

Marinés Aponte
Carmen Correa,
Instituto de Cooperativismo,
Facultad de Ciencias Sociales,
Universidad de Puerto Rico

La Universidad de Puerto Rico se ha insertado en la corriente de otras universidades de promover el empresarismo cooperativo en el contexto de la economía solidaria, a la vez que analiza sus retos y logros mediante una metodología de investigación en la acción. Se presenta el modelo de la Incubadora de Empresas Cooperativas utilizado y su implantación hasta la primera fase (preincubación). Se analizan los hallazgos del equipo de la Incubadora en cuanto al conocimiento adquirido por los grupos gestores sobre el modelo cooperativo, sobre el proceso asociativo y sobre la viabilidad operacional y financiera para el éxito de un emprendimiento cooperativo. Como epílogo, se presenta el estatus presente de cada cooperativa luego del proceso de preincubación.

PALABRAS CLAVES: cooperativas, incubadoras, investigación/acción

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Cooperativismo de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Puerto Rico (UPR) estuvo inmerso en un proceso de reconceptuación desde agosto de 2006 hasta agosto 2010. El mismo abarca el aspecto curricular del Programa Académico y el desarrollo de los programas de Extensión e Investigación que componen la unidad. Dicha reconceptuación contempla, como parte del desarrollo del Programa de Investigación, la creación de una incubadora de empresas cooperativas.

Se ha determinado que la incubación de empresas cooperativas en Puerto Rico es muy necesaria ya que la aportación actual del modelo cooperativo a la economía del país es muy reducida y está altamente concentrada en el sector de ahorro y crédito, sector que cuenta con el 81.84 % del capital y el 78.54 % de los activos del Movimiento Cooperativo. Las cooperativas de tipos diversos (Ley 239 de 1 de septiembre de 2004, según enmendada), entre las que se encuentran las de trabajo asociado, cuentan únicamente con el 1.35% del capital y el 1.8% del total de activos del movimiento. Además de este desbalance, muchas de las cooperativas de tipos diversos existentes se encuentran en una situación muy frágil en términos organizacionales y fiscales. El equipo de trabajo del Instituto de Cooperativismo está convencido de que es necesario atender el proceso de gestación de las cooperativas con el objetivo de superar dichas limitaciones y de lograr un sistema cooperativo integrado. Se reconoce que el Movimiento Cooperativo en Puerto Rico ha carecido de un enfoque empresarial en su desarrollo y que las destrezas asociativas y empresariales requeridas para el desarrollo de este tipo de organización no son atendidas con prioridad en los procesos existentes de incorporación de cooperativas en el país.

Ante este escenario, el equipo gestor de la Incubadora de Cooperativas del Instituto definió los siguientes objetivos: 1) aportar al desarrollo de la economía de Puerto Rico mediante el apoyo a los emprendimientos asociativos bajo el modelo cooperativo, desde los fundamentos de la Economía Solidaria; 2) contribuir a la reducción de la brecha de

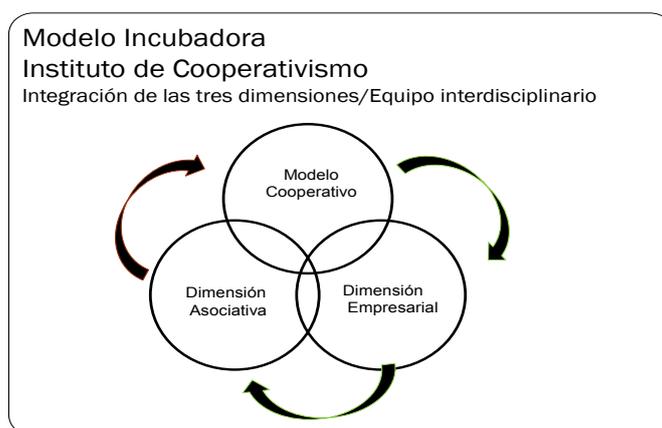
la desigualdad entre las personas que reciben los ingresos más altos contra los de menor ingreso en el País; 3) servir a los docentes del Instituto como centro de investigación de emprendimientos asociativos; 4) servir de escenario de práctica a los estudiantes del Instituto para el desarrollo de las destrezas empresariales del modelo cooperativo. El segmento a servir incluye grupos (comunidad o estudiantes) que interesen gestar nuevas cooperativas, ya sea bajo la Ley General de Sociedades Cooperativas (Ley 239, supra) o bajo la Ley Especial de Cooperativas Juveniles (Ley 220 del 29 de agosto de 2002, según enmendada). Ello permitirá desarrollar y sistematizar el conocimiento y las experiencias que nutrirán en gran medida al Programa Académico, a través del cual se transmitirá el conocimiento a los profesionales que se estén formando, creando las sinergias adecuadas entre los programas de nuestra unidad.

MODELO DE INCUBACIÓN

El Modelo desarrollado en el Instituto de Cooperativismo parte del entendido de que los emprendimientos asociativos abarcan las iniciativas gestadas por un grupo encaminadas al desarrollo de una actividad de producción o servicios que tenga un impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de los miembros del grupo gestor y de la comunidad en la cual ésta se gesta. Son empresas centradas en el trabajo, creadas por un colectivo con necesidades o motivaciones comunes que comparte la visión de proyecto que ha decidido desarrollar con el fin de superar dichas necesidades. En términos de la gerencia de la empresa, son organizaciones horizontales de una gerencia participativa y democrática en las cuales cada socio tiene el mismo poder decisional independientemente del capital aportado y en la cual los beneficios se reparten equitativamente. Además, operan con parámetros ambientales y de consumo ético y responsable. Bajo estas concepciones básicas de los grupos que se interesa apoyar, se ha creado un modelo de incubación que tiene tres componentes:

Componentes

El modelo conceptual de la Incubadora de Empresas Cooperativas tiene tres componentes: 1) modelo cooperativo, 2) dimensión asociativa y 3) dimensión empresarial. Los tres componentes se trabajan en todas las fases de incubación.



El propósito del componente del modelo cooperativo es exponer a los grupos gestores a la filosofía cooperativa y al marco legal, organizacional y reglamentario del cooperativismo en Puerto Rico. El objetivo es que los grupos conozcan el modelo cooperativo y las implicaciones de éste antes de comenzar a operar como cooperativa. Posteriormente, en la fase de incubación, se procura, mediante el acompañamiento, que la organización cooperativa opere bajo parámetros que correspondan al

modelo. La dimensión asociativa abarca sesiones de trabajo con los grupos gestores en las cuales se explora la estructura y el funcionamiento del grupo gestor. Se atienden aspectos del trabajo en equipo, toma de decisión grupal, comunicación y liderazgo contextualizado en la ética y valores cooperativos. La dimensión empresarial abarca la evaluación de la idea empresarial del grupo gestor, el equipo emprendedor en términos de la identidad cooperativa y la viabilidad social, así como la aplicación de destrezas en la evaluación de la viabilidad económica del concepto empresarial que el grupo desee desarrollar.

