

## Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. La intercooperación cooperativa

### Forms of Cooperative Integration and its Main Techniques of Realization. Cooperative Intercooperation

#### **MSc. Juan Carlos Prego Regalado**

Profesor Asistente

Asociación Nacional de Economistas (ANEC), Cuba

[vicesuperacion@anec.co.cu](mailto:vicesuperacion@anec.co.cu)

#### **Dr. Armando Nova González**

Profesor Titular

Centro de Investigaciones de la Economía Internacional, Universidad de La Habana, Cuba

[armando@ciei.uh.cu](mailto:armando@ciei.uh.cu)

#### **Lic. Lisset Robaina Echevarría**

Investigadora Asistente

INIE, Cuba

[lissy@inie.cu](mailto:lissy@inie.cu)

**Fecha de enviado:** 29/03/2017

**Fecha de aprobado:** 15/06/2017

---

**RESUMEN:** En el artículo son expuestas y valoradas las formas de integración cooperativa bajo el enfoque de cadenas y se presenta la intercooperación entre cooperativas como necesidad que facilite el desarrollo de las fuerzas productivas en el actual proceso de actualización del modelo económico en Cuba. Asimismo valora de muy positivo exponer estas experiencias de intercooperación que actualmente se desarrollan en Cuba, teniendo en cuenta su impacto más inmediato, en la gestión socioeconómica de las cooperativas implicadas y los territorios donde se desempeña.

**PALABRAS CLAVE:** cooperativa, intercooperación-cooperativa, cadena productiva, gestión cooperativa.

**ABSTRACT:** In the article the forms of cooperative integration under the chain approach are exposed and valued and the intercooperation between cooperatives is presented as a necessity that facilitates the development of the productive forces in the current process of updating the economic model in Cuba. Likewise, it is very positive to present these experiences of intercooperation that are currently being developed in Cuba, taking into account its more immediate impact, in the socioeconomic management of the cooperatives involved and the territories where it operates.

**KEYWORDS:** cooperative, intercooperation-cooperative, productive chain, cooperative management.

Con el vertiginoso desarrollo de las fuerzas productivas y el alto grado de interconexión que se establece en la actividad empresarial, los intercambios tradicionales basados en la independencia, la competencia y el conflicto están dando paso a relaciones cimentadas en la cooperación, la colaboración, la confianza y el compromiso (Richer, 2003). Este cambio en las relaciones estimula a las empresas, cualquiera que sea su clasificación jurídica o su objeto, a abandonar su posición aislada y entrar en contacto entre sí para consolidar la integración de los procesos de producción, insertándose en las cadenas de valor y productivas que añaden valor al producto, a partir del alto grado de especialización y la introducción de las nuevas tecnologías, elevando la eficiencia y reduciendo los costos a lo largo del ciclo. Estas transformaciones se llevan a efecto en la medida que las entidades logren ventajas competitivas sostenibles que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes y sus objetivos empresariales, resultando necesario integrar alianzas estratégicas entre las entidades de manera que cierren exitosamente el ciclo de producción.

Para el caso específico de las empresas cooperativas, las relaciones entre las mismas se sustentan en uno de los principios básicos que garantiza su sostenibilidad, el principio de cooperación entre cooperativas o también denominado intercooperación. Su objetivo fundamental es estimular y llevar a efectos la integración entre las cooperativas, de manera que permita la complementación y el trabajo conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales, a partir de la existencia de intereses económicos y sociales comunes orientados a su desarrollo.

El presente trabajo tiene por objetivo socializar las experiencias de intercooperación que actualmente desarrollan en Cuba, a partir del sexto principio de la ACI de cooperación entre cooperativa, teniendo en cuenta su impacto en la gestión socioeconómica de las cooperativas implicadas

