren que las

---

<sup>1</sup> Sobre todo las agropecuarias pero también las cañeras, pesqueras, las tiendas de todo el pueblo que en cierta medida operaban como cooperativas de consumo. Ver Piñeiro (2015).

<sup>2</sup> También se han tomado medidas, aún insuficientes, para perfeccionar el marco regulatorio (legal e institucional) de las cooperativas agropecuarias existentes, liberándolas de su subordinación estatal y brindándoles mucha mayor autonomía. Ver Piñeiro (2015).

<sup>3</sup> Los Lineamientos fueron aprobados por el VI Congreso del PCC en abril de 2012 después de un amplio proceso de consulta popular donde fueron sugeridos cambios.

<sup>4</sup> Según declaraciones de sus directivos, el MINCIN tiene planificado transferir unas 9mil unidades (7,500 de gastronomía y el resto de servicios) con más de 123mil trabajadores a gestión no estatal, priorizando la forma cooperativa. Actualmente ya se han constituido 11 cooperativas y están en proceso de formación unas 134 cooperativas (117 de gastronomía y 17 de servicios).

cooperativas jugarán un rol importante en el nuevo modelo económico cubano como parte del llamado “sector no estatal”, que incluye a estas empresas de propiedad colectiva con vocación social y a las formas privadas o el llamado Trabajo Por Cuenta Propia (TCP). Las cooperativas operan de forma complementaria, brindando servicios, y en algunos casos en competencia con las empresas estatales.

Por su carácter más social, la cooperativa es considerada preferible al TCP y recibe trato preferencial en cuanto a impuestos, acceso a crédito, insumos, entre otras ventajas (Piñeiro, 2014: 298-303). Se considera que la cooperativa está mejor preparada que la empresa privada para tener una gestión económica eficiente que satisfaga necesidades sociales y promueva relaciones sociales socialistas. Como se ha argumentado en otros trabajos, estas ventajas emanan sobre todo de su gestión democrática, la cual permite la articulación de intereses individuales con los del colectivo de miembros y potencialmente los intereses sociales de comunidades y organizaciones sociales (Piñeiro, 2012: 84-87). Así, la expansión y consolidación de las cooperativas en nuestra economía y sociedad busca lograr los objetivos antes mencionados y, al mismo tiempo, promover prácticas y valores éticos congruentes con la construcción socialista.

Como veremos, entre julio de 2013 y la actualidad se han constituido y están en operación más de 430 CNA. En este trabajo profundizaremos en los principales logros y dificultades que presentan las nuevas CNA a partir de lo revelado por un diagnóstico realizado entre febrero y mayo de 2014 en La Habana, cuyos resultados más relevantes ya han sido mencionados en otro trabajo (Piñeiro, 2014); e información más reciente. Analizaremos también las conclusiones de las auditorías realizadas por la Contraloría de la República a cooperativas no agropecuarias en todo el país en noviembre de 2014.

### ***Situación actual de las cooperativas no agropecuarias***

Después de que el nuevo marco legal fuera aprobado en diciembre de 2012<sup>5</sup>, las primeras cooperativas no se constituyeron hasta principios de julio de 2014. Esta demora se debió a las características del proceso de creación y en particular de autorización, analizados en Piñeiro (2014: 303-6, 313-5). Hasta el momento han sido autorizadas 498 cooperativas. Estas han sido aprobadas en cuatro grupos,<sup>6</sup> como parte de las medidas que toma el Consejo de Ministros en las reuniones que realiza mensualmente. Desde marzo de 2014 no se han aprobado nuevas cooperativas. Pero un nuevo grupo de 306 propuestas está siendo analizado, por lo que el número de cooperativas no agropecuarias en operación deberá seguir aumentando.

Aunque la legislación permite la creación de cooperativas de productores, todas las cooperativas estudiadas funcionaban como cooperativas de trabajadores<sup>7</sup>: donde los socios trabajan en colectivo y los medios de producción son de propiedad colectiva.

La mayoría de las aprobadas (77%) son de origen estatal, es decir, creadas a partir de unidades empresariales estatales. El resto son propuestas por iniciativa de grupos de personas. Como se puede apreciar en la Tabla 1, abarcan diversas

---

<sup>5</sup> Ver Gaceta Oficial Extraordinaria no. 53 del 11/12/2012.

<sup>6</sup> El “grupo” se refiere al conjunto de cooperativas que fueron aprobadas en la misma reunión del Consejo de Ministros, el grupo I en abril de 2013 con 126, el grupo II en julio de 2013 con 71, el grupo III en octubre de 2013 con 73, y el grupo IV en marzo de 2014 con 228.

<sup>7</sup> Por eso en este trabajo se refiere a los socios como “trabajadores”. Este y los demás tipos de cooperativas son definidos en Piñeiro, 2012.

actividades, destacándose la gastronomía (43%), el comercio minorista de productos agropecuarios o “agromercados” (20%), la construcción y producción de materiales de construcción (14%) y los servicios personales y técnicos (6%).