Equipo de trabajo de la Incubadora

Según se comentó en la parte introductoria, la Incubadora está armonizada con las nuevas ofertas académicas propuestas por el Instituto de Cooperativismo. En este modelo que denominamos “de largo plazo”, los estudiantes de la Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas y Empresas Asociativas -actualmente en proceso de evaluación por las instancias universitarias- componen parte importante del equipo de trabajo de la Incubadora. Los estudiantes graduados se integrarán a la Incubadora a través de prácticas vinculadas a los siguientes tres cursos del currículo: 1) Fundamentos del Cooperativismo, 2) Aspectos Psicosociales y Educación en la Economía Solidaria y 3) Viabilidad Económica para una Empresa Asociativa, respectivamente. Tomando en consideración una matrícula aproximada de quince estudiantes por año y cinco grupos incubados por semestre en cada uno de los cursos mencionados, el profesor creará equipos de estudiantes que trabajarán con los grupos incubados en los tres aspectos del modelo.

Dado que todavía no se cuenta con los estudiantes graduados, el equipo de trabajo de la incubadora al inicio incluía un oficial de programas, un profesor coordinador y un grupo asesor. El grupo asesor es uno interdisciplinario, compuesto por profesores de las áreas que corresponden al modelo descrito: cooperativismo, psicología social y empresarismo. A estos profesores se les remunera mediante el mecanismo de compensación adicional de la Universidad. Los profesores pueden integrar estudiantes de las distintas disciplinas a sus equipos de trabajo los cuales se compensarían económicamente mediante el mecanismo institucional del jornal. La función principal del oficial de programas era ser el enlace entre los grupos gestores y el grupo asesor. De acuerdo a los modelos de incubadoras estudiados, se nombró un grupo de especialistas en las áreas empresariales, sociales y de desarrollo comunitario cuya función era evaluar y tomar las decisiones de ingreso de los grupos a la Incubadora (Comité Directivo). Estas personas no reciben remuneración económica por sus servicios.

La crisis fiscal que ha atravesado la Universidad desde el año 2010 eliminó la posibilidad de contar con el oficial de programas y con los estudiantes por jornal. Ello ha limitado el equipo de trabajo al grupo de docentes y a algunos estudiantes que puedan trabajar mediante el mecanismo de prácticas en distintos programas académicos.

Criterios de admisión

En un inicio se discutieron y delinearón los siguientes como criterios de admisión: 1) grupo solidariamente constituido; 2) idea de negocio identificada por el grupo; 3) que al menos el 50% de los socios trabaje a tiempo completo en la empresa cooperativa. Se acordó que no se aceptarían grupos cuya intención fuera EMPLEAR a otras personas.

El modelo conceptualizado contempla un proceso de convocatorias para la selección de los grupos. No obstante, a la fecha los grupos atendidos han sido referidos. El proceso de entrada de un grupo a la Incubadora comienza con la solicitud de información de una persona o un grupo en relación a estos servicios. Si el grupo cumple con los requisitos de admisión anteriormente presentados, se coordina un conversatorio inicial. En éste participan todos los miembros del grupo gestor y los profesores asesores que trabajarán con ese grupo. Al inicio de la reunión los miembros del grupo gestor cumplimentan un cuestionario a base del cual se trabaja el perfil del grupo. Se ofrece una orientación detallada del proceso de incubación y de las implicaciones del modelo cooperativo. Si el grupo expresa interés en continuar con el proceso de incubación, solicita ingreso. Paralelamente, el profesor coordinador presenta el caso ante el Comité Directivo. Si éste es admitido, se comienza a trabajar en la fase de formación de la preincubación.

Fases del Modelo: Preincubación

El proceso completo en la Incubadora de Empresas Cooperativas del Instituto comprende las fases de preincubación, incubación y desincubación. En la primera fase se trabaja con la gestación de la empresa. Se enfatiza en la formación del grupo

gestor en las tres áreas del modelo anteriormente descritas. Se utiliza la metodología de sesiones de trabajo con el grupo gestor a través de las cuales se va conceptualizando la empresa cooperativa. El producto de la fase de pre incubación es el Plan de Negocios. En este documento, a diferencia de un plan de negocios tradicional, se ausculta el potencial de creación de redes de la cooperativa con otras entidades asociativas de producción y consumo, de manera que se vaya tejiendo un sistema solidario en la economía. En esta fase también se trabaja la formación en el aspecto técnico de la empresa, de ser necesario. Con cada grupo se hace un plan de trabajo de acuerdo a la disponibilidad de horario de los miembros, incluyendo noches y sábados.

Fases del Modelo: Incubación

Personal de la Incubadora sirve como facilitador en los procesos de formación legal, de financiamiento y permisos de operaciones con las agencias mediante la metodología de acompañamiento (Comisión de Desarrollo Cooperativo, Fondo de Inversión y Desarrollo Cooperativo-Fidecoop, y Corporación de Supervisión y Seguros de las Cooperativas de PR-COSSEC). Una vez la cooperativa comience operaciones, se realiza el acompañamiento, asesoría y monitoreo de la empresa en diferentes áreas; finanzas, mercadeo y social y de ser necesario se recomendarán acciones correctivas. El acompañamiento se provee según sea solicitado o según se observe la necesidad. El Comité Directivo evaluará los informes presentados por el grupo asesor y determinará si el grupo debe continuar en esta fase, o está preparado para pasar a la fase de Desincubación.

67

Fases del Modelo: Desincubación

Esta fase comprende el alcance de la autosuficiencia de la cooperativa y la independencia eventual de la Incubadora. En caso de la desincubación, el Presidente de Junta de la nueva cooperativa firmará un documento en el cual se reconoce que el apoyo de la Incubadora a dicha cooperativa ha finalizado. Con este documento se cierra el expediente. En términos generales, ningún grupo gestor debe recibir apoyo de la Incubadora por más de tres años.

Al terminar cada fase el grupo fundador debe llenar una hoja de evaluación de los servicios recibidos.

Fuente de Fondos

Cada grupo gestor pagará una cuota de participación que será depositada en la cuenta rotatoria del Instituto. La cantidad aportada por los miembros del grupo gestor será evidencia del nivel de compromiso e interés de las personas con el proyecto de la nueva empresa cooperativa. El propósito de la cuota no es cubrir la totalidad de los costos de incubación, sino un porcentaje de los mismos. El resto de los costos han sido aportados hasta la fecha por el Instituto. Posteriormente éstos serán compartidos entre el Instituto y fuentes de fondos externas del Movimiento. Específicamente se han sostenido varias conversaciones con miembros de la Junta de Directores FIDECOOP a los fines de someter una propuesta mediante la cual FIDECOOP aportaría fondos para que el Instituto apoye grupos gestores en la formación de nuevas cooperativas a través de la Incubadora.

Metodología de Estudio e Investigación

La implantación del modelo antes descrito con cada grupo incubado debe ser documentada adecuadamente, revisada sobre la marcha y modificada en pasos y procesos de ser necesario con el propósito de lograr el fruto de una cooperativa sostenible, viable y aportando valor para los socios como grupo y para la sociedad en general. La metodología de investigación/acción es la indicada para este tipo de proyecto. Se define como un proceso en espiral flexible que permite que la acción (cambio, mejoramiento) y la investigación (comprensión, conocimiento) se logren al mismo tiempo. La comprensión permite un cambio más informado y al mismo tiempo se informa por medio de ese cambio. En cada ciclo hay una reflexión crítica: qué sirvió y qué no; qué se aprendió; qué se hará diferente la próxima vez. Su uso es relevante cuando se desea lograr comprensión y cambio a la misma vez (Dick 2002).

