

**ORIGINAL**

**La gestión socioeconómica de la cooperativa no agropecuaria “La Croqueta”**

**Socioeconomic management in the non – agricultural cooperative “La Croqueta”**

**Rachel Mirna Matos Domínguez**, Estudiante 5to año de la Carrera de Economía,  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Granma, Cuba,  
[rmatos@estudiantes.udg.co.cu](mailto:rmatos@estudiantes.udg.co.cu)

**M. Sc. Alina Alarcón Guerra**, Profesora Auxiliar, Departamento de Historia y Marxismo  
Leninismo, Universidad de Granma, Cuba, [alarcong@udg.co.cu](mailto:alarcong@udg.co.cu)

**M. Sc. Amarilys Reyes Arzuaga**, Profesora Auxiliar, Departamento de Economía,  
Universidad de Granma, Cuba, [areyesa@udg.co.cu](mailto:areyesa@udg.co.cu)

Recibido: 25 de marzo de 2020 / Aceptado: 30 de mayo de 2020

**Resumen**

En este trabajo se diagnostican los factores que limitan la gestión socioeconómica en la cooperativa no agropecuaria “La Croqueta”. El método de investigación utilizado fue el dialéctico-materialista. En cuanto a los métodos empíricos fueron utilizados la observación participante, la encuesta, la entrevista y el instrumento espejo cooperativo del Programa Mundial de Alimentos (PMA). El objetivo de la investigación fue determinar los factores que limitan la gestión socioeconómica dentro de la cooperativa “La Croqueta”, para proponer un conjunto de medidas que contribuyeran al perfeccionamiento de la gestión y en este sentido, al fortalecimiento y desarrollo económico y social de la cooperativa. Entre las medidas elaboradas se encuentran realizar un proyecto de inversión para crecer económica y socialmente, coordinar acciones de capacitación en temáticas de cooperativismo, jurídicas, de contratación y de responsabilidad social, realizar contratos con cooperativas agropecuarias para la diversificación de productos a servir, potenciar las acciones dirigidas a la dimensión social, entre otras que aparecen en la investigación.

**Palabras clave:** cooperativa; principios cooperativos; cooperativa no agropecuaria; gestión socioeconómica

**Abstract**

In this work are diagnosed the factors that limit the socioeconomic management in the non-agricultural cooperative “La Croqueta”. The research method used was the dialectical-materialistic one. Regarding the empirical methods, the participant observation, the survey, the interview and the cooperative mirror instrument of the World Food Program (WFP) were used. The objective of the research was to determine the factors that limit the socioeconomic management within the cooperative “La Croqueta”, in order to propose a set of measures that contributed to the improvement of the management and in this sense, to the strengthening and economic and social development of the cooperative. Among the developed measures are to carry out an investment project to grow up economically and socially, to coordinate training actions in thematic of cooperativism, legal's, of hiring and social responsibility, to make contracts with agricultural cooperatives for the diversification of products to be served, to enhance the actions aimed at the social dimension, among others that appear in the research.

**Key words:** cooperative; cooperative principles; non-agricultural cooperative; socioeconomic management

### **Introducción**

Cuba, actualiza el modelo económico y social en función de fomentar el desarrollo de la economía, en este contexto se reconoce y promueve la creación de cooperativas como una forma de gestión económica y social con la aspiración de lograr mayor eficiencia en las actividades económicas, de descentralizar las empresas estatales, descargar al Estado de administraciones encargadas de actividades productivas y de servicios. A lo largo del proceso revolucionario en nuestro país se ha acumulado una significativa experiencia teórico-práctica sobre el cooperativismo con el fin de convertir el trabajo en una necesidad impostergable de la sociedad contemporánea como principal fuente de riquezas para la acumulación, que permita la elevación del nivel y calidad de vida de la población se presenta como uno de los mayores desafíos a emprender en esta etapa de la construcción socialista.

En nuestro país desde los primeros años del triunfo de la Revolución se fueron creando las formas incipientes de cooperativas comenzando por las cooperativas cañeras, las brigadas de ayuda mutua y las brigadas FMC-ANAP, luego surgen las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y se ramifican por todo el país las Cooperativas de Producción

Agropecuarias (CPA), posteriormente se crean las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) y en el año 2014 comienzan a crearse las Cooperativas No Agropecuarias (CNA).

