

# ESTRATEGIAS EMPRESARIALES COOPERATIVAS NO AGROPECUARIAS Y DESARROLLO LOCAL EN EL MUNICIPIO CENTRO HABANA

**Francisco Damián Morillas Valdés**

*Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. (CIPS)*

## **Resumen**

El presente trabajo forma parte de los resultados de investigación del Grupo de Creatividad para la Transformación Social del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, (CIPS).

Este artículo tiene como objetivo valorar las estrategias empresariales por las CNA en el municipio Centro Habana en función del desarrollo local, durante el período 2014-2017.

Los principales resultados apuntan a la existencia de notables diferencias en cuanto a las estrategias empresariales de las Cooperativas No Agropecuarias (CNA) del municipio Centro Habana y su contribución al desarrollo local. Entre las deficiencias encontradas figuran el marco legal, la falta de apoyo del gobierno, la municipalidad, la orientación de las estrategias a la maximización de los beneficios económicos en detrimento de los sociales, y, falta de contribución al desarrollo local.

**Palabras clave:** estrategias empresariales, desarrollo local

## **Abstract**

*This work is part of the research results of the Creativity Group for Social Transformation of the Center for Psychological and Sociological Research (CIPS).*

*The purpose of this article is to assess the business strategies of CNAs in the municipality of Centro Habana based on local development during the 2014-2017 period.*

*The main results point to the existence of notable differences in the business strategies of CNAs in the municipality of Centro Habana and their contribution to local development. Among the deficiencies found are the legal framework, the lack of support from the governments, the municipality, the orientation of the strategies to maximize the economic benefits and the detriment of the social ones, and, lack of contribution to local development.*

**Key words:** business strategies, local development

## **Introducción**

Con la caída del campo socialista de Europa del Este, el modelo económico cubano sufrió un fuerte impacto, lo que generó una fuerte crisis estructural que tenía sus antecedentes en décadas anteriores, y que, con el curso de los años se fue agudizando. En este contexto, se implementaron políticas orientadas al rediseño del modelo socioeconómico, que dieron lugar a una nueva

reconfiguración de la multiespacialidad económica<sup>5</sup> y a una mayor participación de los actores económicos no estatales.

Con el objetivo de dar respuesta a estas problemáticas –donde se combinaron la crisis económica internacional con la crisis interna–, en el año 2007 con el VI Congreso del PCC, comenzó la implementación de los Lineamientos para la Actualización del Modelo Económico y Social, dándosele continuidad al proceso de restructuración de la sociedad cubana.

En esta compleja trama de problemáticas, surgen y se desarrollan las cooperativas no agropecuarias, al amparo del Decreto Ley 305/2011, generando una nueva estructura de relaciones y estrategias de acción, objeto de nuestro estudio. Según la ONEI, entre los años 2012 y 2014 se aprobaron cuatro grupos de cooperativas no agropecuarias, para un total de 498 (77% de origen estatal). En el año 2015, la cifra de cooperativas inscritas en Cuba era de 5 473; de ellas, 367 de producción no agropecuarias (ONEI, 2015).

Con la aprobación de las CNA, se generaron múltiples interrogantes sobre las características de su funcionamiento y su tendencia a la maximización de los resultados económicos en detrimento del cumplimiento de los principios constitutivos de este tipo de empresas, y con ello, su contribución al desarrollo de las localidades donde están insertadas.

Una característica de las políticas implementadas por los Lineamientos es que han estado orientadas a la desestatalización de la economía nacional y a la apertura a mayores espacios de actuación del mercado; las cuales, al mismo tiempo presentan contradicciones y otras deficiencias detectadas: La perdurabilidad de la centralización en la toma de decisiones, la falta de autonomía de los gobiernos locales y la reproducción de muchas de las lógicas de la cultura laboral heredada de la empresa estatal (D'Angelo, O. y otros, 2016 y 2017).

Para este estudio, se hizo un muestreo censal, este incluyó a todas las CNA del municipio por interés de este, la que estuvo compuesta por doce CNA, divididas como sigue: nueve inducidas, pertenecientes a los sectores de gastronomía (1), servicios (4) y agricultura (4); y tres no inducidas, pertenecientes a los sectores de la construcción (2) y la gastronomía (1).

A pesar de la importancia y novedad del tema, es preciso aclarar que, dadas las peculiaridades del tipo de estudio, sus resultados no son generalizables a otras regiones del país, aunque podrían resultar de interés en situaciones similares a las descritas.

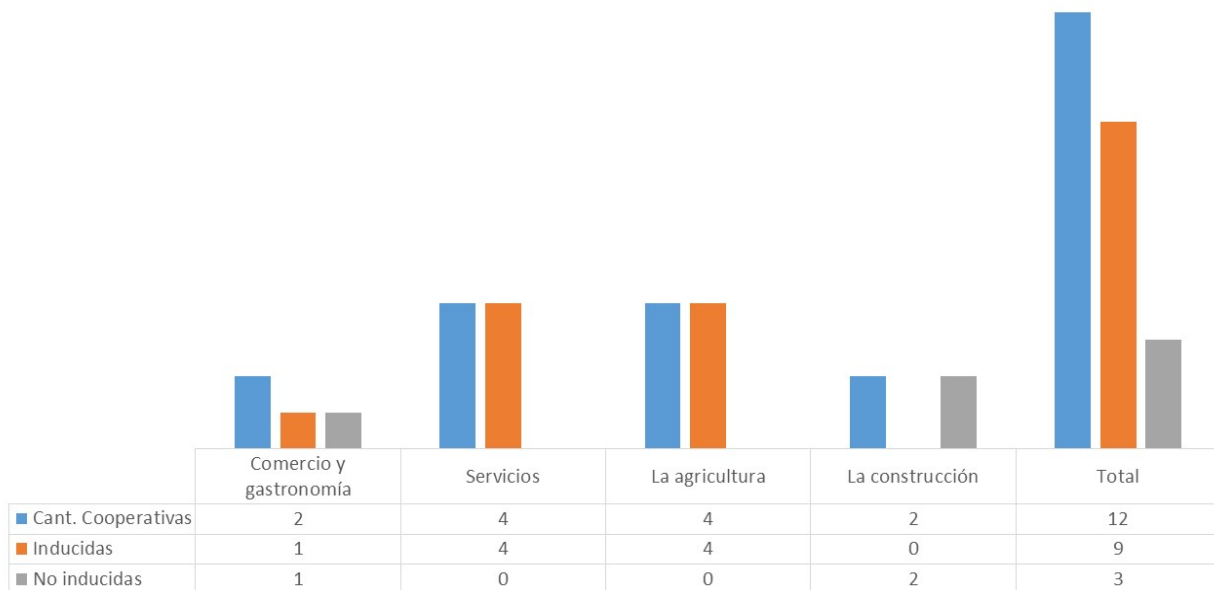
### **Algunos presupuestos teóricos de partida**