Metodología de Estudio e Investigación

La implantación del modelo antes descrito con cada grupo incubado debe ser documentada adecuadamente, revisada sobre la marcha y modificada en pasos y procesos de ser necesario con el propósito de lograr el fruto de una cooperativa sostenible, viable y aportando valor para los socios como grupo y para la sociedad en general. La metodología de investigación/acción es la indicada para este tipo de proyecto. Se define como un proceso en espiral flexible que permite que la acción

(cambio, mejoramiento) y la investigación (comprensión, conocimiento) se logren al mismo tiempo. La comprensión permite un cambio más informado y al mismo tiempo se informa por medio de ese cambio. En cada ciclo hay una reflexión crítica: qué sirvió y qué no; qué se aprendió; qué se hará diferente la próxima vez. Su uso es relevante cuando se desea lograr comprensión y cambio a la misma vez (Dick 2002).

Se distingue de otros tipos de investigación en que: (1) enfoca en transformar a las personas involucradas en investigadores (aprender y aplicar lo aprendido por ellos mismos); (2) tiene una dimensión social – la investigación se lleva a cabo en escenarios reales y procura resolver problemas reales; (c) el investigador no interesa mantener objetividad, sino que abiertamente reconoce su prejuicio hacia los participantes. Permite varias herramientas de investigación a usarse mientras se conduce el proyecto: diario de la investigación; recolección y análisis de documentos, registro de las observaciones de los participantes, cuestionarios, entrevistas estructuradas y no estructuradas y estudio de casos (O'Brien 2002).

Experiencia en el proceso de implantación del modelo de Incubadora de Cooperativas – perfil de los grupos

El equipo de trabajo estaba formado por la Directora del Instituto de Cooperativismo (pericia en Economía Solidaria, Cooperativismo, Empresarismo y Finanzas), una oficial de programas (preparación en Finanzas, Contabilidad y Empresarismo) y tres profesoras para cubrir las áreas del modelo cooperativista y los aspectos sociales (psicóloga social comunitaria), el área de análisis del mercado y planes de mercadeo y el área legal y de planes financieros. Desde julio del 2008 se han atendido un total de seis grupos; con tres de ellos se ha intervenido parcialmente en diferentes etapas de su desarrollo. La experiencia a presentarse será la documentada para tres de los grupos con los que se culminó la etapa de preincubación, la primera del modelo antes esbozado.

68

Mientras el grupo directivo discutía cuáles debían ser los criterios de selección de los proyectos a incluirse en la Incubadora, los grupos gestores tocaron a la puerta del Instituto para participar en ella. Algunos grupos llegaron para completar el proceso y otros para participar en etapas o buscando asesoramiento. La primera experiencia con un grupo resultó en la terminación del servicio en medio del proceso por problemas internos de sus componentes. Los tres grupos que se han atendido a cabalidad hasta el presente tuvieron génesis distinta, pero coincidieron en que llegaron al Instituto por referencia de un tercero, por lo que al acercarse desconocían los criterios de selección que se estaban evaluando a la luz de la experiencia en otras incubadoras de cooperativas. A continuación se presenta el perfil de estos tres grupos, a base de información que se recopiló mediante un cuestionario de entrada. La identidad de las cooperativas se reserva.

En la siguiente página se presenta la Tabla I referida a la información demográfica.

TABLA I – Información Demográfica

	COOP I	COOP 2	COOP 3
Tipo de cooperativa	Trabajo asociado	Trabajo asociado	Trabajo asociado
Número de miembros	Cinco	Cinco	Siete
Línea de producto o servicio	Servicios de apoyo social a individuos o comunidades, dirigidos a suplir la necesidad de las cooperativas de ahorro y crédito de brindar servicios a la comunidad a que sirven	Crianza y venta de cochinitos y cerdos de destete, y productos genéticos para fincas de engorde de cerdos, usando métodos de reproducción que produzcan mejor calidad de cerdos y de forma más eficiente	Servicios de apoyo social y de consejería a personas con impedimentos (especialmente visuales) y a sus familias. Los miembros fundadores de la cooperativa son personas con impedimentos, clientes de la Administración de Rehabilitación Vocacional.
Edad de los socios	21 a 30 – 20% 31 a 40 – 40% 41 a 50 – 40%	21 a 30 - 40% 31 a 40 – 20% 41 a 50 – 20% 51 a 60 – 20%	21 a 30 – 43% 31 a 40 – 43% 41 a 50 – 14%
Género	Masculino – 20% Femenino – 80%	Masculino – 100%	Femenino – 71 % Masculino – 29%
Nivel educativo	Maestría – 100%	Bachillerato – 60% Maestría – 40%	Estudios universitarios sin completar - 14% Bachillerato – 14% Maestría – 71%
Estatus laboral/estudio:	Trabajo a tiempo completo – 80% Trabajo a tiempo parcial – 20%	Trabajo a tiempo completo – 60% Estudio a tiempo completo y trabajo a tiempo parcial – 20% Trabajo a tiempo parcial – 20%	Estudio a tiempo completo - 71% Retirado – 29%
Profesión u oficio:	Trabajador social -100%	Artista plástico – 20% Ingeniero electricista -20% Agrónomo- 20% Estudiante/agricultor -20% Psicólogo – 20%	Consejera profesional – 14% Trabajador social y consejero profesional – 14% Trabajadores sociales – 57 % No profesional – 14%
Municipio de Residencia:	Área metropolitana – 60% Interior de la Isla – 40%	Interior de la Isla – 100%	Área Metropolitana – 28% Interior de la Isla – 72%

69

TABLA II – Nivel de cohesión y compromiso con el proyecto

TABLA II – Nivel de cohesión y compromiso con el proyecto

	COOP 1	COOP 2	COOP 3
Conozco bien a los miembros del grupo.	Fuerte acuerdo – 100%	Fuerte acuerdo – 100%	De acuerdo – 86% Neutral – 14%
Relación con los demás miembros del grupo	Colegas profesionales – 100%	Familia – 80% Amigos – 20%	Amigos – 14% Colegas profesionales - 86%
Compromiso con el proyecto empresarial a desarrollar	Fuerte acuerdo – 100%	Fuerte acuerdo – 80% Neutral – 20%	Fuerte acuerdo – 100%
Considero estar preparado para afrontar las implicaciones económicas y personales de organizar y operar una nueva empresa cooperativa	De acuerdo – 60% Neutral – 40%	De acuerdo – 100%	De acuerdo – 57% Neutral 43%
Cuento con el apoyo de mi pareja e hijos en este proyecto.	El 100% de los que anotaron tener pareja e hijos cuentan con su apoyo.	El 100% de los que anotaron tener pareja e hijos cuentan con su apoyo.	El 100% de los que anotaron tener pareja e hijos cuentan con su apoyo.