La implementación del cooperativismo en otros sectores de la economía permitirá al Estado socialista cubano, aumentar considerablemente sus niveles de eficiencia y eficacia, al eximirse de una gran cantidad de gastos que hoy enfrenta, así mismo, puede contribuir al aumento y calidad de los servicios que se presten y/o actividades que se realizan a partir de lograr un control más efectivo de los recursos y elevar el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Para la evaluación del proceso experimental de las cooperativas se realizaron investigaciones por diferentes especialistas del tema desde el 2014 hasta el 2019 donde se detectaron deficiencias que limitan el desarrollo socioeconómico de las mismas, dándose a conocer en el Seminario Nacional de Cooperativas no Agropecuarias; entre las mismas se pueden mencionar: la apropiación indebida de recursos, insuficiencias en los registros contables, diferencias en los anticipos percibidos por los socios y la junta directiva y limitada transformación en la imagen de las cooperativas en la actividad de la gastronomía. Las cooperativas no agropecuarias de la provincia Granma no están exentas de estas y otras problemáticas.

En el municipio de Bayamo existen seis cooperativas no agropecuarias, 3 en el sector de la gastronomía, una ornitológica y dos en la construcción. Una de estas cooperativas es “La Croqueta” donde se va a desarrollar la presente investigación, dicha cooperativa presenta muchas de las dificultades planteadas anteriormente.

Lo analizado hasta aquí, da la posibilidad de identificar como problema científico: ¿Cuáles son los factores que limitan la gestión socioeconómica de la CNA “La Croqueta”? Para darle solución al problema de investigación se plantea como objetivo general: Determinar los factores que limitan la gestión socioeconómica en la CNA “La Croqueta”. El objeto de Investigación es: la gestión socioeconómica de las cooperativas no agropecuarias y el campo de acción: factores que limitan la gestión socioeconómica en la cooperativa no agropecuaria la Croqueta.

Esta investigación tiene como aporte la determinación de los factores que obstaculizan el desarrollo de la cooperativa para que se trabaje en la erradicación de los mismos y consolidar sus fortalezas y con ello, se obtengan mejores resultados.

### **Población y muestra**

La cooperativa no agropecuaria La Croqueta fue creada mediante el Acuerdo No. 155/2014 de fecha 19/03/2014 firmada por Manuel Santiago Sobrino presidente del Consejo de Administración Provincial (CAP), queda constituida el 14 de junio de 2014, denominada cooperativa en formación de primer grado "La Croqueta". La misma tiene su domicilio legal en General García número 153 entre Perucho Figueredo y General Lora, municipio Bayamo, provincia Granma.

Esta entidad fue la primera cooperativa no agropecuaria constituida de manera experimental en el sector gastronómico en la provincia Granma. En sus inicios tuvo la participación de 34 asociados y una trabajadora contratada, de ellos 23 eran mujeres, representando un 67.6% del total. En la actualidad cuenta con 29 socios y de ellos 20 mujeres que representa un 68.9% del total.

El patrimonio de esta Cooperativa está integrado por el capital de trabajo inicial y todos los bienes y derechos que adquiere la cooperativa de forma lícita. Este patrimonio está integrado por los aportes dinerarios de sus socios ascendentes a diez mil setecientos cincuenta pesos cubanos (10 750.00) los que han decidido voluntariamente asociarse entre sí para emprender actividades económicas, el capital de trabajo inicial de la cooperativa se aporta por los socios fundadores en pesos cubanos, íntegramente en el acto de otorgamiento de la escritura fundacional o de forma aplazada siendo el monto mínimo a aportar por cada socio de doscientos cincuenta (250.00) pesos cubanos. Fijándose en estos estatutos montos diferentes para tres de los socios que aportaron dinerariamente 1000 pesos cada uno.

Es importante destacar que los socios de la cooperativa sólo han alcanzado el nivel medio superior, con excepción de la económica que es técnico medio. La estructura organizativa de la cooperativa está constituida por la asamblea, conformada por todos los socios; la junta directiva representada por el presidente, la sustituta y la económica; además de una comisión de fiscalización y control, representada por uno de los asociados.