### **Antecedentes**

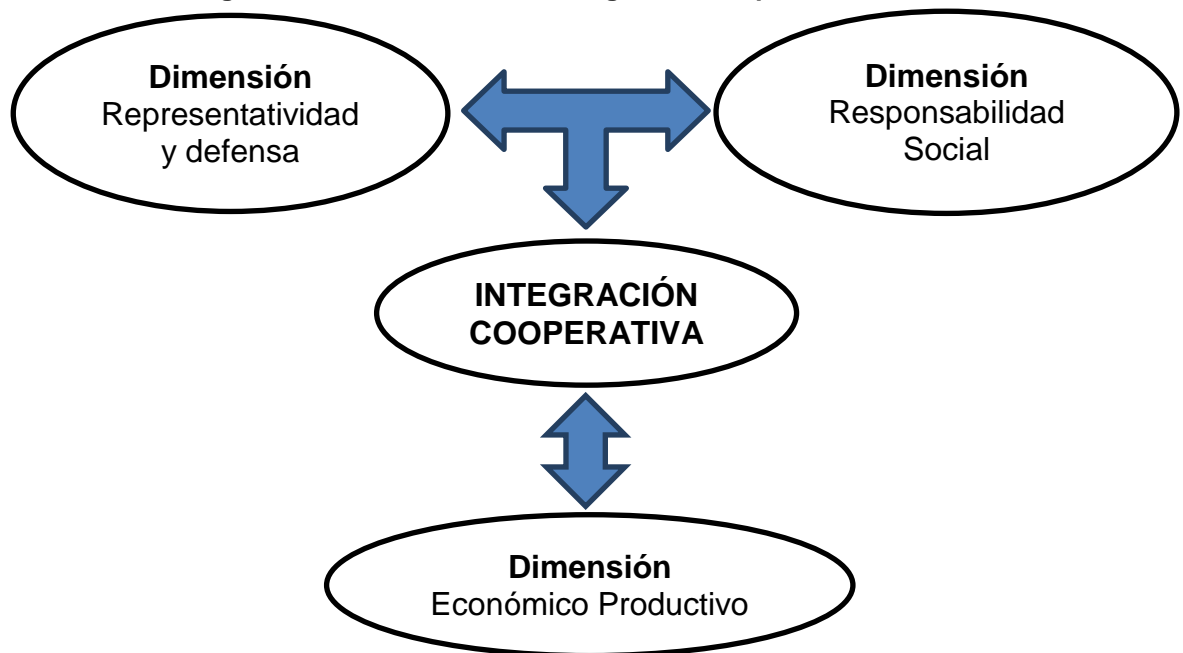
La intercooperación se asume como principio del movimiento cooperativo en el XXIV Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de Viena en 1966, por lo que no es uno de los principios fundacionales promulgados en los estatutos de la Rochdale Society of Equitable Pioneer de 1884 (Alfonso 1999), sino que responde a la necesidad de adaptación a las nuevas condiciones económicas (desarrollo de las fuerzas productivas), para mantener la cooperativa en un escenario altamente competitivo y dominado por la empresa de capital: *“Las cooperativas para servir mejor a los intereses de sus miembros y sus comunidades, deben colaborar por todos los medios con otras cooperativas a los niveles local, nacional e internacional”* (Martínez, 2012, p.140). La importancia de asumir este principio se evidencia en su ratificación en el año 1995, expuesto en el subíndice anterior, con el nombre de cooperación entre cooperativas y definido como. *“Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”* (Martínez, 2012, p.140). Aunque en ninguno de las dos definiciones del principio se especifican los intereses de los miembros de las cooperativas, ni se establecen las posibles maneras de realizar la cooperación; si sirve de fundamento para la creación de estructuras que

tributen a consolidar la cooperativa en los diferentes contextos desde los locales hasta los internacionales.

La integración de cooperativas es una exigencia en el desarrollo de esta forma de gestión, tanto en el orden económico mediante los beneficios que se generan con las economías de escala a partir de los encadenamientos

productivos y la disminución de los costos, como en el orden de representación y social a través de consolidar el movimiento cooperativo en todos los niveles sobre la base de la identidad cooperativa como una manera de preservar la autonomía evitando la concentración.

**Figura 1: Dimensiones de la Integración cooperativa**



**Fuente:** Elaborado por los autores

Los estudios y otros trabajos relacionados con las diferentes formas de integración en el ámbito del sector cooperativo son relativamente escasos si se tiene en cuenta que la mayoría de los resultados de investigación y la producción científica vinculados a la teoría y práctica de las cooperativas, se han orientado a las cooperativas de primer grado o primer nivel; por lo cual puede plantearse que no ha existido un desarrollo teórico y documental específico y

amplio en relación con las diferentes formas de integración cooperativa.

Las cooperativas de primer grado insertadas en un entorno empresarial que se caracteriza por la alta concentración, necesitan formas de organización de mayor tamaño, más competitiva y dinámicas, que permitan su supervivencia y desarrollo. Sin embargo, no en todos los esquemas que se plantean, se logra una observancia y práctica de la esencia cooperativa

y sus principios (Alfonso 1999). Consecuentemente, podemos decir que, en la medida en que podemos conjugar razones económicas y/o sociales, con la especial naturaleza que sin duda poseen las cooperativas y con el cumplimiento de sus principios cooperativos, la integración se hace viable y, sobre todo, necesaria, sin dejar de tener presente la conservación y sostenibilidad del medio ambiente. Las formas de integración cooperativa vienen a ser, por tanto, la extensión del movimiento cooperativo. Su mayor capacidad le permite al movimiento cooperativo una mayor incidencia en lo económico-social.

### **Formas de integración cooperativa**

La forma de integración que asuman las cooperativas en su desarrollo, está dado por el grado de vinculación, intensidad y duración que alcancen las relaciones en función de los intereses comunes para cumplir los objetivos económicos, sociales y de representación que se propongan sus integrantes. Estas formas se pueden clasificar según el nivel de compenetración que se logre entre las cooperativas y la complejidad de las relaciones económicas principalmente.

La menos compleja de las formas y que sostiene un grado de integración es la Cooperación Cooperativa que se define como el vínculo de colaboración que se realiza de manera esporádica de una cooperativa con otra cooperativa, respondiendo a una necesidad sobre la base de la ayuda en orden económico y social. Esta es la más difundida en nuestro país y aparece reconocida en la Ley 95/02, Capítulo II, Artículo No. 3, inciso h) que define: *“Colaboración entre cooperativas; las cooperativas se prestan colaboración entre sí mediante la compra venta de productos para el*

*autoabastecimiento, pies de cría, semillas, prestación de servicios para la producción, intercambio de experiencias, y otras actividades lícitas sin ánimo de lucro”*. Como se puede observar desde el marco de la ley define los aspectos en los cuales se puede llevar a cabo esta cooperación, lo cual restringe el alcance de esta forma de cooperación bajo los nuevos requerimientos del desarrollo de las fuerzas productivas, sin ánimo de lucro entre ellas, pero con resultados económicos favorables por cuanto las cooperativas (son empresas), desarrollan una gestión económica, que debe lograr resultados positivos, y distribuir la parte de las ganancias obtenidas, a distribuir entre sus integrantes.