En las últimas dos décadas, el debate teórico y la producción investigativa en torno a las diferentes concepciones sobre la estrategia empresarial, particularmente en el ámbito de la gestión cooperativa, han crecido en intensidad, cantidad y seguidores, pero la multiplicidad de enfoques, paradigmas, escuelas y perspectivas han limitado la posibilidad de consensos. Solo en la bibliografía consultada para este estudio, por ejemplo, han sido identificadas cuatro ideas centrales distintas en torno a la concepción de estrategia empresarial, entendida como:

---

<sup>5</sup> En este estudio se parte del concepto desarrollado por Martin Romero y otros (2000), del Grupo de Estudios Sociales del Trabajo en el Informe Ejecutivo Reajuste y trabajo en los 90 (2000). Con el **cuál** nos referimos a la coexistencia en el tiempo y el espacio de las distintas formas de gestión de la propiedad y el trabajo: estatal, mixta, cooperativa, privada, teniendo en cuenta su compromiso con la planificación o con el mercado como mecanismo de regulación. Estas relaciones se pueden desarrollar a diferentes escalas: a nivel de Consejo Popular, municipal, provincial o nacional. También se incluyen organizaciones sociales y políticas: **g**obierno municipal, PCC, TTIB, Consejos Populares entre otros. Los vínculos que se conforman entre ellas conforman el entramado de relaciones en que se inscribe esta investigación.

CNA por sector y forma de constitución.



Elaborado por el autor

- ✓ una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- ✓ una respuesta a las expectativas del empresario que se concreta en la definición de una misión y objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- ✓ un modelo de decisión para el establecimiento de políticas, acciones y adecuación de los medios para el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.
- ✓ un sistema de soluciones a las problemáticas que enfrenta la empresa, que combina amenazas y oportunidades del entorno con fortalezas y debilidades de la organización (Andrews, 1980; CEPAL, 2006; Codina, 2006).

Luce, al menos, llamativo cómo estas perspectivas teóricas poseen una fuerte orientación hacia el mercado, sin embargo, la empresa puede tener otros objetivos adicionales, como responsabilidad social y mayor preocupación por el medio ambiente, así como otras visiones además del mercado.

Albuquerque (1995) señala como preocupación fundamental, las relaciones entre la estructura económica y el entorno en el que se desenvuelven las actividades socioeconómicas, donde los temas de distancia, costos de transporte, exceso de actividades o polarización del crecimiento, son las preocupaciones básicas en la perspectiva del desarrollo local, privilegiando la dimensión económica como variable fundamental.

En una posición crítica frente a este planteamiento, autores como Arocena (1995), plantean que el Desarrollo Local es un proceso, resultado del entrecruzamiento de diversas variables –no solo la económica. En este mismo sentido Boisier (2003) señala que “... se produce el desarrollo cuando en la sociedad se manifiesta una energía capaz de canalizar, de forma convergente, fuerzas necesarias para que esto ocurra en la introducción de fuerzas exógenas que ayuden a potenciar la energía endógena”.

Y es que la visión economicista pierde de vista la función fundamental de los actores locales, encargados de orientar mediante acciones de transformación las localidades, juegan un rol fundamental.

Para Gallicchio (2004), las estrategias de Desarrollo Local son necesarias, porque hay una incapacidad del mercado para resolver los problemas por medio de una relación adecuada entre las necesidades de las empresas y de los ciudadanos (demanda) y la solución de estas necesidades por parte de otras empresas (oferta) y los elementos de la cultura del territorio: las tradiciones, las costumbres y los saberes populares que conforman las historias locales, quedan relegados a un segundo plano y son vistos en dependencia de los autores, regiones y las posiciones teóricas-ideológicas que las sustentan, quedando reducida al rescate de los aspectos productivos tradicionales y a las actividades familiares.

Coincidiendo con otros autores latinoamericanos como Arocena (1997) y Boisier (2003), Coraggio (1997) fundamenta la necesidad de aprovechar los recursos financieros, las habilidades, las capacidades, las fuerzas de las organizaciones para la implementación de las políticas sociales, constituyéndose así el espacio local en la condición esencial del desarrollo.

En relación al desarrollo local visto desde la articulación entre los distintos actores económicos y sociales de los territorios, particularmente las cooperativas Vienney (1980) y Codina (2006), coinciden en identificar como un objetivo de la estrategia empresarial cooperativa, no solo la satisfacción de las necesidades de los socios, también sus relaciones con consumidores, proveedores y comunidades aledañas.

Sin embargo, lo que parecen obviar estos autores es que, en tanto organización empresarial, la cooperativa en el capitalismo está insertada en un contexto condicionado –y hasta determinado– por las lógicas de la competencia y la racionalidad instrumental del mercado.

En el caso de la CEPAL (2006), se enfatiza en la formulación e implementación de las estrategias cooperativas con valores solidarios en la gestión participativa. En correspondencia con esa misma concepción, pero, concretamente en lo referido a las cooperativas en Europa, Spear (2000) considera que las características fundantes y estructurales de las empresas cooperativas europeas, su carácter participativo y de ayuda a los actores más débiles, así como su efectividad para responder a las fallas del mercado y a la crisis del Estado de Bienestar, son distintivas y establecen la diferencia con la empresa capitalista.

No es secreto que la ventaja de la gestión participativa yace en la estrecha relación e intercambio de información establecidos entre los socios y áreas de la organización, así como sobre los procesos de toma de decisión, al hacerlos más corresponsables, flexibles y coordinados. De otra parte, la articulación de todos estos elementos renueva la cultura organizacional e introduce acciones favorables a la innovación, los cambios y la negociación colectiva como forma de resolver los conflictos.

Todo lo anterior no hace más que reforzar la necesidad de considerar la ESS como subsistema implicado en la conformación de un sistema político participativo, popular y de mayor profundidad y efectividad.

En ese sentido y de acuerdo con Vienney (1980), un eslabón determinante para el desarrollo de la estrategia empresarial sería una cooperación capaz de proporcionar a la empresa ventajas notables, al compartir recursos económicos, humanos, de infraestructura, conocimientos y tecnologías, además del desarrollo conjunto de investigaciones.