Las aportaciones dinerarias al capital de trabajo inicial se justifican ante notario público mediante la certificación de su depósito a favor de la Cooperativa en proceso de constitución, en un Banco del Sistema Bancario Nacional cubano.

La cooperativa recibe los insumos de la Empresa Municipal de Gastronomía Bayamo, siendo esta entidad la única suministradora. Como está establecido para las cooperativas no agropecuarias, las materias primas y materiales son vendidos por la Empresa de Gastronomía al precio minorista menos el 20%. Además, mantiene contratos con la empresa eléctrica, ETECSA y Acueducto.

Para desarrollar la investigación se utilizó el método dialéctico materialista y sus rasgos específicos: análisis y síntesis, ascenso de lo abstracto a lo concreto, inducción y deducción, unidad de lo lógico y lo histórico, análisis cuantitativo y cualitativo. La investigación se complementó con métodos empíricos como el análisis de documentos, la encuesta y la observación participante, se empleó el muestreo aleatorio simple y en particular la herramienta espejo cooperativo para la determinación del cumplimiento de los principios y el análisis de la gestión socioeconómica de la cooperativa.

La encuesta aplicada a los miembros de la junta directiva y a cooperativistas se utilizó para diagnosticar la situación de la cooperativa y el estado de opinión de sus miembros sobre aspectos que tienen que ver con los principios cooperativos, con la eficiencia y con otros aspectos de la gestión de la cooperativa. También se empleó la entrevista grupal a directivos y cooperativistas.

El tamaño de la muestra es de 18 socios lo que representa un 62% aproximadamente del total de socios de la cooperativa, se realiza un análisis comparativo de los últimos 5 años y se hizo una valoración de los resultados económicos financieros de la entidad.

### **Análisis de los resultados**

A continuación, se muestran los resultados referidos de la encuesta aplicada, a la junta directiva.

El total de miembros de la junta administrativa señalaron como principios cooperativos: la voluntariedad, la cooperación y ayuda mutua, contribución al desarrollo de la economía nacional, la disciplina cooperativista, colaboración entre cooperativas, solidaridad humana, la decisión colectiva y el bienestar de los cooperativistas y los familiares, sin

embargo ellos no reconocen el principio de la educación, formación e información de los socios, principio este tan importante para lograr comprender el sentir del cooperativista, ni tampoco el de la responsabilidad social, principio que muchas veces confunden con el cumplimiento de su objeto social.

De acuerdo al cumplimiento de los principios cooperativos la junta administrativa la señaló como regular, el factor más importante que hace que no se estén cumpliendo debidamente es que la cooperativa se encuentra sin recursos. La junta administrativa planteó que los problemas organizativos que están presentes en la cooperativa son en la dirección, en el sistema de pago y en el empleo de recursos técnicos materiales.

En la gestión económica financiera los encuestados de la junta directiva plasmaron que la situación económica y financiera de la cooperativa es regular, pero ninguno contestó cuales son los factores que influyen en esta situación ni las acciones que pueden tomar para superarla.

Los encuestados señalaron que existen debilidades en indicadores como la satisfacción de las necesidades de viviendas, en el desarrollo de actividades sociales y culturales, acciones de capacitación, en la atención al hombre y las condiciones de trabajo, en la asistencia y participación de los asociados en las asambleas, todas estas debilidades dificultan el proceso de gestión de la cooperativa y entorpece su desarrollo.

La encuesta reflejó que el problema medio ambiental que más está afectando a esta cooperativa es la falta de un extractor de humo que es fundamental para mantener un ambiente limpio que no afecte la salud de los socios ni a las personas de sus alrededores.

De acuerdo a los vínculos contractuales que mantiene la Croquetera actualmente valoraron como bueno el aspecto de la asesoría jurídica para la elaboración y negociación de los contratos, pero no así para el cumplimiento de los contratos, puesto que lo valoraron de regular debido a que existen afectaciones económico-productivas, financieras y sociales que surgen por el incumplimiento de los contratos principalmente por las empresas.

En la gobernanza cooperativa donde debían valorar de bien, regular o mal el comportamiento de indicadores de la gestión cooperativa señalaron que el nivel de

liderazgo de la junta administrativa, participación de los socios en la elección directa de los cargos y la toma de decisiones es de bien.