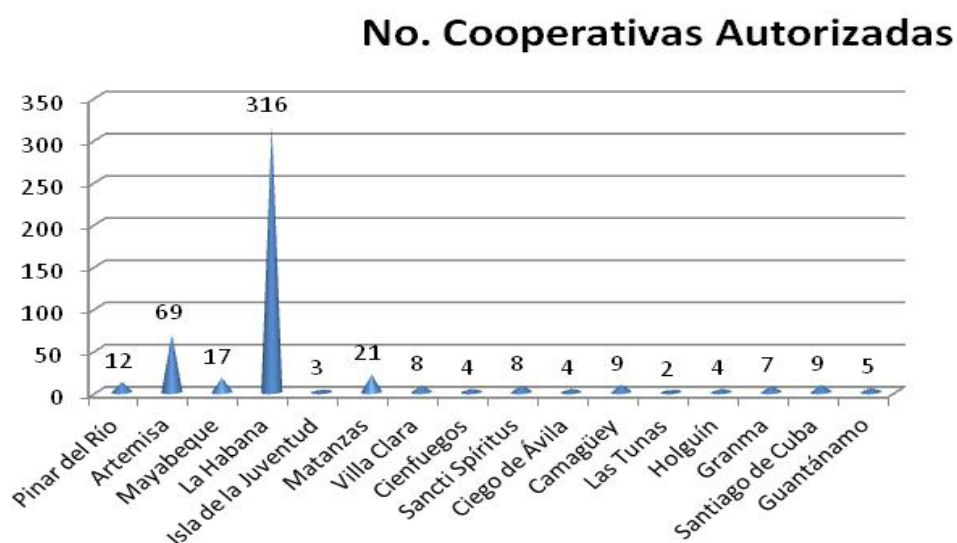
**Tabla 1. Actividades y número de cooperativas autorizadas (marzo 2014).**

	Actividad	No. de coops	%
1	Gastronomía	213	42.9
2	Comercio minorista de productos agropecuarios	101	20.3
3	Construcción y producción de materiales de construcción	68	13.7
4	Servicios personales y técnicos	32	6.4
5	Comercialización de aves	17	3.4
6	Recuperación de desechos	15	3.0
7	Transporte de carga y servicios al transporte	11	2.2
8	Producción y reparación de muebles, cerámica, confecciones textiles, clavos de herrería, calzado, talabartería y plásticos	11	2.2
9	Transporte de pasajeros	6	1.2
10	Servicios contables	6	1.2
1	Producción y servicios decorativos	5	1.0
12	Servicios de energía	5	1.0
13	Producción de alimentos y bebidas	3	0.6
14	Servicios técnicos de mantenimiento y reparación de equipos	3	0.6
15	Impresiones gráficas, decoración e interiorismo	1	0.2
16	Comercialización mayorista de productos agropecuarios	1	0.2
	<b>Total</b>	<b>498</b>	

Fuente: Elaborado por la autora a partir de la Comisión de Implementación de los Lineamientos, mayo 2014.

En la Figura 1 se puede apreciar la concentración geográfica de las nuevas cooperativas en La Habana (63%), Artemisa (14%), Matanzas (4%) y Mayabeque (3%) y Pinar del Río (2%).

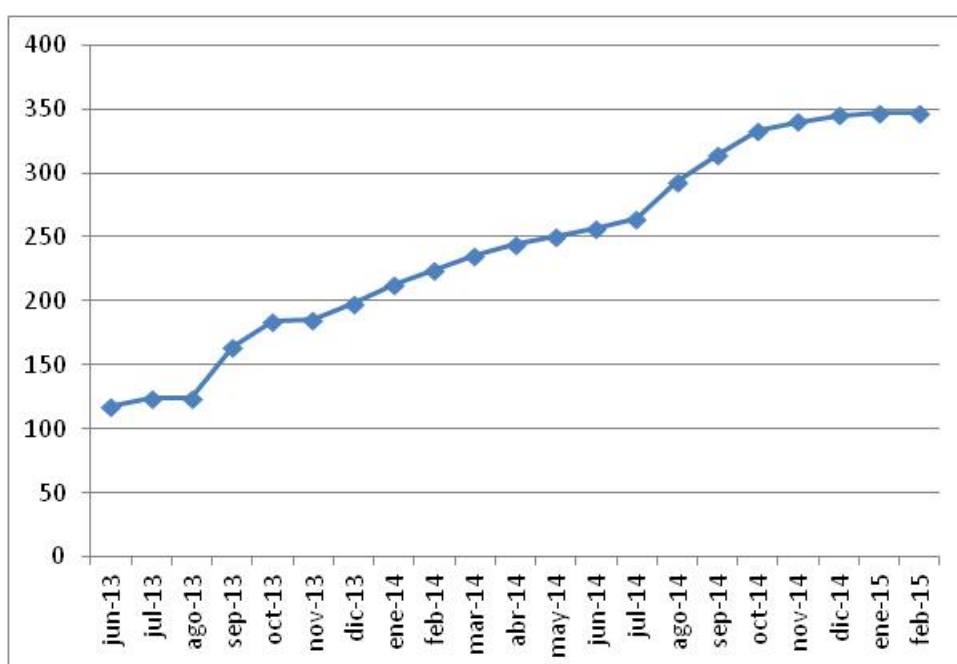
**Figura 1. Cooperativas autorizadas, distribución por provincia (marzo 2014)**



Fuente: Elaborado por la autora a partir del CIDEL, mayo 2014.