Por ejemplo, la propuesta de los mercados sociales como alternativa a los contextos problemáticos y la violenta racionalidad del mercado capitalista, ha implicado la creación de redes de producción,

distribución y consumo de bienes y servicios, los cuales funcionan bajo criterios políticos, económicos, éticos, democráticos, ecológicos y solidarios alternativos al capital, al tiempo que refuerzan la intercooperación, como principio fundamental de la articulación entre entidades y el apoyo mutuo para minimizar debilidades y visibilizar fortalezas. Formalizada bajo el principio de intercooperación, dicha propuesta debería permitir a las empresas cooperativas y otros actores económicos y sociales –gobierno y organizaciones económicas de su subordinación, por ejemplo, la construcción de modelos de planeación y acción participativos, a corto, mediano y largo plazos.

Es así como este tipo de estrategia empresarial basada en la cooperación, no solo posee un carácter económico –referido a una o varias funciones empresariales de producción o servicios, comercialización, de abastecimiento, de acceso a tecnologías e intercambio de experiencias o financiamiento–; también consta de una –poco debatida– dimensión política, ideológica y de cambio institucional, basada en la promoción de valores, como la autonomía de gestión, la solidaridad y la responsabilidad social.

Marchar hacia una comprensión cabal de tales alternativas, por tanto, podría contribuir a la transformación de las actuales estructuras económicas del mercado y generar redes horizontales, de alianzas, entre grupos de empresas que cooperan en algunas actividades y que, al no estar fundadas en base a la competencia entre proveedores y suministradores, favorecerían la democratización de procesos, como la participación efectiva en ambientes de transparencia para los diferentes agentes e intereses involucrados en el juego socioeconómico.

## **Principales resultados**

### **Estrategias empresariales de las CNA estudiadas para su inserción y sustentabilidad en los entramados socioproductivos del municipio Centro Habana.**

#### **a) Estrategias internas**

#### **Cambios en la forma de organización y funcionamiento y solución a los problemas tecnológicos**

Tras el análisis de la bibliografía consultada se constató la valoración compartida de que los procesos de innovación y búsqueda de solución a los problemas tecnológicos, son considerados como una de las principales estrategias empresariales, a las cuales se les dedica grandes inversiones de tiempo, dinero y conocimientos.

En los cuestionarios y entrevistas colectivas aplicados a socios de la totalidad de las CNA, sobre el comportamiento de los indicadores “cambios en la forma de organización”, “de funcionamiento” y de “solución a los problemas tecnológicos”, concretamente sobre las reparaciones –“si habían sido realizadas por esfuerzo propio”, “contratación de personal externo o compra de nuevas tecnologías”–, se observaron discrepancias en las respuestas, sobre el comportamiento del indicador de la posición de los socios ante los procesos de cambios que debían asumir.

De nueve CNA inducidas se constató, en cinco de ellas –una del sector de la agricultura y cuatro de los servicios–, que las estrategias implementadas estuvieron encaminadas a responder a necesidades de desarrollo y a problemáticas con más de 15 años sin solución, en particular aquellas relacionadas con el mal estado del equipamiento tecnológico.

Siete de estas mismas CNA inducidas –las tres del sector de la agricultura y cuatro de los servicios– consideraron que sus estrategias de organización y funcionamiento respondían a la necesidad de obtener mayores beneficios económicos.

Por su parte, en las CNA del sector de los servicios, las estrategias implementadas estuvieron motivadas por la necesidad de ganar en seguridad (financiera, de permanencia en el tiempo, aprovechando mejor sus jornadas y fuerza de trabajo, etc.)

Una excepción dentro de estas CNA inducidas fue uno de los salones de belleza del sector de los servicios, en tanto, las otras tres CNA del mismo sector implementaron acciones encaminadas a generar mayor flexibilidad en sus relaciones internas, en la selección de los productos con los que van a trabajar y al tipo de clientes o mercado a los cuales dirigir sus producciones o servicios, estrategias que a, mediano o largo plazo, aseguraría su éxito en la inserción de las diferentes tramas de relaciones donde se insertan. Sin embargo, solo tres CNA inducidas, una de las ateliers y los salones de belleza del sector de los servicios, consideraron a la población del territorio como un cliente inmediato al cual dirigir sus estrategias de mejoras de los servicios. El análisis de este mismo indicador, arrojó que la CNA inducida del sector de la gastronomía implementó estrategias encaminadas a la reparación integral del inmueble, en pos de un cambio de imagen. Esto incluyó la adquisición de nuevo mobiliario y equipamiento tecnológico, lo que aseguró “un mejor servicio”, según afirmó su presidente. Aunque, estas acciones en el corto plazo, no lograron dinamizar la vida de esta cooperativa.

Los gráficos que se presentan a continuación, muestran el comportamiento de los indicadores que se obtuvieron en entrevista-cuestionarios a presidentes y entrevistas colectivas a muestras de los socios, referidos a los cambios organizativos y de funcionamiento de las CNA (inducidas y no inducidas).



Tabla I. Cambios organizativos y de funcionamiento. CNA Inducidas.  
Elaborado por el autor.

Como se aprecia, los principales cambios en las CNA inducidas estuvieron orientados por las necesidades de desarrollo, de general mayores beneficios económicos y ganar en seguridad ante la falta de preparación para ser cooperativistas y autónomos y de un mercado mayorista. En tanto, en las CNA no inducidas, al igual que las inducidas, las principales motivaciones en la introducción de

cambios organizativos y de funcionamientos fueron: las necesidades de desarrollo y la obtención de mayores beneficios económicos, observándose solo cambios entre sus motivaciones en su posicionamiento frente a las mejoras de los servicios a clientes y proveedores.

Tras analizar y comparar resultados en el caso del CNA inducida del sector de la gastronomía, se observó que, la falta de preparación para ser autónomos y brindar soluciones a problemáticas que el Estado y las empresas provincial y municipal de comercio y gastronomía no fueron capaces de resolver en años de administración, pueden estar entre los factores que condicionan la reproducción de dinámicas propias de la empresa estatal y de que se visualicen como un experimento fracasado, comprometiendo su sustentabilidad como cooperativa, en sus primeros cinco años.