Resultado de la encuesta aplicada a los socios de la cooperativa

En la pregunta referida a el grado de cumplimiento de los principios y valores en la cooperativa un encuestado planteó que es regular lo que representa un 5,5% y los otros 17 para un 94,4 no respondieron esta interrogante, lo que demuestra que la mayoría de los encuestados desconocen los principios cooperativos, situación negativa ya que todos los cooperativistas deben conocer los principios y valores cooperativos y de la manera en que se cumplen los mismos. Un 55,5% de los encuestados han recibido algún curso de capacitación sobre cooperativismo o temas afines y el 45,5% restante dejaron esta pregunta sin contestar, lo que evidencia que estos cooperativistas no han recibido curso de capacitación, asiendo la capacitación uno de los factores que limita la buena gestión socioeconómica de esta cooperativa.

En la organización de la cooperativa todos los socios encuestados afirman que hay problemas organizativos en relación con el empleo de recursos técnico- materiales, esto es debido a que los cooperativistas no cuentan con todos los recursos necesarios lo que evidencia que no hay una buena gestión y un buen funcionamiento de la cooperativa, lo que conlleva a que la cooperativa esté necesitada de recursos.

Sobre la evaluación de buena, mala o regular de la capacidad organizativa de la junta administrativa se reflejó que 6 socios le dan una evaluación de buena para un 33,3%, 2 socios le dan la evaluación de regular representando un 11,1% y el 55,5% restante dejaron la pregunta sin responder. Con respecto a los cambios organizativos que proponen para mejorar el funcionamiento de la cooperativa los 18 encuestados dejaron la pregunta sin contestar para un 100%, lo que significa que no saben, ni conocen que cambios pudieran hacerse para mejorar la vida de la cooperativa en general, lo que incide negativamente en el buen funcionamiento de la cooperativa.

En la pregunta donde los cooperativistas debían considerar si los integrantes de la junta administrativa muestran un liderazgo reconocido por los asociados 11 marcaron que sí para un 61,1% y los 7 restantes no respondieron a la interrogante, para un 38.8 % lo que refleja que esos cooperativistas no se sienten satisfecho con el trabajo que realiza la junta directiva.

En esta encuesta también se hicieron preguntas referente a el nivel de participación de los socios en cuanto a la elaboración y aprobación del plan de desarrollo de la cooperativa, sobre la aprobación del plan económico-productivo y el presupuesto, donde se observa que 17 encuestados arrojaron que hay participación lo que representa un 94,4%, en la organización del trabajo un 100% señaló que tiene participación, en cuanto a la elección de cargos de dirección un 77,7% señalaron que tienen participación, en el ingreso de socios y separación de los mismos a la cooperativa ninguno marcó esta opción, lo que significa que no participan, 3 encuestados plantearon que tienen participación en la distribución de ingresos y utilidades lo que representa un 16,6%, en cuanto a la participación de los socios en las acciones de la cooperativa en la comunidad se reflejó que 13 socios plantearon que tienen participación para un 72,2% del total, 4 de los entrevistados señalaron que tienen participación en la aprobación de medidas disciplinarias y en la selección de socias o socios destacados lo que representa un 22,2%, el 77,7% de los encuestados señalaron que tienen participación en otras decisiones. Lo que significa que a nivel general los socios se encuentran satisfechos con el nivel de participación que tienen en la toma de cualquier tipo de decisión dentro de la cooperativa. En cuanto a la situación económica-financiera de la cooperativa 11 plantearon que la situación es regular lo que representa un 61,1%, el resto plantea que la situación es mala para un 38,8% del total. Cuando los encuestados mencionaron las posibles causas por la que esta cooperativa se encuentra en esa situación económica 3 socios para un 16,6% no le dieron respuesta a la pregunta y los otros 15 socios para un 83,3% señalaron que uno de los problemas más significativos es que no cuentan con un mercado mayorista que le sustente los productos o mercancías y que no poseen contratos con otras empresas de la localidad siendo esta causa uno de los factores limitantes para su gestión socioeconómica.