Del total de aprobadas, según se puede comprobar en el registro de cooperativas no agropecuarias de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), hasta marzo de 2015 se habían constituido 435 cooperativas. La diferencia entre el número de cooperativas aprobadas y las constituidas es sobre todo por demoras en la comunicación de la aprobación a las cooperativas en formación por parte de los ministerios y Consejos de Administración Provinciales correspondientes, pues hasta que esto no ocurre no puede comenzar el proceso de constitución. Aunque al menos ocho no han sido creadas porque las personas que habían mostrado interés posteriormente decidieron que no estaban interesados. Estos pocos casos se han dado sobre todo en cooperativas propuestas por iniciativa estatal, a partir de unidades empresariales estatales, pero también en al menos dos que fueron propuestas por iniciativa colectiva de grupos de personas.

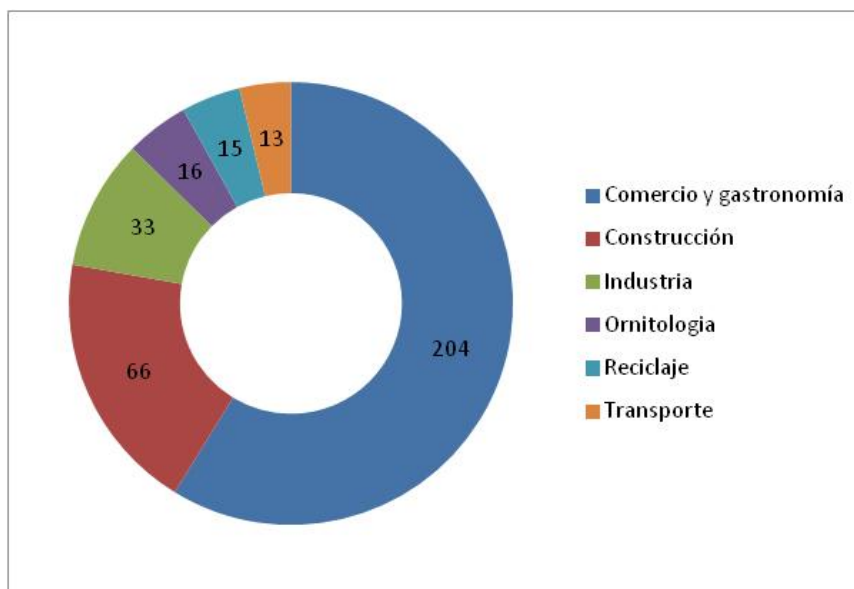
**Figura 2. Cooperativas no agropecuarias constituidas (jun 2013-feb 2015)**



Según declaraciones de la CIDEL en enero de 2015, al cierre de diciembre de 2014, había 345 cooperativas no agropecuarias con 5,056 socios. Desde entonces se han creado solo dos cooperativas, por lo que el número de socios no debe haber sufrido cambios mayores.

Como se puede apreciar en la Figura 3, de las 347 constituidas hasta el momento, 204 (59%) son de comercio y gastronomía, 66 (19%) son de la construcción, 33 (10%) son de la industria, 16 (5%) son de ornitología, 15 (4%) son de reciclaje, y 13 (4%) son del transporte.

**Figura 3. Cooperativas no agropecuarias constituidas por actividades (feb 2015)**



El 50 % de las CNA constituidas se concentran en La Habana, seguidas de las provincias Artemisa, Matanzas y Mayabeque.

Estas distribuciones por actividades y ubicación geográfica se asemejan a los correspondientes a las cooperativas autorizadas. No obstante, es importante destacar la diferencia de casi un 10% en las actividades de comercio y gastronomía (en la Tabla 1 aparecen como “gastronomía”, “comercio minorista de productos agropecuarios” y “servicios personales”) es debido a las más de 100 cooperativas de gastronomía ya autorizadas pero que aún no se han constituido porque el Ministerio de Comercio Exterior (MINCIN) aún no les entrega la Resolución con que le comunican su aprobación. Esta demora podría sugerir que el MINCIN está tomándose tiempo para que el proceso de creación no sufra las mismas dificultades que ha tenido hasta ahora; las cuales son analizadas más adelante.

Hasta el momento, no se ha extinguido ninguna cooperativa, pero están en proceso de extinción una cooperativa de construcción y una de servicios al transporte, ambas de La Habana. Al menos una cooperativa de transporte de Mayabeque está presentando serias dificultades internas que hace probable su extinción.