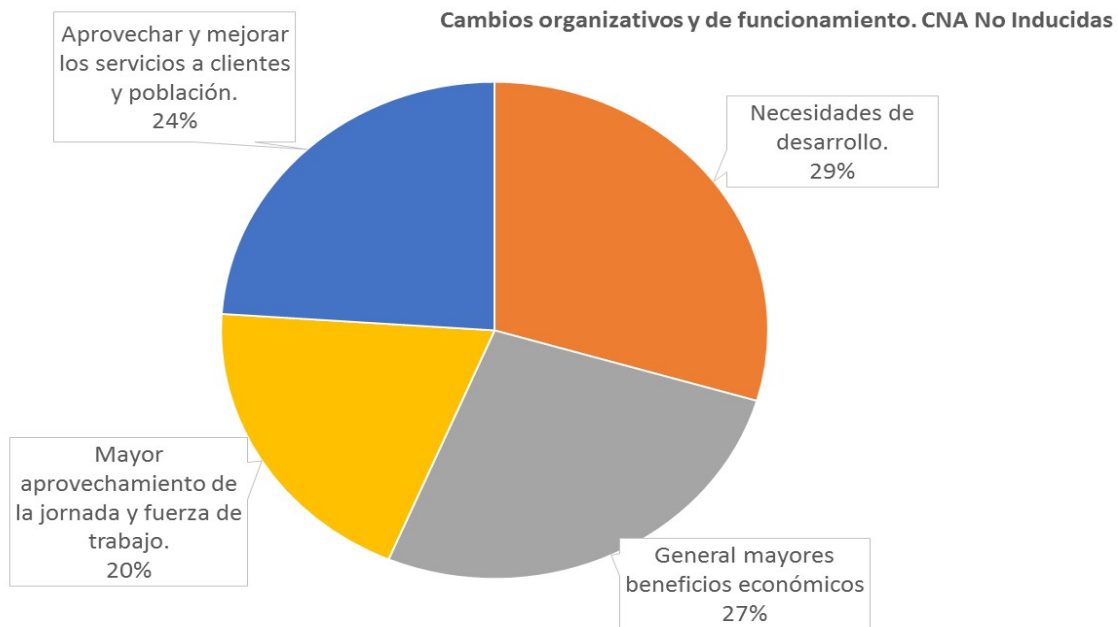


Tabla II. Cambios organizativos y de funcionamiento. CNA Inducidas.  
Elaborado por el autor.

Otros factores asociados han sido la baja calidad de la oferta, además de su localización en uno de los barrios más pobres de la ciudad, lo que puede estar incidiendo en su capacidad para ampliar sus potencialidades de desarrollo. Estos criterios no son compartidos por el gobierno municipal, el cual atribuye el fracaso de esta cooperativa a la falta de capacidad y gestión de sus socios.

Al respecto, funcionario del gobierno municipal valoró como positivos sus inicios de la cooperativa Okinawa, pero llamó la atención sobre el declive de su funcionamiento en el tiempo: “volvió a ser igual que una empresa estatal”. En este mismo sentido se criticó el presidente del Consejo Popular Colón, donde esa CNA está ubicada: Okinawa “no colabora ni en las reparaciones del mismo edificio donde está ubicada, a pesar de que los daños la perjudican; sin embargo, se beneficia de los arreglos hechos por los vecinos y el Consejo Popular”.

Resultados comparados intrasectorialmente mostraron que las CNA inducidas del sector de los servicios habían implementado estrategias para dinamizar sus formas de organización y

funcionamiento, motivadas en lo fundamental por la necesidad de adaptarse a la nueva realidad económica del país. En el caso de las ateliers realizaron cambios en la plantilla y la dinámica de trabajo entre las áreas, así como fortalecieron los controles internos a través de comisiones creadas con ese propósito. Sin embargo, en una de las ateliers, se mantiene un estilo de dirección en la toma de decisiones informativo y consultivo, deficiencia de la gestión administrativa que denota la reproducción de muchas de las lógicas de organización y funcionamiento de la empresa estatal. Esta conclusión, coincide con resultados precedentes en el estudio de caso de esta CNA, de la participación de los socios fue valorada como formalizada y pasiva. (D' Angelo, O. y otros, 2017:78)

En esta atelier fue significativa la disposición de los socios ante la solicitud de baja de la presidenta, respecto manifestaron “la presidenta había pedido la baja, que le fue negada por acuerdo de todos los socios”, observándose la disponibilidad compartida de asumir el cargo por cada uno de ellos. Este comportamiento es un signo de la madurez alcanzada que, a mediano y largo plazo, pueden incidir en la sustentabilidad del modelo de gestión cooperativo en estas unidades y del éxito de las estrategias a implementar.

Sin embargo, se mantiene la limitación de la permanencia de los administradores anteriores como presidentes; criterio que podría estar dando cuenta de tensiones provocadas por la reproducción de prácticas de dirección verticalistas, caracterizadas por la poca participación de los socios en el proceso de gestión y organización de la cooperativa. Esta limitación en particular, entre otras diversas razones de funcionamiento interno, representa, a mediano plazo, motivo de conflicto al interior de estas cooperativas.

El análisis comparado de los indicadores de “estrategia de desarrollo implementadas y participación de los socios” indicó que, además del fortalecimiento de las condiciones de seguridad de los almacenes en áreas de los ateliers, se han concretado transformaciones internas encaminadas a mejorar las condiciones de trabajo de los socios que, en los casos de los salones de belleza, incluyeron servicios de sauna y gimnasio en beneficio no solo de los socios, sino también de los clientes.

En contraste, las CNA del sector de la agricultura experimentaron la introducción de pocos cambios organizativos y de funcionamiento. En tres de las CNA del sector de la agricultura, las transformaciones se concentraron fundamentalmente en la solución de viejas problemáticas asociadas al deterioro de la infraestructura por falta de presupuesto estatal, mas no pasaron de simples cambios de fachadas y cubiertas.

A diferencia de las CNA de los sectores de los servicios y la agricultura, presididas en su totalidad por sus antiguos administradores, una de las CNA del sector de la agricultura muestra una realidad diferente: sus condiciones de partida no están asociadas a la empresa estatal, ni su presidente posee un historial de dirección en la misma entidad; ello conduce a pensar que los profundos cambios organizativos y de funcionamiento experimentados por esta CNA podrían estar condicionados por una mentalidad diferente, de mayor autonomía en la toma de decisiones, que incluyeron incluso la realización de reparaciones por esfuerzo propio. Es posible inferir en estos cambios, tanto organizativas como de funcionamiento, las posibles claves de éxitos y sustentabilidad, a mediano y largo plazo.

Esta CNA del sector de la agricultura es un caso atípico en el panorama de las CNA inducidas, pues su comportamiento es más cercano al de las tres CNA no inducidas de la muestra, tal cual evidencia la comparación de resultados de los cuestionarios y entrevistas colectivas a tres presidentes y veintiún socios sobre el comportamiento del indicador “cambios en la organización y funcionamiento”.