De los encuestados 11 consideran que su ingreso a la cooperativa no ha mejorado las condiciones de vida personal y familiar para un 61,1%, dos plantearon que han mejorado y 5 no contestaron la pregunta para un 11,1 y 27,7% respectivamente y en cuanto a la relación que existe entre los socios dentro de la cooperativa tres plantearon que es buena que representa un 16,7% y el resto que es regular lo que representa un 83,3% del total.

En la pregunta referente a las acciones que deben tomar para promover el ingreso de jóvenes y mujeres a la cooperativa todos los encuestados dejaron la pregunta sin contestar y el 50% de los socios encuestados plantearon que la cooperativa ha desarrollado acciones a favor de la comunidad, pero no identificaron ninguna en la encuesta.

Con respecto a que si los socios de la cooperativa tienen derecho de interponer demandas o revocar a los miembros de la Junta Administrativa en caso de no responder a los intereses colectivos o violar las normas y valores establecidos 9 plantearon que sí lo que es un 50% del total el otro 50% dejó la pregunta sin responder, también todos los socios consideran que existen normas o políticas limitantes del desarrollo o la gestión económica y social de la cooperativa, pero ninguno las menciona.

Haciendo una comparación de los resultados de la encuesta aplicada a los miembros de la junta administrativa y la aplicada a los socios podemos arribar a la conclusión de que hay puntos coincidentes, que a su vez son factores que limitan la gestión cooperativa: desconocimiento de los principios cooperativos por la mayoría de los socios, existen en la cooperativa problemas de organización y de recursos, ausencia de un mercado mayorista, los miembros de la junta administrativa no solamente tienen bajo nivel cultural además reciben pocos cursos de capacitación y estos cursos son prácticamente nulos en los socios de la cooperativa, la cooperativa tiene pocos contratos con las empresas y las empresas con las cuales tienen contrato no cumplen en tiempo con los mismos.

A continuación, se exponen las deficiencias que presenta la cooperativa, detectados a través del autodiagnóstico realizado, las encuestas a los especialistas y la observación:

- ✓ La autonomía formalmente concedida no siempre es respetada por la Empresa y otros actores del entorno.
- ✓ Limitaciones en el entorno para materializar el principio de cooperación entre cooperativas. No se han realizado contratos con cooperativas de producción agropecuarias.
- ✓ Las asambleas son únicamente para discutir los resultados económicos y no la realizan con frecuencia, aunque en la ley se establece que no deben de realizarse menos de 4 al año, a la investigadora le parece que son insuficiente y más cuando

las decisiones deben ser tomadas en colectivo y aprobadas por más del 50% de los socios.

- ✓ Al no contar con un mercado mayorista seguro, ni el cumplimiento oportuno de los contratos con las empresas se hace complejo planificar la oferta de nuevos productos, por lo que generalmente venden solamente el pan con croqueta y el refresco.
- ✓ No cuentan con un sistema contable eficiente y existen irregularidades en sus balances.
- ✓ No se realiza el balance social.
- ✓ Dificultades para materializar el programa de inversiones.
- ✓ Insuficiente el nivel de capacitación en temas relacionado con el cooperativismo lo que influye negativamente en el desarrollo social y económico de los socios de la cooperativa.
- ✓ Es insuficiente la labor realizada por la cooperativa en virtud de la responsabilidad social tanto para sus socios como para la comunidad, son insuficiente las iniciativas para atraer clientes, situación que afecta el proceso de gestión socioeconómica e incide negativamente en el logro de sus objetivos, que va mucho más allá de cumplir su objeto social.

A raíz de estas deficiencias se hicieron propuestas que pueden ser más viables a partir de las opiniones de los cooperativistas entrevistados y de los criterios de expertos. Se partió del supuesto de que las iniciativas que contribuyan a elevar el nivel de eficiencia en la gestión económica y social de la cooperativa implican la materialización correcta de los principios cooperativos.

Para contribuir a la solución de los problemas mencionados anteriormente y perfeccionar la gestión cooperativa se proponen un conjunto de medidas.

No.	Propuestas de medidas
1	Realizar proyecto de inversión para crecer económica y socialmente.
2	Realizar las asambleas de cooperativistas mensualmente.