70

TABLA III – Conocimiento del modelo cooperativo

	COOP 1	COOP 2	COOP 3
Conozco el modelo empresarial cooperativo	De acuerdo – 60% Neutral – 40%	De acuerdo – 80% Neutral – 20%	Neutral – 100%
Considero que el modelo de empresa cooperativa es la mejor opción para establecer un negocio	De acuerdo – 100%	De acuerdo -100%	Fuerte Acuerdo – 71% Neutral – 29%
Tengo amplia experiencia como socio de una cooperativa	Fuerte acuerdo – 40% Desacuerdo – 60%	Acuerdo – 20% Neutral – 40% Desacuerdo – 40%	De acuerdo – 28.5% Neutral – 43% Desacuerdo y N/A –28.5%

TABLA IV – Percepción del conocimiento técnico propio y el de sus compañeros

	COOP 1	COOP 2	COOP 3
Mi educación tiene relación directa con la actividad empresarial a desarrollar	Fuerte acuerdo – 100%	Acuerdo – 100%	Fuerte acuerdo – 86% Neutral – 14%
Mi empleo actual tiene relación directa con la actividad empresarial a desarrollar	Fuerte acuerdo – 100%	Fuerte Acuerdo– 40% Neutral – 60%	Neutral – 29% N/A – 71%
Los miembros del grupo tienen la experiencia adecuada para la empresa que se va a desarrollar	De acuerdo – 100%	De acuerdo – 100%	Fuerte Acuerdo – 43% Neutral – 57%
Los miembros del grupo tienen relaciones profesionales dentro de la industria y el mercado al que se desea entrar	De acuerdo –80% Neutral – 20%	De acuerdo – 80% Neutral – 20%	De acuerdo – 29% Neutral y no sé – 71%
Los miembros del grupo conocen la industria a la que desean introducirse	De acuerdo – 60% Neutral – 40%	De acuerdo – 80% Neutral 20%	De acuerdo – 29% Neutral – 71%;

71

TABLA V – Nivel de conocimiento gerencial y empresarial del socio

	COOP 1	COOP 2	COOP 3
Anteriormente he participado en la creación de una empresa	Desacuerdo – 80% Neutral – 20%	De acuerdo-60% Neutral – 20% Desacuerdo – 20%	Fuerte desacuerdo y N/A – 100%
Tengo experiencia gerencial	Desacuerdo – 80% Neutral – 20%	Fuerte Acuerdo -40% Neutral – 60%	De acuerdo – 57% Desacuerdo y N/A – 43%

Experiencia en el proceso de implantación del modelo de Incubadora de Cooperativas –resumen del proceso individual por caso

COOP 1

De las tres cooperativas objeto de este análisis, COOP 1 fue la primera con que comenzó a trabajar la Incubadora a finales del 2008. Llegó por referido de una de las colegas del Instituto. Se entendía que, dada la naturaleza de la ocupación (especialistas de la conducta), el hecho de que los socios fueron compañeros de estudio y colegas en la profesión, que llevaban reuniéndose por tres años y que ya se habían incorporado como cooperativa, el proceso del conocimiento del modelo y el aspecto asociativo fluirían mejor. De la entrevista inicial se concluyó que estaban muy interesados en el aspecto empresarial y gerencial, del que no sabían nada, y que la ejecución (o falta de ella) era su mayor debilidad. Estuvieron muy de acuerdo en proveer una cuota de \$600 como colaboración a los gastos del proyecto y se firmó un acuerdo de cumplimiento al respecto. Se les preguntó si interesaban que se planificaran talleres sobre el aspecto empresarial o si preferían trabajar las asignaciones por su cuenta y preparar el plan de negocios con nuestra colaboración. De las experiencias previas abortadas se aprendió que los talleres con fechas y horario estipulado no

necesariamente servían para personas con bagajes distintos y poco tiempo disponible. Al unísono expresaron su deseo de tener un itinerario detallado para “aprenderlo todo, porque del tema nada sabían”. Sin embargo, por todos tener empleos a tiempo completo, reunirlos a la vez era un problema. A esto se añadía la distancia de la Universidad con respecto a la residencia de algunas de las socias.

A la luz de esta petición, se elaboró un plan de trabajo con talleres que se diseñaron tocando temas como la determinación del concepto de negocio, la determinación del mercado potencial y las proyecciones de ingresos, aspectos de la competencia e integración, inversión inicial y gastos operacionales, plan de mercadeo, gerencia y operaciones, todo dentro del contexto de los principios cooperativistas. La oficial de enlace servía de medio formal de comunicación entre la Cooperativa y el Instituto y daba seguimiento a los talleres. Siguiendo el patrón del modelo original, y entendiendo la dificultad de reunir a todo el mundo a la vez por ser un grupo grande (en sus inicios era de 12 socios aunque finalizó en 5), se recurrió a que se nombrara un o unos representantes que debían asistir a todas las reuniones y llevar el mensaje de lo discutido y trabajado al pleno en sus reuniones particulares. El grupo nombró a su líder natural hasta ese momento. Con él como enlace y con la colaboración del equipo de la Incubadora, se logró redirigir el concepto de negocios para ofrecer servicios individuales, grupales y talleres financiados por las cooperativas de ahorro y crédito como parte de la responsabilidad social de éstas con las comunidades a las que sirven. Se le dio un giro novedoso a la tarea, una fuente de financiamiento sólida y una posibilidad de integración entre cooperativas, que es uno de los principios del movimiento.

Se develaron debilidades del grupo como colectivo: había desproporción en el trabajo realizado por los socios; la democracia que debía caracterizar a la cooperativa se diluía por la fuerte y dominante presencia del líder natural; su mayor preparación académica les hacía difícil aceptar con humildad su desconocimiento de unos temas que debían ser aprendidos para lograr una buena ejecución de su empresa; no estaban dispuestos a salir de su zona de confort (en términos de horario y lugar) para asistir a unos talleres y trabajar como equipo en su propio plan de negocios.

Cuando el equipo de la Incubadora se dio cuenta de estas importantes fallas, se llevó a cabo una reunión para ayudar a reforzar el componente asociativo y auscultar qué estaba faltando en un grupo tan bien aspectado. Ante los planteamientos de la psicóloga facilitadora, la actitud fue de no aceptación, ya que según ellos, como profesionales de la conducta, entendían los procesos asociativos mejor que muchos. En opinión de los socios, las ausencias eran producto de la inflexibilidad del equipo de la Incubadora en establecer los horarios de los talleres, aunque los mismos fueron consultados con el representante del grupo.

Aún con la escasa colaboración de los socios, se cumplió con el producto de la fase de preincubación: la preparación del plan de negocios. El equipo de la Incubadora entendió y le informó al grupo que había serios problemas para integrar lo que conocían sobre el modelo cooperativista en forma teórica con las realidades del proceso de formación de una empresa y que estos problemas pudieran trasladarse a la fase de ejecución.

Epílogo: Se completó un Plan de Negocios que no fue el producto de los socios. El Instituto declinó pasar a la fase de incubación, situación que coincidió con una marcada reducción de los recursos financieros en el Instituto. La Cooperativa sigue sin comenzar operaciones.