La Intercooperación Cooperativa se basa en los vínculos de cooperación mutua que en el orden económico y social se establecen entre cooperativas con personalidad jurídica diferentes, que no implica una alteración de las autonomías jurídica y económica de las organizaciones colaboradoras. La intercooperación no conlleva a la creación de nuevas estructuras de organización cooperativa, como sí se pudieran derivar de la Integración Cooperativa teniendo en cuenta que la misma se realiza mediante un vínculo de cooperación sistemático en el orden económico, social y de representación entre cooperativas con personalidad jurídica diferente, sin reducir su autonomía jurídica, aunque con cierta disminución de la económica.

La más compleja de las formas y que encierra en sí misma un alto grado de integración es la Concentración Cooperativa cuyo vínculo de cooperación sistemático se materializa en las tres dimensiones de la integración, la económica, la social y la de representación, estableciendo entre las

cooperativas implicadas un proceso de modificación sustancial del poder de decisión económica, ya se haga con la desaparición de la personalidad jurídica, por fusión de las organizaciones o sin ella, por la creación de grupos cooperativos. La concentración provoca una integración económica plena de las cooperativas agregadas, dando lugar a la formación de una nueva organización.

Es probable que esta intercooperación propicie un nivel de cooperación superior, a partir de los requerimientos del desarrollo de las fuerzas productivas, surgido como necesidad y que pertenezca y responda a las cooperativas primarias. Dentro de un territorio pudieran existir bajo las condiciones anteriores, más de una integración resultante de la intercooperación entre cooperativas.

### **Técnicas de realización de la integración cooperativa**

La importancia que en los últimos años han tomado los procesos de integración en general, han hecho que las distintas técnicas de su realización a disposición de las cooperativas, se encuentren definidas en las normas legales que para este tipo de organización tienen las naciones con el objetivo de llevar a vías de hecho el 6to principio del cooperativismo. A continuación se relacionan las técnicas de integración cooperativa más reconocidas:

**Fusión:** La unión de dos o más cooperativas con el objetivo de fusionarse, donde se disuelven sin liquidarse y se extingue la personalidad jurídica de las cooperativas originarias. Se constituye una nueva cooperativa que asume los medios, activos, pasivos y obligaciones de las cooperativas disueltas.

**Incorporación:** Cuando una o varias cooperativas se incorporan a otra, conservando

la personalidad jurídica de la incorporante y extinguiéndose la de las incorporadas. Los medios, activos, pasivos y obligaciones de las cooperativas incorporadas, se transfieren a la incorporante.

**Transformación:** Es la modificación de los estatutos de una cooperativa manteniendo su personalidad jurídica, con el propósito de pasar a un régimen legal aplicable a otro tipo de sociedad. Ejemplo: Las cooperativa de segundo grado podrán transformarse en cooperativa de primer grado quedando absorbidas las cooperativas socios.

**Escisión:** La división de una cooperativa en dos o más organizaciones, fragmentando sin liquidarse los medios, activos, pasivos y obligaciones.

**Acuerdos Intercooperativos:** El vínculo entre dos o más cooperativas y sus socios, principalmente para realizar operaciones de suministro, entregas de productos o servicios en la otra cooperativa firmante del acuerdo, teniendo tales hechos la misma consideración que las operaciones cooperativizadas con los propios socios.

**Central Cooperativa, Cooperativa de Segundo Piso, Cooperativa de Segundo Nivel O Cooperativa de Segundo Grado:** Es la unión voluntaria de dos o más cooperativas de base, sin disolverse ni liquidarse y conservando su personalidad jurídica, para formar una nueva cooperativa con el patrimonio aportado por estas organizaciones.

**Grupo Cooperativo:** Unión de varias cooperativas de cualquier tipo y sector, cuya organización cabeza de grupo tiene las facultades de emitir normativas de obligado cumplimiento para sus miembros, formando una unidad de decisión en el ámbito de dichas facultades.