### **Resultados de estudios empíricos**

Entre febrero y mayo de 2014, colegas del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana (CEEC) y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) realizamos un diagnóstico de unas 40 cooperativas no agropecuarias, todas menos una estaban ubicadas de La Habana. La muestra fue suficientemente representativa del universo de cooperativas constituidas en el país en ese momento, por lo que los resultados encontrados son en gran medida generalizables para el total de cooperativas, sobre todo si se consideran solo las de La Habana, donde se ubica la mayoría de estas (Piñeiro, 2014).

Gran parte de estos resultados son confirmados en las conclusiones de las auditorías realizadas por la Contraloría de la República a 46 cooperativas no agropecuarias en todo el país; de las cuales 12 se ubican en La Habana y solo dos habían sido estudiadas en nuestro diagnóstico. Estas auditorías tuvieron lugar en noviembre de 2014, como parte de la comprobación nacional al Control Interno que esa

entidad realiza anualmente. Las conclusiones de la Contraloría aportan además otros elementos, pues las auditorías profundizaron en aspectos de la gestión económica y en la revisión de los documentos oficiales de las cooperativas.

### **Logros**

En nuestro diagnóstico encontramos que los trabajadores socios de las cooperativas no agropecuarias estudiadas, a pesar del poco tiempo que llevaban funcionando (cuando realizamos el estudio las más antiguas tenían nueve meses y las más jóvenes un mes de operación), percibían algunos cambios positivos. A continuación analizamos los más significativos.

- **Aumento de los ingresos de los trabajadores**

En la mayoría de los casos, los ingresos de los trabajadores de las cooperativas han aumentado considerablemente, triplicándose como promedio. Como promedio, los anticipos<sup>8</sup> eran aproximadamente 1,680 pesos<sup>9</sup>; 2,500 pesos en los meses de mayor venta y 920 pesos en los meses de menos venta. En el caso de la cooperativa quizás más exitosa económicamente, sus ingresos han crecido siete veces.

Solo en dos cooperativas que administran mercados agropecuarios expresaron que sus ingresos no habían incrementado significativamente; pero pareciera que no están siendo honestos en sus declaraciones, sobre todo si se considera que sus ingresos cuando eran una unidad empresarial estatal debían constituir solo el salario. Estas declaraciones deben responder al hecho de que antes esos trabajadores tenían otras fuentes de ingresos adicionales al salario,<sup>10</sup> así como a que consideran que no es recomendable que los clientes sepan que el aumento de los precios de sus productos se debe en gran parte al aumento de sus ingresos.

Si bien es cierto que existe preocupación sobre el aumento de los precios de los bienes y servicios que brindan las cooperativas --sobre todo las que administran los mercados agropecuarios pero también las que brindan servicios de gastronomía y personales-- debe tenerse en cuenta que el salario promedio en esas unidades rondaba entre los 300-400 pesos, una suma muy por debajo de lo que varios estudios sobre el costo de la vida han señalado que es necesario para cubrir las necesidades básicas de consumo, sobre todo en La Habana.<sup>11</sup> No obstante, en nuestro estudio pudimos comprobar, que exceptuando las cooperativas de los mercados agropecuarios, el resto de las cooperativas no habían aumentado significativamente los precios de sus servicios. Varias cooperativas se habían propuesto mantener los precios lo más bajos posible, sobre todo para la población y entidades estatales.

---

<sup>8</sup> Ingresos mensuales de los socios que no incluye las utilidades que se redistribuyen entre los socios al final del ejercicio fiscal.

<sup>9</sup> Esta cifra es similar a la brindada por la CIDEL de que en diciembre de 2014 el ingreso promedio era de 1,263 pesos.

<sup>10</sup> La experiencia cotidiana de los cubanos e investigaciones de los medios de comunicación nacional confirman que en estos mercados generalmente no se registran todas las ventas, se altera el precio de los productos y se declara como merma productos que son en realidad vendidos a precios de mercado.

<sup>11</sup> Según García y Anaya (2014), el total de gastos en que incurría en el 2011 las familias urbanas dependientes de salarios y/o pensiones estatales, es decir, de ingresos medios, para satisfacer sus necesidades básicas *mínimas* era de 1,200-1,300 pesos.

Este aumento de los ingresos de los trabajadores no se debe necesariamente a una descapitalización de las cooperativas. Excepto en las cooperativas que administran mercados agropecuarios y algunas de gastronomía, donde no se pudieron apreciar inversiones que no fueran cosméticas, la mayoría de las cooperativas han realizado inversiones significativas para mejorar las condiciones de trabajo y el servicio que brindan. Pero debe mencionarse que en las cooperativas que administran mercados agropecuarios parece común que las utilidades redistribuibles (después de pagar impuestos, nutrir sus fondos y demás obligaciones) sean repartidos entre los socios diariamente, práctica que sin dudas no solo descapitaliza a la cooperativa sino que también la hace muy vulnerable.