COOP 2

Llegó al Instituto cuando aún no era cooperativa, sino un grupo formado principalmente por dos egresados del programa de Agronomía de uno de los recintos de la Universidad de Puerto Rico (UPR). Llevaban ya cerca de un año y medio operando en la venta de cochinitos a restaurantes y se acercaron al director de una de las oficinas regionales de la Comisión de Desarrollo Cooperativo del Gobierno de Puerto Rico para orientarse sobre este modelo empresarial. Este funcionario, por entender que la complejidad del proyecto no podía asumirla su reducida oficina, refirió a los jóvenes agrónomos a la Directora del Instituto de Cooperativismo. En julio de 2009, la Directora y la entonces Oficial de Programa, visitaron las oficinas del funcionario. Allí escucharon de parte del agrónomo la descripción del tipo de negocio de venta de cochinitos, su interés de convertirse en cooperativa y la necesidad de colaboración particularmente con el Plan de Negocios.

En agosto de 2009 se le envió información sobre los requisitos para ser aceptado en la Incubadora de Empresas Cooperativas. Se pautó una presentación sobre el proyecto y ante el Comité Directivo de la Incubadora de lo que hasta ese entonces había sido una corporación regular con fines de lucro desde 2007. El grupo escuchó la presentación y surgió una duda muy razonable: Si ya están operando y tienen éxito, ¿por qué incorporarse bajo otro modelo organizacional? En estos casos la pregunta obligada es si lo que verdaderamente les interesaba del modelo era la exención contributiva. Al confrontarlos, explicaron que el modelo cooperativo, que estaban comenzado a conocer, contemplaba los mismos principios de solidaridad, transparencia

y colaboración por los que siempre él y su compañero de labores, habían regido su vida y su trabajo. Además, el modelo permitía tener un grupo de personas responsables, lo que ayudaba a descargar tareas entre varios.

Su propuesta para el negocio cooperativo era la crianza, matanza, distribución y venta de los cochinitos, con una genética mejor, dirigida a lograr un animal de mayor peso en menos tiempo (sin alteraciones genéticas, sino con cruces de cerdos y cerdas de mayor calidad y mejor alimentación). Su proyecto conllevaba la necesidad de unas instalaciones amplias con varias secciones. El disponer del uso de una finca grande, permitiría otras fuentes alternas de ingreso: venta de cerdos vivos al destete, venta de cerdos vivos de engorde, venta de genética (semen, animales reproductores), servicio de asesoría técnica y otros proyectos agrícolas (siembra de plátanos y hierbas aromáticas y crianza de pequeños rumiantes como cabros y ovejos).

Con la propuesta de organizarse como cooperativa, la petición al Instituto fue de ayuda para trabajar con las proyecciones financieras de ingresos y gastos y poder determinar la viabilidad del proyecto de crianza y venta de cochinitos. Esta petición iría acompañada de la solicitud del uso de una finca propiedad de la UPR, en la cual se llevaría a cabo la actividad con un canon de arrendamiento nominal. Por muchas razones de índole burocrática, el arrendamiento de la finca nunca se materializó, pero el interés en el proyecto continuó. El Instituto estaría trabajando con la fase de preincubación, que incluía la preparación del plan de negocios, pero también el fortalecimiento de los aspectos asociativos y el conocimiento cabal del modelo cooperativo.

Los talleres de trabajo comenzaron el 16 de enero de 2010. En la orientación inicial, se presentó el modelo de la Incubadora y se dio una orientación general de los aspectos del modelo cooperativista, de los aspectos asociativos y de los aspectos empresariales. La experiencia con la COOP 1 sirvió para no partir del supuesto de que los grupos llegan con conocimiento o destrezas en cuanto a los tres aspectos mencionados. Se les solicitó la cuota de \$600 como aportación más que nada simbólica de la colaboración entre las dos entidades, la cual aceptaron sin reserva.

Los temas que siguieron y que fueron cubiertos con talleres de trabajo que se dieron hasta el mes de julio de 2010 fueron: (1) determinación del concepto de negocio (al finalizar debían escribir un párrafo individualmente sobre lo que entendían era el negocio cooperativo a emprender para luego ser comparadas las visiones de todos y llegar a un consenso); (2) Determinación del mercado/cálculo del ingreso potencial; (3) Competencia/integración/redes; (4) Plan de Mercadeo; (5) Gastos preoperacionales e inversión inicial; (6) Determinación de costos de ventas, gastos operacionales y de recursos humanos; (7) Integración de lo anterior para la preparación de las proyecciones financieras para tres años; (8) Gerencia y operaciones (distribución de las tareas entre los socios); (9) Repaso de aspectos asociativos; (10) Discusión del plan de negocios.

Fue notable el interés, el sentido de responsabilidad y madurez del grupo. La asistencia fue casi perfecta por parte de cuatro de los cinco socios, con excepción de las últimas reuniones sobre las proyecciones que se trabajaron básicamente con los agrónomos, quienes eran reconocidos por el grupo como los expertos. Toda asignación de búsqueda de información se llevaba a cabo sin dilaciones, lo que permitía adelantar bastante. El grupo era muy crítico de lo presentado por los recursos y hacían cuestionamientos muy válidos. Al comienzo hubo dificultad para aclarar el concepto de negocio del cual se estudiaría la viabilidad, ya que deseaban incluir junto con los cochinitos, sus productos genéticos, hortalizas, asesoría, etc. Luego de un análisis por parte de los socios, decidieron que el interés de conocer la viabilidad radicaba en el negocio de los cochinitos, dado que era el que tenía un mercado más reducido y menos conocido. Cabe señalar que fue una decisión de grupo, lo que fue la norma en todas las sesiones.

Una de las lecciones aprendidas con otros grupos fue la importancia de la participación de todos los miembros en el proceso de aprendizaje de los aspectos del modelo de la Incubadora y en la confección de su plan de negocios. Se buscó la manera de flexibilizar lo más posible las fechas y horas de los talleres y se discutió con todo el grupo cualquier modificación del plan de trabajo.

En el proceso de la preparación de las proyecciones financieras, el equipo se dio cuenta de la no viabilidad financiera del negocio de crianza de cochinitos, particularmente por los altos costos del matadero y por la gran inversión inicial que representaba. Ante esta declaración, que surgió luego del trabajo en equipo de varios meses, la actitud de los socios fue de aceptación y agradecimiento de poder saber de antemano esta información y evitar perder dinero entrando a una actividad no rentable. Inmediatamente solicitaron que se hiciera un nuevo plan de negocios con el producto del cerdo de destete y la producción genética, dos de las actividades por las cuales habían mostrado interés durante la determinación del concepto de negocios. Aunque esto estaba fuera de lo acordado y representaba volver a la mesa de trabajo, el equipo entendió que valía la pena continuar colaborando con este grupo. Así se hizo, y con la estrecha colaboración del grupo de agrónomos (en la búsqueda de información de la industria) se volvió a calcular el mercado potencial y las proyecciones financieras, concluyendo que la actividad sería rentable en un tercer año de operaciones siempre y cuando el Gobierno aportara el 50% del costo de la infraestructura mediante un programa especial para ello.

Con esta proyección se trabajó el Plan de Negocios, el cual se entregó en julio de 2010. Durante el tiempo que duró el proceso de talleres, el grupo se incorporó como cooperativa formalmente. Luego de la entrega del Plan, se obtuvo retroalimentación de los socios reconociendo la calidad del trabajo de la Incubadora. Informaron que, a raíz de los resultados del Plan, decidieron posponer el proyecto de crianza de cerdos y se están dedicando a la siembra de hortalizas en una finca arrendada, mientras levantan capital para sus otros proyectos.