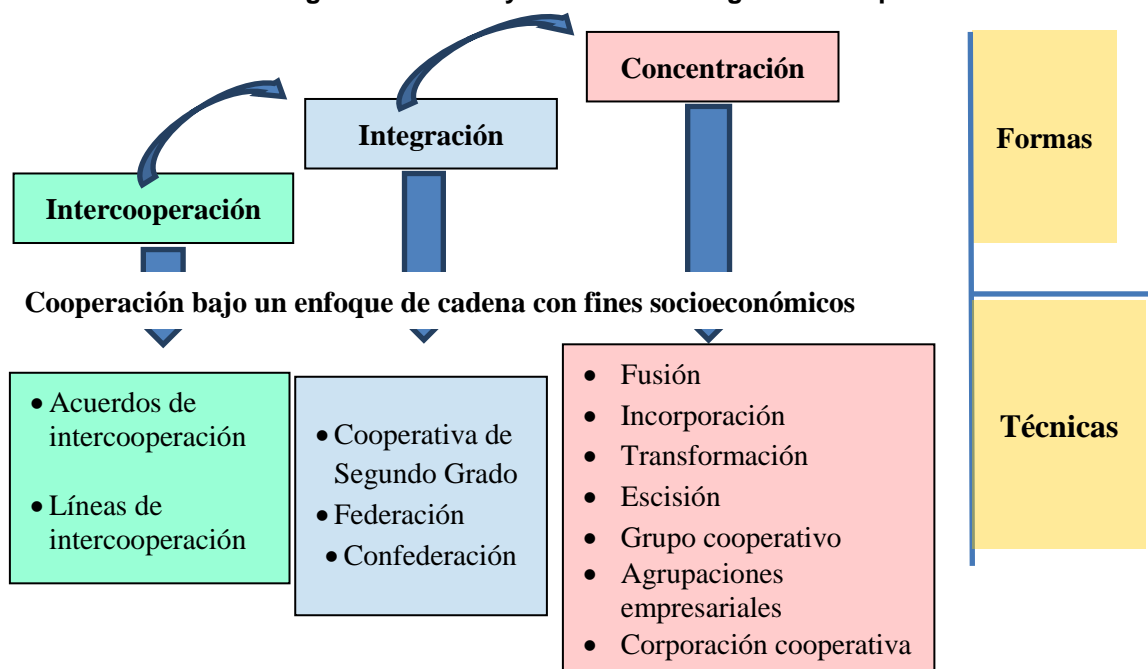
**Agrupaciones Empresariales:** Las cooperativas de cualquier clase y grado podrán también constituir sociedades, asociaciones, agrupaciones, consorcios y uniones de empresas, de cualquier clase, entre sí o con otras personas físicas o jurídicas, privadas o públicas.

**Corporaciones Cooperativas:** Agrupaciones empresariales que, constituidas mayoritariamente por cooperativas de primero y segundo grado, tengan por objeto la definición de políticas empresariales, su control y, en su caso, la planificación estratégica de la actividad de sus socios, así como la gestión de los recursos y actividades comunes.

**Federación Cooperativa:** Es la asociación de varias cooperativas vinculadas a un mismo sector o actividad, con fines principalmente de representación y defensa de los intereses del gremio que se trate y del movimiento cooperativo.

**Confederación:** Es la asociación de varias federaciones con fines principalmente de representación y defensa del movimiento cooperativo.

Figura 2: Formas y técnicas de integración cooperativa



Fuente: Elaborado por los autores



La realización de las técnicas de integración cooperativa generalmente tiene como propósito el cumplimiento de funciones relacionadas con las dimensiones económico-productivo en función de elevar la competitividad de la empresa cooperativa y de representación y defensa para fomentar y proteger el movimiento cooperativo. Es importante destacar que no se encuentra suficientemente sistematizado el estudio del cumplimiento de las tres dimensiones de manera integrada en un mismo modelo de gestión, algo muy necesario para en las actuales circunstancias de la economía cubana con el propósito de defender la identidad cooperativa.

### **Intercooperación Cooperativa en Cuba (un primer paso). Recientes experiencias**

#### **Nuevas modalidades de comercialización**

Los mercados arrendados a formas productivas (fundamentalmente a cooperativas agrícolas productoras), constituye una modalidad importante que permite incorporar la comercialización a los productores directos, es decir parte integrante de su cadena productiva y de valor. Sin embargo estos mercados arrendados a productores directos, suelen registrar falta de sistematicidad en la oferta, poco surtido ya que no reciben diariamente el suministro de la cooperativa que lo abastece.

Desde hace más de dos años se comenzó a gestar hasta su actual funcionamiento (entre 2014-2016), con más de un año dentro de ese periodo, una nueva modalidad (en experiencia), de mercado arrendado a cooperativas productoras. El mismo está situado en La Habana y recibe producciones agropecuarias de las Cooperativas de Créditos y Servicios “*Frank País García*” y “*Antero Regalado Falcón*”, así como de la Cooperativa de Producción

Agropecuaria “*Waldo Díaz Fuentes*”, todas del municipio Güira de Melena, provincia Artemisa a unos 40 km de distancia.

Las tres cooperativas las integran 540 socios y de ellos 101 son mujeres. Del total de áreas disponibles 1 124.0 ha cuentan con riego, que representa el 70% del total de tierras. Presentan además un grupo de condiciones en medios e infraestructura que benefician directa e indirectamente los procesos de intercooperación que actualmente se desarrollan:

- Disponen de 13 tractores de gomas de uso colectivo.
- En la actualidad se dispone de una mini industria, para la elaboración de productos envasados con destino al mercado interno.
- El potencial productivo de viandas, hortalizas, granos y frutales de estas cooperativas asciende a un total de 18500 toneladas en el año.
- Se destinará una nave que dispone una de las cooperativas para el beneficio de los productos frescos, para la mejora de su calidad.
- Se dispone de una instalación de cultivo semiprotegido para asegurar el suministro estable al mercado de vegetales frescos.

Las cooperativas antes mencionadas solicitaron de manera conjunta el arrendamiento y administración de un mercado agropecuario en la capital del país para la venta minorista a la población de productos agropecuarios. El primer paso fue la aprobación en sus respectivas Asambleas Generales de Asociados de esta nueva actividad mancomunada, definiéndose el local ubicado en “*Tulipán y Panorama*”, Municipio Plaza de la Revolución, provincia de La Habana.