Por tanto, exceptuando las cooperativas que administran mercados agropecuarios cuya gestión básicamente se limita a ejercer como intermediarios en la cadena de comercialización de los productos agropecuarios y con una visión muy cortoplacista, en el resto de las cooperativas los aumentos de los ingresos de los trabajadores se debe sobre todo a incrementos en la productividad relacionados con la motivación de los trabajadores y cambios en la organización y funcionamiento de esas unidades, como veremos a continuación.

- **Incremento de la motivación**

Uno de los cambios más perceptibles en las cooperativas que surgen a partir de unidades empresariales estatales es el incremento de la motivación de los trabajadores, lo cual se refleja en cambios en su actitud ante el trabajo. Directivos y trabajadores de cooperativas entrevistados expresaron que había mejorado la disciplina laboral: se cumplían los horarios y normas técnicas, disminuyendo el ausentismo y los errores técnicos. También se trabajaba con una mayor intensidad. Incluso existe el riesgo de que se esté incurriendo en la “autoexplotación” en algunas cooperativas donde las personas han decidido trabajar hasta horas de la noche y fines de semana para no incumplir con los clientes.

Asimismo, plantearon que se ahorra más recursos como la electricidad, agua y teléfono, y se cuidan mejor los medios de trabajo, dándoles mantenimiento cuando lo necesitan. Los mismos trabajadores entre ellos se aseguran que la cooperativa no incurra en costos innecesarios porque saben que ello afectará la situación económico-financiera y por tanto sus ingresos presentes y futuros.

Aunque las necesidades de capacitación en temas de administración así como sobre cooperativismo están lejos de ser satisfechas, y por lo general —reflejando las insuficiencias del marco legal al respecto— no existían planes de capacitación, la mayoría de los directivos parecían estar interesados en superarse en temas contables y de gestión y estrategia, para mejorar la gestión; y algunos ya aprovechaban la disponibilidad de cursos en contabilidad para cooperativas que ofrece la ANEC.

Sin dudas, una fuente importante de motivación es la mejora en términos de ingresos que ha significado ser parte de la cooperativa para la mayoría de los trabajadores. Pero no debe despreciarse los efectos sobre la satisfacción y sentido de pertenencia que tiene la autonomía y gestión democrática en las cooperativas: “poder decidir es lo más importante”, expresaba un miembro de una cooperativa. Si bien es necesario un estudio más profundo sobre el alcance y profundidad real de la democratización de la toma de decisiones, y que el cambio cultural que implica participar en la toma de decisiones requiere tiempo, por lo general los miembros de las cooperativas conocían y se alegraban de poder tomar las decisiones más importantes en asamblea general.

- **Mejoras en el ambiente laboral**

Otro cambio importante que se puede apreciar en las cooperativas son las mejoras que sus trabajadores han experimentado tanto en las condiciones materiales de trabajo como en cuestiones más subjetivas pero importantes como las relaciones laborales.

Como fue mencionado, todas las cooperativas han realizado acciones constructivas para mejorar las condiciones en que trabajan; algunas en mayor medida y otras en menor medida, no fue posible contabilizarlo. Esto a pesar de que la mayoría está ubicada en locales que arriendan al Estado y de los cuales no son por tanto propietarias. Muchas han invertido también para mejorar la tecnología y equipos que emplean y así mejorar las condiciones materiales en que trabajan. Y estas inversiones serían mayores si hubiera mayor disponibilidad de esos activos para comprarlos.

La gran mayoría de los entrevistados percibían también cambios en sus relaciones de trabajo que resultan en un ambiente laboral más placentero. Expresaron con satisfacción que hay una mayor unión, colaboración y trabajo en equipo en las cooperativas. Las tareas se distribuyen sin atender a cargos o títulos, de manera que se logra el multioficio y reducir la división entre el trabajo directo (manual) y el indirecto (administrativo o intelectual). En algunos casos, como cuentan con sus propios fondos, se realizan más actividades de socialización donde acuden con sus familias. Incluso se destinan fondos de la cooperativa y tiempo y energía de los socios para atender y visitar a aquellos socios que presenten alguna dificultad de salud. Un directivo de una cooperativa se refirió al colectivo de socios de su cooperativa como “una gran familia”.

### ***Dificultades***

Por lo general, los trabajadores entrevistados en nuestro diagnóstico estaban satisfechos con la decisión de crear la cooperativa. Solo unas pocas personas que estaban próximos a la edad de retirarse expresaron que habían aceptado ser parte de la cooperativa solo porque no les quedaba otra opción; que habrían preferido mantenerse en la misma relación laboral. Esto se debe a que las nuevas cooperativas están enfrentando dificultades diversas como veremos a continuación, sobre todo en el proceso de creación y la capacitación e información. Por su parte, las auditorías realizadas por la Contraloría confirman nuestro temor sobre las Insuficiencias para el control de la gestión económica. A continuación analizaremos estas dificultades. Aunque el acceso a bienes y servicios productivos es sin dudas una de las dificultades más importantes (Piñeiro, 2014: 317-320), esto ha mejorado en algunos aspectos<sup>12</sup> y, sobre todo, esto no es solo propio de las cooperativas sino de todas las formas empresariales del país, por lo que no profundizaremos sobre esto en este trabajo.