3	Coordinar acciones de capacitación en temáticas de cooperativismo, jurídicas, de contratación y de responsabilidad social.
4	Elaborar el balance social cooperativo.
5	Contratar el servicio especializado para perfeccionar el Programa de desarrollo cooperativo hasta 2030.
6	Atención personalizada de los miembros de la Junta Directiva y de los socios para perfeccionar la planificación y comercialización de las producciones.
7	Implementar los principios cooperativos, haciendo énfasis en la responsabilidad social, contribución al desarrollo planificado de la economía y al bienestar de los socios y sus familiares
8	Planificar el presupuesto para las acciones de capacitación y de responsabilidad social, así como para las actividades a realizar por la cooperativa.
9	Realizar contratos con cooperativas agropecuarias para la diversificación de productos a servir.
10	Potenciar las acciones dirigidas a la dimensión social.
11	Determinar el tamaño óptimo de la cooperativa con criterio de eficiencia.

## **Conclusiones**

Al finalizar la investigación se arribó a las conclusiones siguientes:

1. A partir de las encuestas realizadas en la cooperativa se constató que existen factores que limitan la gestión cooperativa: desconocimiento de los principios cooperativos por la mayoría de los socios, existen en la cooperativa problemas de organización y de recursos, ausencia de un mercado mayorista, los miembros de la junta administrativa no solamente tienen bajo nivel cultural además reciben pocos cursos de capacitación y estos cursos son prácticamente nulos en los socios de la cooperativa, la cooperativa tiene pocos contratos con las empresas y las empresas con las cuales tienen contrato no cumplen en tiempo con los mismos y mal manejo de las cuentas contables.
2. Se le presenta a la cooperativa una propuesta de medidas para mejorar la gestión socioeconómica, entre las que se encuentra presentar un proyecto de inversión,

perfeccionar el plan de desarrollo de la cooperativa y otras, lo que contribuirá a perfeccionar la gestión cooperativa.

3. La CNA “La Croqueta” debe de elaborar el balance social de la cooperativa para motivar a sus socios y poder cumplir con las acciones en la comunidad.

### **Referencias bibliográficas**

- Aguilar, Y. (2019). Perfeccionamiento de la distribución con arreglo al trabajo en la cooperativa no agropecuaria “El Tocatoro” (tesis de pregrado). Universidad de Granma. Cuba.
- Alarcón, A. (2007). Principales factores socioeconómicos que limitan la producción cooperativa en la Empresa Azucarera “Grito de Yara” (tesis de maestría).
- Alianza Cooperativa Internacional. (13 de enero de 2017). Cooperativismo. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/Quienes-somos-2092>
- Almarales, A. (2015). Factores que limitan la materialización de los principios del cooperativismo en la Cooperativa no Agropecuaria “La Croqueta”. Bayamo.
- Álvarez, C. C. (2017). Análisis de la gestión económico-financiera en la CPA “Omar Rivero Fonseca” (tesis de pregrado). Universidad de Granma. Cuba.
- Castro, F. (1960): Discurso pronunciado en la primera reunión de Administradores de Cooperativas Cañeras. La Habana. Cuba.
- Castro, F. (1968): Discurso pronunciado en la inauguración del pueblo Valle Grande. La Habana. Cuba.
- Cornejo, A. (2004): Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI.
- Cutié, L. (2011). El Socialismo del siglo XXI y las relaciones de distribución.
- Donéstevez, G. & Muñoz, R. (2017). Políticas y régimen agrario en la transición socialista en Cuba. Una mirada desde la economía crítica. En Leyva A. y D. Echevarría (Compiladores) Políticas públicas y procesos rurales en Cuba. Aproximaciones desde las ciencias sociales. Ruth Casa Editorial
- Fernández, A. (2007): El Fenómeno Cooperativo en Cuba. En Colectivo de autores, Temas de Derecho Agrario, (págs. 308-356). La Habana: Edit. Félix Varela.

Fernández, A. (2012): La cooperativa. Bases para su legislación en Cuba: Edit. Ciencias Sociales.

Fernández, A. (2012): Notas características del marco legal del ambiente cooperativo cubano. En Comp. Camila Piñeiro Harnecker, Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba, (págs. 366-396). La Habana: Edit. Caminos.

Lenin, V. I. (1978). Sobre la cooperación. La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.