Se realizó la apertura de una cuenta bancaria que permite depositar el capital inicial acordado en las respectivas asambleas generales de asociados en función de gestionar la administración del mercado arrendado cooperado, en la cual también realizan los depósitos de los ingresos que generen sus ventas. Esta es una cuenta operada de forma conjunta y su custodia corresponde a la CCS Antero Regalado Falcón como titular por decisión de la Junta de Presidentes de las cooperativas señaladas, que asumen la referida experiencia.

Los objetivos fundamentales de esta experiencia se consideran los siguientes:

1. Garantizar una oferta estable a la población, durante todo el año de productos agropecuarios.
2. Incidir en la baja de los precios actuales del mercado minorista de alimentos en la capital, estableciendo precios de ventas minoristas competitivos que sirvan de referencia provincial y nacional, que estimulen la reducción de estos en sentido general.
3. Vender productos beneficiados, de mayor agregado que los actuales.
4. Incrementar la oferta a la población, reinvertiendo parte de las utilidades trimestrales que se alcancen, en el desarrollo y mejora de la instalación con nuevos

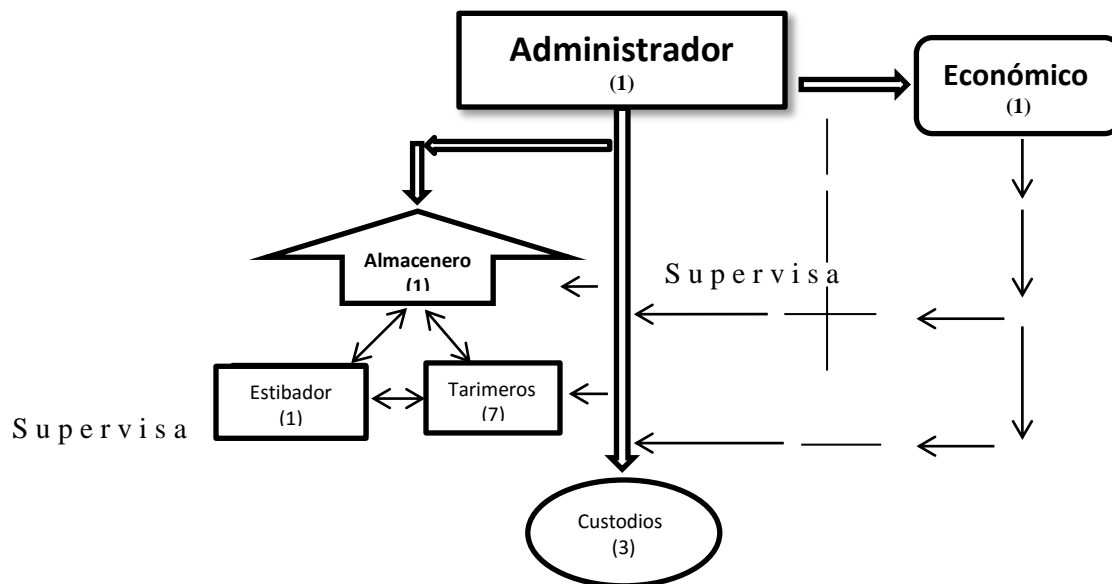
productos semielaborados, elaborados, congelados, entre otros con mayor valor agregado y durabilidad.

5. Vender en el mercado de forma minorista más del 90% de los productos recibidos y el resto (10%), a puntos de ventas y carretilleros.
6. Fomentar una mayor demanda de productos a las cooperativas que administran el mercado, lo que influirá en el crecimiento de sus producciones agrícolas por parte de los productores.
7. Reducir las pérdidas por mermas y deterioro de los productos a comercializar.
8. Eliminar la intermediación especulativa en el proceso de producción y comercialización de productos agropecuarios.

Esta modalidad encierra como misión: demostrar que existen capacidades no explotadas en el sector agropecuario, así como la posibilidad de garantizar un suministro y comercialización estable, con precios minoristas finales justos y más acordes al poder adquisitivo de la población. Lograr obtener un margen de ganancia apropiado por la vía de los ingresos, una vez deducidos los costos, que estimule a las respectivas cooperativas.



Figura 3. Estructura y composición de los trabajadores del mercado(Intercooperación)



Nota: Además integran la plantilla 1 Comercial (radica en Güira) y es el responsable de la búsqueda de, abastecimiento en estrecha comunicación (con el mercado, para cubrir surtido de acuerdo a la demanda), coordinando con las tres cooperativas productoras, apoyado por 3 Choferes de los camiones que pertenecen a las tres cooperativas respectivamente. El económico es el segundo al mando del Mercado.

**Fuente:** Elaborado por los autores a partir del Reglamento establecido para esta asociación o Intercooperación.

Las funciones fundamentales del Administrador del mercado (designado por la Junta Directiva constituida por los Presidentes de las tres cooperativas asociadas), son las siguientes:

- Es el máximo responsable de la disciplina y el funcionamiento general de todas las actividades del mercado.
- Establece los precios de venta de los productos en el mercado, una vez que estén aprobados por la Junta Directiva (tres Presidentes de las cooperativas que asumen la experiencia).
- Establece a los tarimeros-vendedores, la posible rebaja de precios o lenta rotación, las

que evalúa y consulta con el representante de la cooperativa

Dentro del Reglamento establecido, para el funcionamiento del mercado se destacan las interrelaciones entre el Administrador-Almacenero-Económico, las cuales se pueden considerar significativas, para lograr un control, chequeo y contra chequeo apropiado, con vista a alcanzar el funcionamiento adecuado del mercado. Donde el Almacenero es el punto en el cual convergen, no sólo el Administrador y el Económico, sino los Tarimeros y Estibadores. En este sentido el Reglamento establece funciones y responsabilidades atribuidas al Almacenero tales como:

Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina

RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 5, No. 3, Septiembre-Diciembre, 2017

[www.revflaco.uh.cu](http://www.revflaco.uh.cu)

- Despacha a cada vendedor los productos a comercializar, fijándoles la cantidad y calidad, así como al final del día recibe los productos que no fueron vendidos por los Tarimeros, una vez que el mismo haya realizado el cuadro del día con el Administrador.
- Mantiene un inventario permanente de las existencias en almacén a partir de las entradas de productos, salidas hacia el piso o área de venta, retornos de dicha área al final del día y las devoluciones.
- Recibe las mermas y productos deteriorados del piso de venta para su devolución o posible destino, siendo estas avaladas por la máxima dirección del mercado (Administrador).
- Confecciona una estadística semanal de productos circulados, productos vendidos y productos devueltos con sus causas.
- Realiza un cierre diario del estado del almacén, que entrega al Económico.
- Mantiene las condiciones de higiene y organización del almacén de acuerdo a las normas establecidas.
- Es el máximo responsable de la recogida de los envases que se utilizan en el mercado.
- Garantiza la descarga de las mercancías que se reciban en el mercado, así como el suministro de estas, a las tarimas de venta, de conjunto con el estibador.

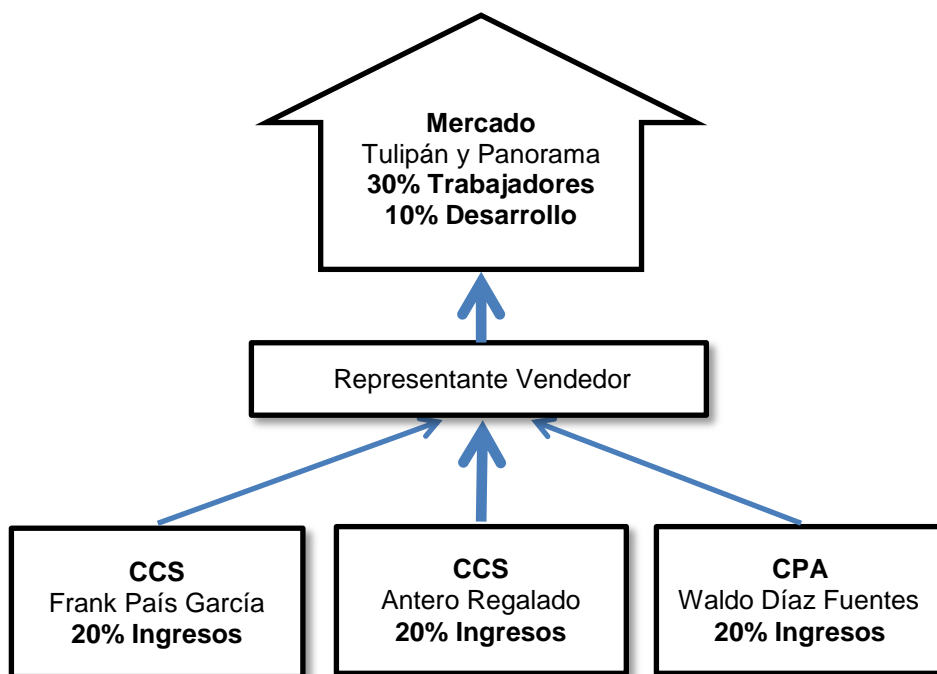
La intercooperación de las cooperativas agrícolas, bajo esta nueva modalidad de mercado arrendado se extiende más allá de la propia coordinación cooperada de la administración y sostenibilidad del mercado situado en ciudad de La Habana. Esta forma de intercooperación desborda los objetivos

fundamentales señalados y el efecto se hace extensivo a aspectos tales como: acerca y conduce a compatibilizar la producción con la demanda; sistematicidad en la oferta; encadenamiento productivo y de valor; hacer corresponder precios con resultados teniendo presente la relación ingreso-precio de la población; lograr mayor valor agregado (beneficio-transformación-calidad); vincula las utilidades en primer lugar a las cooperativas que administran de forma cooperada el mercado, a los trabajadores del mercado y establece un fondo para el desarrollo del mercado. Dicha forma de intercooperación para lograr los efectos extensivos propone:

- Ajustar el plan de siembra y de producción para cada año en estas cooperativas, según las necesidades del mercado (población, industria), bajo esta nueva gestión cumpliendo con el encargo estatal como primera prioridad.
- Incrementar las áreas de producción y los rendimientos para garantizar el crecimiento de los suministros de forma estable al mercado.
- Garantizar una distribución eficiente desde el productor hasta el consumidor final, reduciendo los ciclos de reaprovisionamiento, ajustando los niveles de abastecimientos a los niveles de ventas diarios.
- Poner precios máximos a los productos mensualmente, los que se fijarán por acuerdo de las cooperativas que administran el mercado.
- Fiscalizar diariamente el funcionamiento del mercado y el resultado alcanzado.
- Establecer el lugar de beneficio de los productos a comercializar, proyectando el incremento de su capacidad para lograr mayor agregado paulatinamente.