---

<sup>12</sup> La relación entre las CNA de origen estatal y las empresas mayoristas ha mejorado sustancialmente en los últimos meses. Se está cumpliendo mejor con los compromisos establecidos en los contratos, y –a partir de febrero—ellas tienen la indicación de que deben asumir la transportación como hacían cuando eran unidades estatales y les llevan los insumos directamente; en lugar de las CNA tener que encargarse de contratar la transportación, lo cual hacían generalmente con transportistas privados y aumentaba sustancialmente sus costos.



- **Proceso de creación**

Los problemas que se observan en el proceso de creación de las cooperativas, sobre todo el diseño complicado, disperso y demorado de éste, y que éste no propicia que la decisión de crear cooperativas sea una decisión consciente y voluntaria, como se argumenta en otro trabajo (Piñeiro, 2014: 313-315), tienen repercusiones importantes no solo sobre la calidad de las cooperativas creadas sino también sobre su éxito a mediano y largo plazo.

Si bien es cierto que el procedimiento de creación actual tiene –como la normativa que lo establece-- un carácter experimental y deberá cambiar, es importante señalar sus desaciertos y vacíos para que el que se establezca en la próxima Ley General de Cooperativas sea lo mejor posible, y mientras tanto se aplique de la mejor manera posible.

Estas dificultades no deben tomarse a la ligera, pues la manera en que surge una cooperativa determina en gran medida su desempeño tanto económico como social. Históricamente, las cooperativas que han tenido más éxito han sido aquellas que han surgido por iniciativa de un grupo de personas que comparten propósitos y valores como la igualdad y la solidaridad. Pero esto no quiere decir que la iniciativa en un primer momento no pueda venir de un ente externo al grupo de personas que crea la cooperativa. De hecho, muchas cooperativas en el mundo han surgido por iniciativa de la Iglesia y organizaciones sociales. Incluso la primera cooperativa de lo que es hoy el Grupo Mondragón surgió por sugerencia y con la inducción de un sacerdote.<sup>13</sup>

Por lo que es muy importante que las cooperativas que surgen de forma inducida, promovidas por entes externos al grupo de fundadores, lo hagan de manera que se respeten las condiciones y tiempos necesarios para que la iniciativa sea adoptada por ellos, para que la decisión sea realmente consciente y voluntaria. Esto implica que deben ser capacitados efectivamente para que comprendan sobre lo que están decidiendo, y que no deben sentir que ser parte de la cooperativa es la única opción que tienen.

Las auditorías de la Contraloría confirmaron lo que encontramos en algunos casos en cuanto a dificultades en el proceso de negociación entre las cooperativas que surgen de unidades empresariales estatales y las empresas a las que antes estaban subordinadas. Sobre todo en las cooperativas de gastronomía y mercados agropecuarios y otras constituidas en los primeros momentos, pareciera que no hubo tal negociación y las cooperativas más bien aceptaron lo decidido por sus antiguas empresas.

Además, si se espera que las cooperativas contribuyan a satisfacer necesidades sociales, ellas deben ser informadas que su responsabilidad social no se limita a cumplir con la tributación y normas, sino que deben también tomar acciones para contribuir a solucionar los problemas más apremiantes de las comunidades en que se encuentran. Como se analiza en otro trabajo (Piñeiro, 2014: 321-3), las nuevas cooperativas no están siendo orientadas hacia la responsabilidad social pues no son capacitadas sobre ello y en los medios de comunicación son presentadas como una

---

<sup>13</sup> La Corporación Mondragón es el mayor grupo cooperativo del mundo, así como el primer grupo empresarial del País Vasco y el séptimo de España. Mondragón está compuesta por más de 100 cooperativas cuyas actividades están relacionadas fundamentalmente con las finanzas, la industria, la distribución y el conocimiento. La primera cooperativa de lo que es hoy Mondragón, Ulgor (hoy Fagor) fue creada por 4 discípulos del sacerdote Arizmendarrieta en una escuela técnica.

forma para que los trabajadores aumenten sus ingresos y no para satisfacer necesidades colectivas y sociales.

En las cooperativas estudiadas, el actual proceso de creación establecido en la normativa está impactando en la dimensión social de la cooperativa y la económica. En cuanto a lo social, las relaciones entre los socios se ven afectadas por conflictos que emanan de procesos de creación diseñados desde arriba y de la falta de preparación y capacitación. En cuanto a lo económico, los estudios de factibilidad fueron realizados por personas externas a la cooperativa y como una formalidad están poniendo el riesgo de fracaso económico.