A diferencia de las CNA inducidas, las estrategias implementadas por las CNA inducidas, responden a sus necesidades de desarrollo, según manifestaron sus socios; 19 de los cuales consideraron que



los cambios tenían como objetivo “adaptarse a la realidad y generar mayores beneficios económicos”, mientras que 17 los identificaron como “una necesidad para aprovechar y mejorar los servicios a clientes”. La “necesidad de aprovechar mejor la jornada y fuerza de trabajo” fue mencionada como un propósito por 14 de los socios.

El análisis comparado de los resultados de las CNA, (inducidas y no inducidas), demostró que estas últimas poseen mayor flexibilidad y dinámica en su organización y funcionamiento, observándose a mediano plazo que las CNA no inducidas son más exitosas, económicamente, que las CNA inducidas. Una de las claves del poco éxito de estas últimas es que, en muchas de ellas, continúan reproduciéndose las lógicas de dirección de la empresa estatal, consecuencia directa, entre otros factores, de la falta de formación cooperativa y de una cultura de dirección y de trabajo autónomo.

De este comportamiento se puede inferir que, a mediano o largo plazo, las distancias del éxito y sustentabilidad alcanzadas entre las CNA inducidas y no inducidas serán mayores y, en estas últimas, las limitaciones existentes comprometerán el éxito del modelo de gestión, por no respetarse el principio de autonomía de gestión.

En este mismo análisis, en los resultados obtenidos en la entrevista colectiva a los socios de una de las CNA inducidas del sector de la construcción y de visitas realizadas al inmueble de esa CNA, se observó que la tecnología en uso es de procedencia norteamericana, soviética y alemana, con más de 35 años de explotación. Según los socios, “el parque tecnológico es recuperado, tiene continuas roturas y pone en crisis el desempeño individual y colectivo de la cooperativa y la creatividad y competencias organizativas de todos los socios para cumplir las fechas comprometidas”.

Entre las grandes transformaciones acometidas por CNA no inducidas un ejemplo particularmente interesante lo representó la CNA del sector de la gastronomía. Según declaraciones de su presidente, sus socios no solo debieron licitar el local en disputa con varias empresas, sino abonar grandes sumas de dinero por el monto de una inversión ejecutada además por medio de la contratación de personal especializado. Esta evidencia del gran poder financiero con que cuentan algunas CNA en Cuba reivindica el reclamo, tantas veces repetido, de buscar modos eficaces de insertar estas formas de gestión en los planes de desarrollo local en los municipios y territorios del país.

La lectura de los éxitos alcanzados por las tres CNA no inducidas estaría incompleta sin el análisis de cómo las trayectorias laborales de sus miembros –mayoritariamente resultantes de la movilidad profesional del sector estatal hacia el privado y/o cooperativo–, les ha dotado de grandes posibilidades de éxito, creatividad y capacidad para asumir espacios económicos deteriorados por la crisis o la poca capacidad de inversión del Estado. Esta realidad es reflejo de una de las más grandes paradojas en la construcción del socialismo cubano: la incapacidad para aprovechar la riqueza cognitiva creada.

Al mismo tiempo, las conquistas y valores humanistas que han distinguido ese proceso de construcción colectiva, parecieran hoy ser empeñadas por directivas excesivamente preocupadas por indicadores de rentabilidad económica y de cumplimiento de obligaciones tributarias, en detrimento de las dimensiones sociales, culturales y hasta políticas propias del modelo de gestión cooperativo. Esta idea, subrayada con frecuencia por la mayoría de los entrevistados, debería tomarse como alerta, en especialmente por su significado político en las circunstancias de la actualización del modelo económico y social en Cuba.

## 1. Estrategias de relaciones interinstitucionales

Tras analizar y comparar resultados de las entrevistas y cuestionarios sobre el comportamiento del indicador “instituciones con las que mantiene vínculos o relaciones socioproductivas, sean estos proveedores o clientes”, se constató que las CNA estudiadas (ego) conformaron varios entramados socioproductivos, contabilizándose entre todas más de 68 relaciones (alter). El 83.5% de esos nexos fue formalizado contractualmente, pero solo el 60.2% estableció lazos de colaboración, aunque el intercambio de experiencias no rebasó el 20.5%. Es de destacar que en ningún caso se confirmó la existencia de relaciones informales.

La suma comparada de las relaciones por sectores en las CNA inducidas arrojó que, entre todas, habían establecido más de cincuenta relaciones, fundamentalmente con instituciones estatales, con trabajadores por cuenta propia (TPCP) y en menor grado con otras cooperativas, en detrimento de las relaciones entre ellas y en contradicción con lo establecido por el Decreto ley 305, artículo 4, inciso g, sobre la colaboración y cooperación entre cooperativas.

Pese a lo estipulado, en las CNA en estudio el proceso se ha caracterizado por el predominio de la cultura centralizada de la gestión estatal, donde todavía no se reconoce la participación activa de las nuevas formas de gestión y de propiedad en las estrategias municipales de desarrollo local, quedando esta participación a la voluntad de los presidentes y socios, comprometiéndose la sustentabilidad del modelo de gestión cooperativo, a mediano y largo plazo, por las transformaciones implementadas que en muchos casos responden a las necesidades de un mercado caracterizado por la oferta y la demanda, en detrimento de las necesidades del territorio de pertenencia.

Ejemplo de este proceso es la CNA inducida del sector de la gastronomía. Los resultados del comportamiento del indicador “diversidad y heterogeneidad de los contactos” mostró que esta CNA solo se relaciona con cuatro entidades, dos proveedoras (16.6%) y dos de orden organizativo: el gobierno provincial y municipal (16.6%). Las relaciones con sus proveedores, según pudo constatar, fueron formalizadas contractualmente por la Dirección Provincial de Gastronomía, antes de la constitución de la CNA, y recién renovadas. Esta estrategia, en principio, garantizó la subsistencia de la cooperativa, dada la exigencia de los servicios que prestan.

Tales relaciones se han caracterizado, además, por el tiempo compartido en el mercado previo al cambio del modelo de gestión, indicando la existencia de relaciones expresivas, que contribuyen a la sustentabilidad a corto y mediano plazos, a partir de la colaboración, la confianza y el cumplimiento de los compromisos contraídos por parte de las CNA.