- Realizar la distribución mensual de las utilidades que generen la gestión comercial del mercado, destinando el 60% para las cooperativas que administran el mercado, el 30% para los trabajadores del mercado y el 10% destinarlo al fondo del desarrollo del mercado.

Figura 4: Distribución de los beneficios (Intercooperación)



**Fuente:** Elaborado por los autores a partir del Reglamento establecido para esta asociación o intercooperación.

Sin duda esta nueva modalidad de mercado arrendado de manera conjunta amerita ser estudiada con profundidad, por las nuevas relaciones de gestión que ofrece, las relaciones de intercooperación entre cooperativas, donde no prima el ánimo de lucro, pero sin dejar de obtener resultados económicos favorables, teniendo presente los aspectos sociales, en la búsqueda adecuada de una relación económico-social, con la mayor equidad posible, es decir ganar-ganar en todos los sentidos.

Las relaciones de intercooperación pueden ser mejoradas y ampliadas, sobre la base de costos de producción en función de lo producido, que no recarguen o sobregiren la gestión de uno de sus integrantes, sino más bien sobre la base de la participación y proporcionalidad de cada uno de sus integrantes. También las forma de distribución de las utilidades netas bajo este principio de participación y proporcionalidad, de lo aportado por cada integrante, sin perder su identidad como forma productiva, en lo colectivo,

pero teniendo presente el estímulo individual al productor, de acuerdo a sus resultados.

Lo anterior requerirá efectuar investigaciones, obtener resultados y realizar propuestas, apoyados en la necesidad generada desde la propia base productiva, la cual indicará el camino hacia formas de gestión organizativas superiores colectivas (que pertenezcan y estén en función los productores primarios), en la identificación de los encadenamientos productivos y de valor, según los momentos económicamente oportunos y necesarios.

### **Intercooperación Cooperativa: Proyecto APOCOOP**

El sector agropecuario cubano se caracteriza por la diversidad de productores, es decir la existencia en los territorios de diferentes formas productivas agropecuarias, tales como: las cooperativas, empresas estatales, los privados usufructuarios y el privado individual, sin embargo entre ellas se manifiesta insuficientes relaciones horizontales. Estas formas productivas, por lo general dependen o se encuentran verticalmente supeditadas a una estructura institucional, que en modo alguno facilita las relaciones horizontales.

La ausencia, por lo general, de relaciones horizontales entre los productores agrícolas, se manifiesta como una preocupación y se ha argumentado la necesidad de buscar vías de intercooperación, entre dichas formas productivas, que propicie de forma efectiva el amplio desarrollo de las relaciones horizontales entre los productores; independientemente de la institución vertical a la cual se encuentra supeditada.

Desde 2014-15, comenzó a gestarse y a finales del 2016 se inició, un Proyecto de Intercooperación identificado como “Apoyo a un

*Proceso de Creación de Capacidades y Condiciones para Alcanzar a Mediano Plazo Formas Superiores de Gestión Cooperativa en el Sector Agropecuario en Cuba*” (APOCOOP), en cuatro municipios (Alquizar, Banao, Manatí y El Salvador), auspiciado por la ANAP y OXFAM. Este proyecto en cada municipio integra un número de cooperativas, que de forma voluntaria han decidido afrontar de forma unida los problemas que surgen durante la gestión económica-productiva y a la búsqueda de soluciones conjuntas, a los problemas y dificultades (productivas, sistémicas, económicas, ambientales y sociales), dentro del propio territorio, sobre bases legales y contractuales.

Resulta una modalidad interesante y novedosa<sup>1</sup>, que requiere ser estudiada y valorada, ya que por medio de ella se pueden derivar novedosas modalidades de gestión empresarial con el grado de autonomía necesaria y rapidez que requiere las decisiones en el sector agropecuario, para el logro exitoso del ciclo productivo, bajos formas sistémicas, encadenamientos hacia adelante, atrás y hacia los lados.

Lo anterior constituye una expresión de los procesos de cambios y transformaciones, que en el presente se está gestando, con impacto de futuro, en busca de nuevas formas y modalidades apoyadas fundamentalmente hasta el presente, en las relaciones horizontales entre las cooperativas agropecuarias en los territorios, es que surge este importante proyecto de intercooperación, en los cuatro municipios señalados, perteneciente a las provincias de Artemisa, Sancti Spíritus, Las Tunas y Guantánamo.

De igual forma se ha trabajado en algunas consideraciones metodológicas, a través de las

cuales son sugeridos los procedimientos a seguir en las relaciones de la intercooperación.

### **Consideraciones metodológicas sobre los procedimientos a seguir entre las relaciones económicas horizontales de las cooperativas que integran APOCOOP**

#### **Principios generales**

Los medios de producción entregados vía APOCOOP (tractores, implementos, camiones, transporte ligeros, planta de beneficio, mini industria, otros), son de propiedad colectiva de las cooperativas que integran el proyecto en cada territorio. Por lo tanto el servicio prestado y las producciones resultantes a partir de estos medios de propiedad colectiva no tendrán como fin generar ganancia entre los mismos. De acuerdo al tipo de línea de intercooperación el tratamiento en cuanto a los cobros por los servicios prestado entre los miembros sería en primera instancia sobre la base de los costos reales incurridos.