Durante el proceso surgieron dudas de la limitación que el modelo cooperativo impone en cuanto a las relaciones de sociedad con otro tipo de organizaciones. Específicamente deseaban saber si podían tener como socios de su cooperativa a una corporación con fines de lucro con la intención de que éstos aportaran la finca y la cooperativa el trabajo y el conocimiento. También entendían que estos socios debían recibir un rendimiento mayor porque además aportarían dinero para adquirir unos equipos. La discusión fue a la médula de la legislación cooperativista y particularmente de los principios que rigen una cooperativa de trabajo asociado. En el caso de la compensación a la corporación, surgió el asunto de que estaban valorando más el capital que el trabajo de los socios, cuando en una cooperativa de trabajo asociado prima el valor del trabajo sobre el dinero. Una de las preocupaciones mayores fue el tener una fórmula para evaluar financieramente el trabajo aportado. Esto llamó la atención del equipo de la Incubadora en términos de la dificultad en la práctica de traducir los principios de equidad de la cooperativa de trabajo asociado a la contabilización y evaluación financiera de esas aportaciones.

El grupo se sintió cómodo en hacer consultas adicionales sobre aspectos de su Reglamento en cuanto a sus miembros y la adición de nuevos socios; sobre la valorización del trabajo como aportación en lugar de capital en dinero; la legalidad de aceptar donaciones y en qué circunstancias, entre otros. Esto es muestra de que, además del trabajo técnico, estaban muy pendientes a entender la normativa legal e incorporarla efectivamente en su reglamento de trabajo. Su reglamento no se percibía como un requisito para incorporarse, sino como un documento de trabajo que realmente debía guiar sus actuaciones en colectivo.

Epílogo: La COOP 2 terminó su plan de negocios sobre la viabilidad del proyecto de crianza y venta de cochinitos (la cual por sí sola no es viable) en conjunto con la crianza de cerdos de destete (la cual se convertiría en viable en unos tres años). La Cooperativa decidió posponer el proyecto de los cerdos por la gran inversión inicial que implica. Siguen operando como cooperativa pero se están enfocando en la siembra de ajíes, plátanos y otros frutos menores. Siguen en contacto con el Instituto para consultas diversas.

74

COOP 3

En noviembre de 2009, la oficial a cargo de una agencia local que trabaja en la rehabilitación vocacional de personas con distintos tipos de impedimentos se reunió con el equipo técnico de la Incubadora para solicitar la participación en la Incubadora de un grupo de sus “clientes”. El primer grupo a ser incubado sería uno formado por profesionales de la conducta (trabajadores sociales, psicólogos, consejeros). El grupo no se conocía antes, con contadas excepciones, sino que fue mediante las reuniones en la agencia con la oficial como facilitadora que fueron conociéndose e interesándose en auto emplearse mediante el modelo cooperativo de trabajo asociado. Formaban parte de un banco de talento de profesionales a quienes no se les había podido ubicar en empleos. La mayoría de los futuros socios tenían impedimento visual. La oficial de la agencia los catalogó como un grupo competente, fuerte y diligente, y la agencia recomendaba su participación. El grupo y la agencia solicitaron entrada a la Incubadora para se le prestara ayuda en la preparación del Reglamento y de la propuesta de negocio con una visión cooperativista para el ofrecimiento de servicios psicológicos y sociales integrados. Se trabajarían los talleres desde las instalaciones de la agencia por la dificultad de desplazamiento de los miembros del grupo.

Luego de llevar el caso para la aprobación del Comité Directivo de la Incubadora, se preparó un plan de trabajo, el cual se presentó para la aprobación del grupo y de la agencia, y que incluía los talleres formativos y la confección de un reglamento. Éste debía contener los aspectos del modelo, los asociativos y los aspectos administrativos importantes para el sano manejo de la cooperativa. Esta cooperativa en formación entraba al ruedo con varias ventajas que intentaban compensar la desventaja física de sus socios: al ser clientes de la mencionada agencia, ésta proveía acompañamiento continuo en el área asociativa, y en la evaluación y búsqueda de las necesidades de equipo y otros servicios. Como clientes, prácticamente todos los equipos de trabajo con los programas de computadoras asistivos se les proveían gratuitamente. La agencia también cubriría gastos de incorporación, materiales de inicio, mejoras al local que se arrendara para operar, entre otros. También podría ayudar a conseguir locales públicos sin pagar canon de arrendamiento.

Desde la primera reunión se notó la buena disposición del grupo y la razonablemente buena relación que habían desarrollado a través de la agencia. El grupo inicial se fue reduciendo durante la intervención a un consejero ciego, dos trabajadoras sociales ciegas con maestría, un trabajador social ciego con maestría y una trabajadora social con bachillerato y visión parcial.

Cuando se trabajó el concepto de negocios, se pudo ver que el grupo estaba muy preparado académicamente, pero que carecía de experiencia de trabajo y de contacto con las necesidades del mercado. Algo que sorprendió al equipo de la Incubadora era que no pensaran en atender el nicho de las necesidades de las personas con impedimento y sus familiares, dado que sus luchas ellos las conocían mejor que muchos otros profesionales. Luego de que el equipo lo sugiriera, en aras de distinguirse de otros profesionales de la conducta, lo aceptaron como su mercado principal.

Contrario a lo esperado, los integrantes del grupo completaban sin problema sus tareas asignadas. Buscaban la información que necesitaban recurriendo al teléfono, a la Internet o a visitas propias. Sus impedimentos eran sólo obstáculos parciales, ya que, aparte del espíritu de lucha y el interés que tenían en su proyecto, no tenían otra ocupación que distrajera su esfuerzo. Un programa de computadoras provisto por la agencia (tan poderoso como costoso) permitía traducir a escritos en el programa Word o tablas en Excel a las formas que ellos podían entender. Una preocupación principal era el análisis de las proyecciones financieras, pues requería un nivel de abstracción mayor al de las otras partes del Plan. Para facilitar el asunto, se prepararon las proyecciones (en lugar de hacerlas entre todos) y se enviaron para su análisis y posterior discusión. Fue una agradable sorpresa ver cómo gran parte del grupo podía seguir los supuestos que se presentaron e inclusive sugirieron cambios en ellos.

Un miembro del grupo resultó ser controversial y no siempre estaba de acuerdo con lo decidido por el colectivo. El resto de éste manejaba muy bien la situación y siempre se podían llegar a acuerdos. Esto indicaba que había algunos aspectos que representaban una fuerte atadura emocional, cuyo reemplazo requería más tiempo y más apoyo. A pesar de esto, se puede decir que fue uno de los grupos en que más decisiones colegiadas se tomaban. Había una líder natural, que era muy articulada y respetada por sus compañeros.

75

El Plan de Negocios se terminó y se presentó en el tiempo acordado. El equipo estuvo disponible para contestar dudas, ya que los participantes debían hacer la presentación de su propuesta de servicios ante una junta evaluadora de la agencia. Ésta sería su primer cliente, toda vez que por disposiciones gubernamentales despidieron muchos trabajadores sociales y consejeros y se estarían subcontratando estos servicios. La presentación ante la agencia fue relativamente exitosa; no todos los integrantes del grupo se habían preparado de la misma manera y surgieron contradicciones en lo que ellos entendían era su principal mercado y su concepto de negocios.