Para el caso específico de la CNA inducida del sector de la gastronomía, el análisis del comportamiento del indicador “duración del vínculo” mostró un equilibrio negativo de las relaciones, donde solo 50% alcanzó el largo plazo y el resto se concentró en vínculos de mediano término. Sin embargo, también se constató la falta de iniciativa y de capacidad de los socios para aprovechar las potencialidades de la CNA para insertarse en diferentes tramas de relaciones; todo ello teniendo en cuenta su ubicación geográfica y cercanía al Centro Histórico de la ciudad, así como a la zona comercial del territorio, lo cual influye en el debilitamiento y sustentabilidad de su estrategia de desarrollo a mediano y largo plazos. Sin embargo, esta debilidad no ha sido visualizada por el presidente de esta cooperativa, quien considera que las actuales relaciones “cubren todas sus necesidades”.

De los resultados del análisis del comportamiento del indicador “dispersión geográfica” se constató que, tres de las relaciones de la CNA inducida del sector de la gastronomía (el 75%) se producen con instituciones de otros municipios, mientras que en el territorio donde radica solo se relaciona con el gobierno municipal. Este comportamiento representa una debilidad en la estrategia de inserción y

sustentabilidad a mediano y largo plazos, al no tener acceso a los recursos y capacidades del municipio de residencia. No en balde, el análisis comparado de los indicadores “dispersión geográfica y frecuencia de contacto” mostró que la frecuencia de contacto con los distintos actores con los cuales se relaciona es media, lo cual equivale a un encuentro mensual. El tiempo compartido en el mercado y la fortaleza de esos vínculos, posee no obstante una ventaja: las relaciones se producen frente a frente, entre iguales y sin intermediarios.

Las relaciones de esta cooperativa con el gobierno provincial y municipal presentan características particulares. Según pudo observarse, entre los cuatro socios y el presidente predomina una concepción de subordinación más que de respeto entre iguales, tal vez por considerar los mecanismos de dependencia como una “ventaja” a conservar.

Al indagarse por las causas del poco éxito alcanzado por esta CNA, sus miembros relacionaron dos particularmente llamativas: falta de acompañamiento subsidiado del Estado y limitaciones impuestas por un contexto matizado por los riesgos en la inversión de capitales.

Los análisis también revelaron que las relaciones que se habían establecido directamente con los gobiernos provincial y municipal, se llevaron a cabo solo por orientaciones recibidas. Sin embargo, los datos recogidos muestran que su fortalecimiento se debió a la colaboración, confianza recíproca y compromiso entre las partes. No obstante, el distanciamiento verificado con el paso del tiempo representa una debilidad en las estrategias, tanto de desarrollo como de ampliación de sus relaciones y sustentabilidad de estas, a mediano y largo plazos.

En los casos de las CNA del sector de los servicios, el análisis de los resultados obtenidos mostró que, entre todas, sumaban más de 22 relaciones. De ellas, el 72.7% fueron formalizadas de manera contractual, fundamentalmente con instituciones del sector estatal. Ello implicó el aprovechamiento de relaciones de más de una década formalizadas por la empresa de la cual provenían antes de constituirse en CNA; lo cual, según los cuatro presidentes, ha contribuido a su “sustentabilidad”.

Se constató además que en el 25% de las relaciones se habían establecido vínculos de colaboración e intercambio de experiencias, particularmente con el gobierno provincial, con una frecuencia que osciló entre una vez al mes o en el trimestre.

Como debilidad de las estrategias implementadas para el fortalecimiento de las relaciones, se identificó que las CNA del sector de los servicios apenas tienen relaciones con otras CNA. Los vínculos solo pudieron constatarse entre los ateliers, así como entre los salones de belleza, pero no entre los ateliers y los salones de belleza. Una posible explicación para ese distanciamiento podría radicar en las diferencias entre sus respectivas actividades pese a desarrollarse dentro de un mismo sector, modelo de gestión y territorio, tal cual se desprende del análisis comparado del comportamiento del indicador “diversidad y heterogeneidad de los contactos”.

En los ateliers se observó la tendencia a ampliar sus vínculos e insertarse en otras tramas de relaciones socioproductivas (en la actualidad, más de cien instituciones solicitan sus servicios), pero sus diferencias están dadas por la tipología del producto que ofertan y sus precios. Mientras la estrategia de uno de los ateliers estuvo basada en la confección de productos para empresarios y funcionarios del Estado, como primer mercado definido; muy distantes, por cierto, de la capacidad adquisitiva de la población en general, en el otro atelier, está orientada a productos para el consumo de la población local y a confección de uniformes para empresas de gastronomía y servicios.

De las entrevistas colectivas realizadas en los salones de belleza, cinco socios (55.5%) manifestaron que “sus servicios eran actualmente más apreciados por la población, por su diversidad y calidad”, lo cual representaba un aumento de la clientela. Este dato se traduce en indicador del fortalecimiento del entramado socioproductivo y de sustentabilidad, a mediano y largo plazo.

En el análisis comparado de los resultados, se constató un incremento de los contactos con los proveedores, comportamiento que varió entre una cooperativa y otra con una frecuencia de entre uno y tres encuentros mensuales. También se observó que estos contactos fueron realizados de manera directa y sin mediaciones, y que fueron formalizadas contractualmente por la Empresa Provincial de servicios, en la época en que pertenecían al sector estatal, y después por la propia CNA.

En este entramado de relaciones se confirmó que, con independencia del carácter instrumental de las relaciones, se habían establecido vínculos expresivos a través de la colaboración y ayuda mutua entre las partes, producto de la confianza que desarrollaron por el cumplimiento de los compromisos y obligaciones contraídas.

En el caso de las relaciones de las CNA del sector de los servicios con los gobiernos provincial y municipal, pudo observarse que estas se caracterizan por el vínculo entre iguales, pero lejos de ser percibido como un aliado o un colaborador que hace cumplir lo establecido, es visto como un controlador ineficaz, dada la falta de una visión sistémica y articuladora de los intereses de las cooperativas con los distintos actores económicos y sociales que conforman las tramas de relaciones. Este déficit, a mediano o largo plazo no solo afecta la sustentabilidad de las CNA, sino también al propio gobierno y los objetivos de inserción de los nuevos actores económicos en los planes de desarrollo integral de los territorios.

En este mismo análisis se observó que las relaciones con el gobierno municipal están condicionadas por valoraciones positivas y negativas sobre el desempeño de los mandatos: mientras el último ha sido valorado como “beneficioso y competente”, el actual recibe duras críticas, entre otras causas, por la prolongada desatención de las CNA en su territorio. Dos de los cuatro presidentes encuestados han manifestado desconfianza hacia la gestión del gobierno en Centro Habana, a diferencia de las valoraciones positivas sobre la instancia provincial, especialmente en lo que concierne a convenios, contratos e intercambios de experiencias.