#### **Intercooperación: Aspectos a tener en cuenta en las diferentes actividades**

##### **1. Actividad de preparación de tierra**

- Los gastos incurridos en el proceso de preparación de tierra por el equipo e implementos de propiedad colectiva, se cobrarán al costo, a quien reciba el servicio, sin margen de ganancia alguno. A tales efectos se llevará un centro de costo por este servicio prestado, abierto de forma individual para cada una de las cooperativas integrantes de APOCOOP.
- La cooperativa que tenga bajo su custodia el equipamiento, llevará este centro de costo donde serán registrados todos los gastos incurridos, por el uso del equipo tales como:

mantenimiento, reparaciones, combustible, depreciación, entre otros y gastos de salarios del operador. El costo del servicio se calculará por un coeficiente total de gastos: costos/hectáreas; el cual será aplicado a las hectáreas de preparación de tierras realizada para cada cooperativa que recibe el servicio.

- Cuando sean utilizados medios que no pertenecen al proyecto, se aplicarán los mismos procedimientos descritos anteriormente.

##### **2. Actividades de transportación y comercialización**

- Los gastos incurridos en la transportación de productos agropecuarios, insumos productivos y otros, relacionados directamente con la producción agropecuaria de las cooperativas que integran APOCOOP, se calcularán al costo, sin margen de ganancia.
- La cooperativa que tenga bajo su custodia el medio de transporte, llevará un centro de costo donde serán registrados todos los gastos incurrido por el uso del equipo tales como: mantenimiento, reparaciones, combustible, depreciación, entre otros y gastos de salarios del chofer. El costo del servicio se calculará a partir de un coeficiente total de gastos: costos/ton/km; el cual será aplicado de acuerdo a las toneladas transportadas, teniendo presente la distancia en km desde cada cooperativa, hasta el punto de entrega o destino.
- Cuando sean utilizados medios de transporte que no pertenecen al proyecto, se aplicarán los mismos procedimientos descritos anteriormente.

### **3. Actividades de beneficio y minindustria**

- Los productos beneficiados y/o procesados por la línea de la minindustria, propiedad colectiva de los integrantes de APOCOOP, sin duda incurren en gastos directos e indirectos, de producción y además se agrega valor durante el proceso.
- La cooperativa que tenga bajo su custodia la planta de beneficio o la minindustria, llevará un centro de costo, donde registrará todos los gastos incurridos tales como: compra de materia prima (productos agrícolas al costo: costo de producción agrícola del producto recibió, identificado por cada cooperativas productora +costo de transportación ton/km).

#### **Algunas precisiones**

La producción terminada de la planta de beneficio o la minindustria, se venderá a los diferentes destinos de acuerdo a los precios oficiales establecidos y una vez deducidos los gastos totales (costo materia entrada a la planta + todos los gastos de producción generado por el beneficio +gastos de transporte a lugares de destino final), resultaría un nivel de ganancia, este nivel de ganancia neto, el cual se distribuiría en forma proporcional a las cooperativas, que integra APOCOOP de acuerdo al volumen de producción que cada cooperativa entregó para las actividades de beneficio y mini industria, dejando un % de la ganancia (por definir o acordar con la planta industrial), para los trabajadores de dicha planta, bajo la consideración de que estos trabajadores no sean socios de las cooperativas durante el tiempo que dure el proyecto y se estudie durante este período si finalmente se incorporan o no como socio.

### **Consideraciones finales**

El proceso de intercooperación cooperativa en los diferentes territorios se manifiesta a partir de las necesidades de establecer y desarrollar las relaciones horizontales entre las diferentes formas productivas. La agricultura cubana se encuentra urgida de destrabar todo aquello que obstaculiza el desarrollo de las fuerzas productivas, que a la vez facilite la identificación e inserción en las diferentes cadenas productivas y de valor interna, hasta llegar a la inserción en las cadenas globales de valor externas, desde lo territorial, propiciando con ello el desarrollo del municipio, en lo económico-social y contribuir a la sostenibilidad del mismo.

#### **Notas:**

<sup>1</sup> Durante los años 1963-64, aproximadamente, bajo la Dirección del Ministerio de Industria se instrumentó y organizó una forma de organización territorial (municipal). Identificada por sus siglas SILO (Sistema Integrado Local Organizado), que agrupaba a las diferentes unidades de producción, talleres, etc., que pertenecían indistintamente a diferentes Empresas Consolidadas, que a la vez se encontraban supeditadas de forma vertical al Ministerio de Industria. Los Directores o Jefes de Unidades Productivas dentro del territorio se organizaron bajo este tipo de estructura no institucional, pero con reconocimiento legal y atribuciones, en busca de las soluciones a los problemas, que mucho de ellos encuentran solución dentro del territorio, sin necesidad de acudir y depender de la subordinación vertical evitando trámites burocráticos y que dilatan las soluciones.



**Referencias:**

- Alfonso Sánchez, R. (1999). *La integración cooperativa y sus técnicas de realización: La Cooperativa de Segundo Grado*. Tesis de Doctorado. Universidad de Murcia, Facultad de Derecho, España.
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2002). Ley No. 95 Cooperativas de Producción Agropecuaria y de Créditos y Servicios. *Gaceta Ordinaria*, 72.
- Martínez Charterina, A. (2012). Sobre el principio de cooperación entre cooperativas en la actualidad. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 46, 133-146.
- Richer, M. (2003). *Intercooperación y economía solidaria: análisis de una experiencia venezolana*. Caracas.