No obstante, debe señalarse que el proceso creación de las cooperativas no agropecuarias ha sido en varios aspectos mucho mejor que lo ocurrido cuando en los años noventa, en medio del Período Especial, se promovió la creación de las UBPC<sup>14</sup> a partir de empresas estatales. Para solo mencionar algunos, los precios del arrendamiento de locales y equipos, excepto en las cooperativas del turismo, son por lo general muy razonables. Las cooperativas comienzan sin deudas, y con facilidades para el crédito. Excepto en las cooperativas de gastronomía y mercados agropecuarios donde el MINCIN promovió su creación de forma masiva (en parte porque tienen muchas más unidades que el resto de los ministerios involucrados), por lo general las cooperativas se están creando a partir de las unidades con mejores condiciones.

- **Capacitación y asesoramiento**

Como se analiza en otro trabajo (Piñeiro, 2014: 315-7), la capacitación que están recibiendo las nuevas cooperativas es, en los mejores casos, insuficiente; y nula en la mayoría de los casos. Como promedio, han recibido 6-7 horas de capacitación. Pero las cooperativas de mercados agropecuarias y las que surgen por iniciativa propia, a excepción de una cuyo presidente entiende la importancia de la capacitación, no habían recibido ninguna capacitación. Sin embargo, casi la totalidad de las acciones de capacitación habían sido dirigidas a solo unos pocos directivos, generalmente el presidente y el tesorero o responsable de la contabilidad. Peor aún, la capacitación se ha limitado a explicar lo que está en las normativas y no se ha realmente capacitado sobre las particularidades de la gestión cooperativa.

Aunque se han realizado algunas actividades de capacitación, sobre todo lideradas por la ANEC, la oferta no satisface las necesidades. Y en realidad lo que necesitan estas nuevas cooperativas no es solo capacitación formal sino también asesoramiento y espacios para aprender de las experiencias prácticas de otras cooperativas. Por ello, es esperanzador que algunas de las cooperativas que han sido aprobadas en el último grupo son de asesoría contable y la mayoría de sus clientes son cooperativas. Pero es lamentable que esas cooperativas de asesoría contable no se hayan concebido como cooperativas de asesoría integral para la gestión de cooperativas, más allá de los aspectos relacionados con la contabilidad.<sup>15</sup>

La experiencia internacional en la inducción de cooperativas es que, para el éxito de estas cooperativas, para que estas no se desvirtúen y para que no surjan falsas cooperativas, es muy importante que sean “acompañadas” y no solo asesoradas: que

---

<sup>14</sup> Son las Unidades Básicas de Producción Agropecuaria. Para más información ver Piñeiro 2015, 2012: 81-2.

<sup>15</sup> Es comprensible que se les proscriba la prestación de asesoría legal, pero sería muy provechoso si pudieran brindar asesorías en otros temas de gestión empresarial y en cuanto a las particularidades de la gestión cooperativa.

un grupo de personas se preocupe por su suerte, les ayude a tomar decisiones de forma democrática, a llevar las actas de las asambleas e incluso sirva de moderador inicialmente en las asambleas<sup>16</sup>; todo esto sin imposiciones. Este acompañamiento podría ser brindado por cooperativas que surjan para ese fin, así como por grupos de estudiantes y profesores que funcionen como parte de las actividades de extensión universitaria que podrían realizar centros de educación superior del país; en ambos casos, esos grupos de personas deben contar con la vocación y orientaciones<sup>17</sup> necesarias.

- **Insuficiencias para el control de la gestión económica**

En el estudio que realizamos, encontramos que a pesar del interés que demuestran los socios en controlar que la cooperativa no incurra en gastos innecesarios y otras dificultades, el control interno tiene serias limitaciones. Supimos de al menos dos cooperativas que gestionan mercados agropecuarios donde, por descontrol y sobre todo desconocimiento de los socios sobre sus derechos y el funcionamiento de las cooperativas, el presidente le había hurtado montos considerables de dinero a la cooperativa, dejándoles incluso con deudas. También apreciamos que en la mayoría de las cooperativas no se utilizan comprobantes de ventas y se realizan compras sin que quede constancia de ello.

Aunque es cierto que la falta de comprobantes de venta ocurre también o en mayor medida en los TCP por las pocas condiciones (es difícil lograr que una imprenta te venda formularios seriados y que asegure que se mantenga la unicidad de estos) y cultura (los clientes no lo solicitan) que existen para hacerlo, esto afecta de forma significativa el funcionamiento de las cooperativas. En una cooperativa, debe haber total transparencia y confiabilidad en la información confiable, pues es derecho de los socios conocer y revisar su situación económica-financiera.

Uno de los problemas que más puede afectar a las cooperativas, es que surja desconfianza entre la administración de la cooperativa y el resto de los socios, pues eso atenta contra la cohesión interna tan necesaria para que la toma de decisiones democrática ocurra de forma efectiva. Por ello es importante que las cooperativas cuenten con los medios imprescindibles para controlar su gestión económica.

Las auditorías realizadas por la Contraloría confirman nuestras apreciaciones: existe una deficiente documentación primaria o no existen registros que respalden su emisión; no tienen habilitado un registro consecutivo de las facturas; no existe un control de las facturas canceladas; no cuentan con modelos foliados por áreas contables. Se comprueba también la inexistencia de evidencia del Balance de apertura de las operaciones (estipulado en la Resolución no 427/012 del MFP); y que los balances de comprobación de saldos no tienen suficiente legitimidad; entre otras dificultades.