Para las CNA del sector de la agricultura, los resultados del análisis comparado de los indicadores “tipos de contactos socioproductivos que mantienen”, “dispersión geográfica” y “frecuencia de contactos con proveedores” mostraron que: las CNA del sector de la agricultura conformaron un entramado de relaciones con la participación de más de veinticuatro vínculos.

Mientras el 20.22% de estos vínculos tienen lugar en el municipio Centro Habana, el 83.3% se desarrolla en otros territorios de la capital. En tanto, el 12.5% se produce en otras provincias, donde adquieren la mayoría de los productos agropecuarios que comercializan. Dentro de estas relaciones se destacan los antiguos proveedores: cooperativas agropecuarias de las provincias de Artemisa, Guanajay y Mayabeque, así como la Empresa de la Agricultura y de Mercado, además de otros nuevos como el mercado El Trigo, los TPCP y el gobierno provincial.

En los datos analizados se observó que, entre las características de las relaciones con los antiguos proveedores, hubo oscilaciones en el comportamiento del indicador “carácter instrumental y expresivo de la red y duración de los vínculos”, a partir de cambios en los sub-indicadores de cooperación, los cuales disminuyeron a un 70.8% en “la confianza recíproca”, que se vio afectada, junto al indicador de “compromiso” que disminuyó a un 66.6%.

En cuanto al comportamiento del indicador “duración del vínculo”, estas relaciones fueron valoradas como de corto plazo por el 37.7%, de mediano plazo, por el 33.3% y de largo plazo por el 12.5%. Un 29%, las consideró como relaciones inestables, con una disminución de los beneficios compartidos en un 62.5%.

La variación del comportamiento de estos indicadores respondió a múltiples causas, destacándose el incumplimiento de los contratos, la presencia de intermediarios y el aumento de los costos de transportación, lo cual dio como resultado el encarecimiento de los productos de venta a la población.

Ante la situación descrita, uno de los funcionarios del gobierno municipal, manifestó que este “no tiene recursos para resolver las problemáticas de transporte ni de los mediadores”, lo cual es un obstáculo para la sustentabilidad del experimento.

Para los presidentes de algunas de las CNA del sector de la agricultura estas problemáticas “han generado inestabilidad, hasta que se identifiquen y consoliden proveedores más estables”. En cambio, once entrevistados (30.5% de un total de 36) manifestaron que estas problemáticas “han constituido una insatisfacción, tanto para los socios como para la población. Y, pese a la búsqueda de posibles soluciones, como la compra de un camión a través del gobierno, no han sido obtenidos los resultados esperados.

En el caso de una de las CNA del mismo sector, los resultados obtenidos mostraron que las estrategias implementadas para su inserción y sustentabilidad en las diferentes tramas de relaciones, se caracterizaron por el aprovechamiento de muchos de los vínculos que ya tenían desde su pertenencia al sector estatal; los cuales, en el 87.5% de los casos, tienen elementos expresivos basados en la confianza, la cooperación, la ayuda mutua y los beneficios compartidos, independientemente del elemento contractual e instrumental del 100% de las relaciones. Solo en el 45.8% de las relaciones se comprobó el intercambio de experiencias.

Las relaciones con los gobiernos provincial y municipal son percibidas como vínculos entre iguales, lo cual ha contribuido al fortalecimiento de las tramas de relaciones actuales y potenciales. Los datos analizados mostraron que esto representa el 93.7% de la estabilidad en los vínculos, considerados como relaciones a largo plazo, lo cual ha tributado al fortalecimiento de los lazos en el 100% de las relaciones.

Tras el análisis y comparación de los cuestionarios aplicados a los tres presidentes de las CNA no inducidas, se contabilizaron más dieciocho relaciones, fundamentalmente con instituciones del sector estatal, TPCP y empresas mixtas. En este mismo análisis no se evidenciaron relaciones con cooperativas.

Estos mismos datos también mostraron que, como parte del fortalecimiento de sus estrategias de inserción y sustentabilidad, las CNA habían formalizado el 100% de sus relaciones mediante contratos. De ellas, solo el 22.2% responde a vínculos de colaboración y el 8.3% a intercambios de experiencias; elementos que expresan insuficiencias en el proceso.

En una de las CNA no inducida del sector de la gastronomía, la entrevista-cuestionario aplicada al presidente mostró que en muy corto tiempo habían formalizado contractualmente el 100% de sus vínculos con más de 61 instituciones, todas pertenecientes al sector estatal. En opinión del entrevistado, este es el resultado de “la calidad, la seriedad, la estabilidad en el trabajo y el cumplimiento de los compromisos adquiridos, pues con sus clientes se han establecido relaciones sin intermediarios y ya existe confianza mutua y afinidad”.

Los datos analizados indicaron que estos vínculos son débiles al estar, fundados solo en relaciones instrumentales sin colaboración e intercambios de experiencias, a pesar de tener más de tres años de trabajo compartido en el mercado. También se constató que no existen relaciones con instituciones del municipio, lo cual incluye al gobierno municipal, empresas, actores sociales y otras CNA.

En las otras dos CNA no inducidas del sector de la construcción, los resultados mostraron un entramado de relaciones compuesto por más de doce vínculos. El 100% de ellos, fueron formalizados contractualmente, mientras que el 41.6% han sido establecidos con instituciones de otros municipios,

25% de las cuales se concentran en otras provincias. Solo el 8.3% de los nexos fueron creados solo con el Consejo Popular y el gobierno del municipio, según mostraron los resultados del análisis del indicador “distancia de los vínculos”, lo cual revela debilidades de las políticas con las CNA no inducidas y de las estrategias de sustentabilidad, a mediano y largo plazo, de las cooperativas para insertarse y aprovechar relaciones y recursos del territorio.

El análisis intrasectorial de las entrevistas con los presidentes de CNA no inducidas del sector de la construcción, indicó que el 66.6% de las relaciones se caracterizaron por la existencia de lazos expresivos, de colaboración, confianza y ayuda mutua. Una debilidad de esos nexos se observó en el análisis de la “distancia de los vínculos” con las empresas comercializadoras Almacenes Universales y Escambray, un indicador valorado por ambos entrevistados como inestable, entre cuyas causas mencionaron la incapacidad de esas instituciones para satisfacer las principales necesidades de las CNA; aunque si bien no generan beneficios, tampoco generan pérdidas.