Mientras tanto, el grupo seguía moviendo sus fichas para el logro de sus objetivos, consiguiendo, mediante sus propios esfuerzos, que las autoridades del municipio donde ubicaba la agencia les cedieran un edificio público cerrado para ubicar su oficina. El día del cierre y entrega final del Plan de Negocios prepararon una pequeña actividad de agradecimiento para el equipo y entregaron la segunda parte de la cuota de \$600 que era parte de los requisitos.

Epílogo: Se terminó el Plan de Negocios con una fuerte participación del grupo. Lo presentaron ante la agencia con una propuesta para optar por ofrecer servicios a la misma como contratistas independientes. Su solicitud de incorporación presentada ante la Comisión de Desarrollo Cooperativo está en espera de la aprobación y de la licencia para operar. El grupo está remodelando el local para comenzar a operar tan pronto les sea posible y con la asistencia del personal de la agencia.

La limitación de recursos financieros no ha permitido continuar con la fase de incubación para los dos grupos que han continuado operando. De forma voluntaria parte del equipo ha seguido atendiendo consultas y se mantiene en contacto con su desarrollo posterior.

Discusión y Análisis

Todos los grupos han llegado por referidos sin siquiera la Incubadora dar publicidad de su oferta. Los criterios de selección que se han trabajado se analizaron mediante la entrevista inicial con los grupos, y no como parte de una convocatoria abierta. Se hizo de esta manera por encontrarse la Incubadora en sus primeras etapas y para no desalentar las iniciativas válidas de estos grupos. Sin embargo, sobre la marcha se encontraron serias debilidades en los grupos respecto a alguno de los tres aspectos del modelo, que quizás un proceso de convocatoria con criterios de selección específicos hubiera ayudado a seleccionar aquellos grupos con mayor potencial de desarrollo y sostenibilidad.

De los tres grupos, dos se unieron en una organización cooperativa para realizar labores relacionadas al ejercicio de su profesión, particularmente por la dificultad de empleo en la que se encuentra el país, con la reducción de la plantilla de trabajadores gubernamentales. En esos dos grupos se observó un nivel de preparación académica y de trasfondo profesional muy similar. Se observó también que el grueso de la membresía en las actividades de trabajo social y ciencias de la conducta en estas cooperativas son mujeres. En el caso de la cooperativa de crianza de animales, la variedad de trasfondos educativos y profesionales era muy variada. Los unía, sin embargo, el conocimiento e interés en la agricultura e incluso la experiencia agrícola, ya sea por trabajar la tierra o por poseer tierra para agricultura. En esta cooperativa los socios son todos del género masculino. Es interesante notar que el rango de edades es amplio en las tres cooperativas, lo que implica que la brecha generacional no ha sido impedimento para pensar que pueden trabajar en colectivo, al menos en las primeras etapas de la cooperativa.

Es importante indicar que la COOP 1 llevaba tres años reuniéndose como grupo para incorporarse y llevaban año y medio incorporados como cooperativa (sin operar) antes de llegar a la Incubadora. Los otros dos grupos conocieron el modelo a fondo cuando intentaron unirse para llevar a cabo su actividad empresarial. El conocimiento que tenían los socios de estas últimas dos cooperativas sobre el modelo provenía de la membresía de algunos en cooperativas de ahorro y crédito. Aún sin conocimiento o experiencia con el modelo cooperativo, todos tenían la percepción que era la forma adecuada de organizarse para el logro de sus metas.

Al comienzo del proceso surgieron dudas en los tres grupos en cuanto a la percepción de la experiencia y relaciones con la industria que tenían los compañeros para embarcarse en esta actividad empresarial. Esto se observó particularmente en aquellos que se unieron por razones de proximidad y necesidad y cuyo único punto de enlace era el ser colegas profesionales.

Aparte de los socios de la COOP 2 que ya habían tenido la experiencia de comenzar el negocio de venta de cochinitos a una pequeña escala, en términos generales la experiencia en creación de empresas y en aspectos gerenciales resultó ser una de las debilidades más sobresalientes percibidas por los socios de las tres cooperativas al momento de comenzar su experiencia en la Incubadora.

Los socios de la COOP 1 en su gran mayoría indicaron tener trabajo a tiempo completo. Esto definiría posteriormente la poca disponibilidad de tiempo para asumir las tareas de la Incubadora. La falta de empleo o la tenencia de una actividad parcial o flexible, permitió que los otros grupos fueran consecuentes con los requerimientos de la Incubadora.

La elaboración de los planes en conjunto fue puntual como primera actividad del colectivo con la Incubadora. La presentación de un plan de trabajo ayudó a dar un mapa del alcance de los temas, la cantidad de trabajo que implica estudiar la viabilidad de un empresa y más aún cuando las decisiones son colegiadas. Daba también una idea del tiempo que tomaría el llegar a la determinación de la viabilidad de mercado, operacional y financiera de la empresa. El no prepararlo en conjunto con el grupo traería reclamos de inflexibilidad por parte de la Incubadora y tensiones entre el grupo y con el equipo técnico.

El proceso en sí mismo de reunirse periódicamente para discutir los temas y elaborar paso a paso el Plan de Negocios refuerza el aspecto asociativo tan importante en el éxito de una empresa cooperativa. La discusión de las expectativas, ideas, información recopilada, métodos y estrategias de negocio, valores cooperativistas en la producción, venta, mercadeo y distribución de los bienes y servicios, división de las tareas técnicas y gerenciales van fomentado los lazos sociales que permitirán que el trabajo en colectivo, luego de empezado el negocio, sea menos complicado. La experiencia con los grupos ha sido que cuando

todos los socios asisten y se involucran en los talleres y en la tarea, se refuerza el colectivo, y los miembros se apoderan del proceso completo. Los aspectos financieros, que suelen ser los más temidos por los grupos, se simplifican al verse como la cuantificación del concepto de negocio, el mercado meta identificado y las actividades necesarias para vender el producto y servicio.

En la práctica, las características de cada grupo y sus necesidades particulares motivaron a que, antes y después de cada taller, el equipo de la Incubadora evaluara en forma integrada los retos y los avances alcanzados. En ocasiones hubo que alterar el orden de los temas; en otras hubo que retomar los aspectos asociativos. En más de una ocasión hubo que volver a repasar la normativa y ponderar la legalidad de alguna actividad o estatuto de su reglamento. De las discusiones sobre lo dispuesto en la normativa, se plantearon inconsistencias o falta de claridad en la misma, particularmente en los aspectos de la cuantificación apropiada de la aportación del trabajo en la determinación del capital de los socios y los dividendos a ser pagados. Estas importantes interrogantes han sido llevadas por el Instituto a la consideración de la entidad reguladora de las cooperativas en Puerto Rico, con el propósito de aclarar o enmendar la normativa para beneficio de todo el Movimiento.

A través de los talleres se evidenció que de los grupos surgen líderes naturales. En los grupos atendidos se pudo observar que compartían las siguientes características: conocimiento cabal de su área técnica, capacidad de articular verbalmente las ideas y preocupaciones del grupo convirtiéndose en sus portavoces oficiales, temperamento moderado pero firme. Fue interesante ver cómo estos líderes naturales surgieron por el reconocimiento tácito de parte del resto de los socios. No se apreció en ninguno de los grupos luchas de poder que pudieran ocasionar una división fatal. La desventaja de esto era la dependencia que en algunos momentos se notó de parte de los socios con respecto a la toma de decisiones cruciales en la figura de ese líder natural.