### ***Consideraciones finales***

---

<sup>16</sup> La toma de decisiones en colectivo requiere habilidades que no habían sido desarrolladas por la mayoría de las personas, por lo que es útil que una persona externa a la cooperativa sirva de moderador de las asambleas para promover que todos puedan emitir sus criterios y tomar decisiones de la forma más efectiva posible.

<sup>17</sup> En la práctica internacional, las entidades que brindan asesoría y acompañamiento a las cooperativas deben ser certificadas —por la institución estatal o estatal-cooperativa encargada de supervisar y apoyar al sector cooperativo— para ofrecer esos servicios; como una vía para asegurar su consistencia y calidad.

La promoción de cooperativas no agropecuarias en Cuba tiene, además de los retos que entrañan fomentar la creación de este tipo de organización económica y social, en particular cuando existen políticas públicas que le dan un trato preferencial (por ejemplo, la supervisión efectiva para evitar la creación de falsas cooperativas o la desvirtuación de cooperativas honestas), el gran reto que implica que la mayoría de las cooperativas que se crearán –al menos en los primeros momentos— serán de origen estatal, a partir de unidades empresariales estatales. Esta experiencia es prácticamente inédita en el mundo, por lo que requiere una constante evaluación crítica y la decisión política de que es mejor avanzar lento y bien en lugar de crear muchas cooperativas que no sean realmente cooperativas o terminen fracasando por no contar con las condiciones mínimas para su éxito.

En estos casos es fundamental que las personas que creen las cooperativas no lo vean como una imposición sino como un cambio positivo en sus vidas laborales. Para esto es imprescindible que el proceso de inducción parta de la capacitación de todos los socios potenciales, que respete los tiempos necesarios para que los trabajadores decidan de forma informada y consciente, y que promueva la iniciativa de los propios colectivos. Aunque estas cooperativas surgen de grupos de personas que ya se conocen y que en gran parte continuarán realizando actividades que ya venían realizando, un acompañamiento integral efectivo –que atienda sobre todo la dimensión social de la cooperativa, además de la dimensión económica— será vital para su éxito presente y futuro.

Como se sabe, las cooperativas son organizaciones con objetivos no solo económicos sino también sociales, y con principios éticos y particularidades organizativas de gestión democrática que las personas socias de las cooperativas no van a adoptar ni comprender, y menos ejercer, si en primer lugar los desconocen. Lograr que todos los socios –fundadores y los que se incorporen después— conozcan estos principios y, con la práctica, adopten los valores y comportamientos que ellos entrañan, es una tarea compleja, pero provechosa porque es precisamente de ahí de donde emergen los “valores agregados” de la expansión de las cooperativas (Piñeiro, 2012: 84-7). Por ello, es de vital importancia que todas las cooperativas, tanto las de origen estatal como las que surgen por iniciativas colectivas, reciban apoyo no solo mediante actividades de capacitación e incluso asesorías (legales, contables, administrativas y de gestión en general) sino también mediante el acompañamiento para las más necesitadas de apoyo.

Por todo lo anterior, el éxito de este experimento con las cooperativas agropecuarias requiere, además del ambiente de negocios necesario para cualquier empresa, de la creación de una “infraestructura institucional” que las supervise pedagógicamente, las apoye y las integre: 1) una institución de supervisión y fomento; 2) una confederación que las articule y facilite el trabajo de fomento; y 3) una red de organizaciones (idealmente –pero no necesariamente— organizadas como cooperativas) preparadas para brindar capacitación y acompañamiento, certificada y coordinada por la institución de supervisión y fomento. Demanda también de un mercado mayorista y la posibilidad de establecer encadenamientos productivos con el sector estatal, entre otras medidas (Piñeiro, 2014: 326-9).

## **Referencias**

García Álvarez, Anicia y Betsy Anaya. 2014. “Gastos básicos de familias cubanas pensionadas y salario-dependientes” *Temas* No. 79, jul-sep 2014, pp. 89- 94.

- Piñeiro Harnecker, Camila. 2015 “Las cooperativas en Cuba: su contribución al nuevo socialismo cubano” (en publicación).
- \_\_\_\_\_ 2014. “Cooperativas no agropecuarias en La Habana. Diagnóstico preliminar” en Colectivo de autores. *Economía Cubana: Transformaciones y Desafíos*, Ciencias Sociales, La Habana, 2014, pp.291-334.
- \_\_\_\_\_ 2012. “Las cooperativas en el nuevo modelo económico” en: Pavel Vidal y Omar E. Pérez (comp.) *Miradas a la economía cubana: El proceso de actualización*, La Habana: Ed. Caminos, 75-96.
- \_\_\_\_\_ 2011. “Empresas no estatales en la economía cubana: potencialidades, requerimientos y riesgos” *Revista Universidad de La Habana* 272: 45-65.