Por su parte, una de estas CNA no inducidas del sector de la construcción, implementó estrategias para el fortalecimiento y sustentabilidad de sus relaciones con las instituciones del territorio, a partir de vínculos con el gobierno municipal, lo que les facilitó el acceso a otros organismos, como la Dirección Municipal de Cultura.

Ese panorama apunta a la insuficiencia de los mecanismos de control al uso, al tiempo que llama la atención sobre la necesidad de superar los reduccionismos que enmarcan la relación entre gobierno y CNA al ámbito económico y fiscal. Una de las consecuencias directas de esta limitación tiene que ver con el desconocimiento del modo en que se organizan y funcionan las CNA por parte del gobierno de Centro Habana, según admitieron funcionarios del CAM de ese territorio.

De otra parte, las CNA analizadas carecen de conocimientos sobre los derechos que les asisten para exigir la atención requerida a los gobiernos municipal y provincial, según demostró la triangulación de los resultados expuestos en epígrafes anteriores.

## **Conclusiones**

Las estrategias implementadas por las CNA (inducidas como no inducidas) para su inserción y sustentabilidad en el entramado socioproductivo, se caracterizaron por su formalización contractual, fundamentalmente con instituciones del sector estatal. Esto significó una debilidad al no establecer relaciones con otros actores económicos y sociales del territorio donde están enclavadas, en detrimento del desarrollo local. En este sentido, y como tendencia, los vínculos entre CNA son escasos en el territorio y suelen darse entre cooperativas de un mismo sector y con un mismo objeto social.

Las estrategias implementadas por las CNA inducidas, por un lado, estuvieron apoyadas por políticas intencionadas desde los ministerios y direcciones provinciales asociadas y, por otro, se sustentaron máxime en relaciones construidas durante la etapa en que funcionaron como empresas estatales, lo cual, en mayor o menor medida, les dotó de ventajas en cuanto a confianza, ayuda mutua y cooperación, no así en cuanto a número de lazos.

Las estrategias implementadas por las CNA no inducidas apostaron principalmente por la construcción de sus propios vínculos, lo cual representó una ventaja dado el crecimiento sostenido de las relaciones con sus proveedores y clientes; sin embargo, ello no fue suficiente para superar el carácter instrumental de los nexos en la mayoría de los casos, quedando sin atención otras dimensiones del desarrollo local, en lo fundamental aquellas que tienen que ver con aspectos sociales.

En ambos casos las estrategias implementadas se enfrentaron a obstáculos, como: un marco regulatorio deficiente, la falta de cultura cooperativa y poca voluntad del gobierno municipal para mediar en la articulación los distintos actores económicos y sociales del territorio.

La debilidad de los vínculos entre el gobierno municipal y las CNA constituye el principal obstáculo para el aprovechamiento de las potencialidades del sector cooperativo en función del desarrollo local.

Las estrategias de colaboración y cooperación de las CNA y otras entidades, obvian la necesidad del fortalecimiento del movimiento cooperativo mediante acciones de intercambio solidario, debido en lo fundamental al énfasis economicista de estas.

El gobierno municipal no ha sido capaz de implementar estrategias que faciliten las relaciones entre las CNA y otros actores económicos y sociales del territorio. Por su parte, las estrategias implementadas por las CNA responden más a lógicas instrumentales que solidarias, condicionadas principalmente por la orientación de las políticas, las deformaciones del marco regulatorio y las trayectorias laborales individuales y colectivas de sus socios.

### Referencias bibliográficas

Albuquerque, F. (1997). Sistemas productivos locales: una mirada desde la política económica local para la generación de empleo. En: Página web: [www.trabajo.gobierno.ar](http://www.trabajo.gobierno.ar).

Arocena, J. (1995). *El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo*. Centro Latinoamericano de Economía Humana. Universidad Católica de Uruguay. Caracas: Nueva Sociedad.

AMPP. (2017). Documentos sobre el estado de las CNA en el municipio Centro Habana. Vicepresidencia de Economía Global.

Andrews, K. (1980). El concepto de estrategia empresarial. Estados Unidos: Universidad de Virginia.

Boisier, S. (2003). *¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?* Comunicación Jornada Desarrollo (Chile: Universidad de General Sarmiento). Material en formato digital.

CEPAL. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: CEPAL.

<http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>

Codina, A. (2006). SunTzu y el Arte de la guerra para los negocios. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=937>

Coraggio, J.L. (1997). *Descentralización: el día después...*, En Cuadernos de postgrado, serie cursos y conferencias. Disponible en [http://www.corragioeconomia.org/jlc\\_publicaciones\\_d.htm](http://www.corragioeconomia.org/jlc_publicaciones_d.htm).

D' Angelo, O. y otros, (2016). Grupo de Creatividad para la Transformación Social, (GCTS). Subjetividades y prácticas para el desarrollo comunitario local." 1ra etapa 2014-2016. La Habana, Cuba. Informe de investigación, inédito. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. La Habana. Cuba.

\_\_\_\_\_ (2017). Grupo de Creatividad para la Transformación Social, (GCTS). (2017). Grupo de Creatividad para la Transformación Social, (GCTS). Pino Santos y otros. Participación en la gestión de cooperativas no agropecuarias (CNA); interpretación desde la Autonomía Integradora" Estudio de caso en Confecciones Model –Centro Habana (CH) en el período 2014mediados 2016. La Habana, Cuba.

Martin Romero y otros, (2000). Grupo de Estudios Sociales del Trabajo. Reajuste y trabajo en los 90. Informe ejecutivo. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. La Habana.

Morillas, F. D. (2018). Estrategias empresariales de las Cooperativas no Agropecuarias (CNA), del municipio Centro Habana, para su inserción y sustentabilidad en los entramados socioproductivos locales, en el periodo 2014-2017". Tesis para la opción del título de master en Sociología. Universidad de La Habana. Facultad de Filosofía e Historia.

ONEI. (2014). *Anuario Estadístico de Cuba 2014*. La Habana. [www.one.cu/aec2015.htm](http://www.one.cu/aec2015.htm).

ONEI. (2015). *Anuario Estadístico de Cuba 2015*. La Habana. [www.one.cu/aec2015.htm](http://www.one.cu/aec2015.htm).

ONEI. (2016). *Anuario Estadístico de Cuba 2016*. La Habana. [www.one.cu/aec2015.htm](http://www.one.cu/aec2015.htm).

Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 (1), 33-59.

Vienney, C. (1980). *Socio-économie des Organisations cooperatives*. París : CIEM.