Es interesante notar que los grupos no presentaron resistencia alguna a la contribución monetaria que se estableció desde la entrevista inicial. Se puso en sus manos la determinación de la cuota que podrían pagar a base de su capacidad. Ningún grupo articuló una cantidad, por lo que la Incubadora presentó una cuota simbólica de \$600, pagadera en dos plazos.

CONCLUSIONES

La experiencia presentada en esta ponencia en torno a los tres grupos con los cuales se trabajó en la primera fase en la Incubadora del Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico en el período 2008-2010, aunque no es concluyente por ser una experiencia modesta en cantidad de casos, nos ha servido para validar a la fecha el modelo de incubación desarrollado. La experiencia con los grupos ha confirmado la necesidad de tener un equipo interdisciplinario, que conozca cabalmente sus áreas periciales individuales, pero que domine el modelo cooperativista y esté al tanto de los aspectos asociativos tan importantes para el éxito de la actividad colectiva. De la misma manera que los socios de las cooperativas se van integrando con la cercanía y el trabajo en conjunto, creando sinergias, así mismo debe funcionar el equipo de la Incubadora. La empatía que se desarrolló por la discusión, el análisis y el trabajo en conjunto, se irradiaba hacia los grupos, los cuales en términos generales se dirigían a los recursos como un equipo. Un mero junte de profesionales para dar talleres no tendría los resultados queridos.

En términos de lo que se requiere para crear una empresa asociativa, contrario a lo que pudiera ser la creencia general de que el principal problema para la supervivencia de una cooperativa son los aspectos empresariales, la experiencia con estos grupos indicó que son los aspectos asociativos los que requieren mayor atención porque inciden en la continuidad y sostenibilidad de la empresa colectiva. En estos casos, la cohesión, la confianza y el trabajo en equipo permite que se discutan todas las alternativas y los miembros pueden tomar mejores decisiones porque conocen a fondo los pormenores gerenciales/operacionales/financieros con los que han de lidiar.

Por otro lado, trascender el conocimiento conceptual del modelo cooperativo y llevarlo a la aplicación en las decisiones organizacionales y operacionales que el grupo toma en el proceso de gestación de la cooperativa representó un reto. La integración de los principios y la normativa cooperativista a la vida en colectivo y a las actividades empresariales que se realizan en conjunto es un proceso recursivo. En este proceso, según se comentó, surgieron dudas prácticas en los grupos, dudas que el equipo de la Incubadora elevó a la entidad reguladora para su análisis y revisión. Existe, por tanto, un desafío para el Movimiento Cooperativo y para sus reguladores de traducir los principios cooperativistas y la normativa a la operación cotidiana de una organización empresarial. Ello debe constituirse en un área de investigación para presentar soluciones que clarifiquen muchas de las dudas prácticas con que se encuentran los cooperativistas en su gestión.

REFERENCIAS

- 1.- Cálculos realizados con datos obtenidos de la Administración de Fomento Cooperativo (2007) actual Comisión de Desarrollo Cooperativo.
- 2.- Compuesto por la Dra. Grisselle Reyes, Prof. Efraín Rosado, Sra. Ana Santiago, Lcda. Carmen Correa, y Dra. Marinés Aponte. Sin la totalidad del equipo este trabajo no hubiese sido posible.

78

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE GESTIÓN TECNOLÓGICA (2004) INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS - ITCP X INCUBADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - IEBT - DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS EN EL PROCESO DE INCUBACIÓN. ALTEC INFORMA JULIO, AGOSTO SEPTIEMBRE 2004

CARDOSO, AIRTON Y MOURA ANNE (2009). INCUBACAO DE COOPERATIVAS POPULARES: METODOLOGIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO. PALMAS-TOCANTIS.

CRUZ, ANTONIO (2008). SEMINARIO METODOLOGÍAS DE INCUBADORAS DE EMPRESAS COOPERATIVAS Y POLÍTICA PÚBLICA DE LA ECONOMÍA SOCIAL. UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO. 5 Y 6 DE DICIEMBRE 2008

CRUZ, ANTONIO (2005) SE HACE CAMINO AL ANDAR. DISTINTAS METODOLOGÍAS APLICADAS EN LAS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS PARA LAS COOPERATIVAS POPULARES DE BRASIL. REVISTA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL ÓRGANO OFICIAL DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL VOL. 38 N° 1 P. 29-54.

DE AZEVEDO, ALESSANDRA, TIFINO NGUYEN, BACIC, MIGUEL (2003) INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE COOPERATIVAS POPULARES – ITCP: LA EXPERIENCIA DE LA UNICAMP (BRASIL).

DICK B. (2002) ACTION RESEARCH: ACTION AND RESEARCH. DISPONIBLE EN [HTTP://WWW.SCU.EDU.AU/SCHOOLS/GCM/AR/ARP/AANDR.HTML](http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/aandr.html)

ISRAEL, BARBARA Y SCHULZ, AMY (2001) COMMUNITY-BASED PARTICIPATORY RESEARCH: POLICY RECOMMENDATIONS FOR PROMOTING A PARTNERSHIP APPROACH IN HEALTH RESEARCH. EDUCATION FOR HEALTH VOL. 14, NO. 2 182-197.

JOHNSRUD, CRISTY, HEIS RYAN AND MARIA BEZERRA, (2003) BUSINESS INCUBATION: EMERGING TRENDS FOR PROFITABILITY AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE US, CENTRAL ASIA AND THE MIDDLE EAST

A REPORT PREPARED FOR THE US DEPARTMENT OF COMMERCE TECHNOLOGY ADMINISTRATION, OFFICE OF TECHNOLOGY POLICY, WASHINGTON, DC, USA

MEDEIROS, JOSÉ (1998) INCUBADORAS DE EMPRESAS: LECCIONES DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, SÃO PAULO, V.33, N.2, ABRIL-JUNIO 1998.

O'BRIEN, R. (2001) UM EXAME DA ABORDAGEM METDOLÓGICA DA PESQUISA ACAA [AN OVERVIEW OF THE METHODOLOGICAL APPROACH OF ACTION RESEARCH] IN ROBERTO RICHARDSON (ED.) TEORIA E PRACTICA DA PESQUISA ACAA. JOAO PESSOA, BRAZIL. UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA (ENGLISH VERSION) DISPONIBLE: [HTTP://WWW.WEB.CA/-ROBRIEN/PAPERS/ARFINAL.HTML](http://www.web.ca/~robrien/papers/ARFINAL.HTML)

PENALVA BUITRAGO, JOSÉ (2006) EL CONOCIMIENTO EN LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN: ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS. UNIVERSIDAD DE MURCIA

SANTAMARÍA RICARDO (2003). INCUBADORA DE COOPERATIVAS. LA REPÚBLICA, BOGOTÁ ABRIL 12 DE 2003

SEMINARIO INTERNACIONAL (2008) INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LA PROTECCIÓN SOCIAL. ANÁLISIS COMPARADO DE EXPERIENCIAS DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. KOLPING URUGUAY.