

ASPECTOS SOCIO-ORGANIZACIONALES Y DE GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS COOPERATIVOS EN COSTA RICA

FEDERICO LI BONILLA

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

fli@uned.ac.cr

GUSTAVO HERNÁNDEZ CASTRO

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

ghernandezc@uned.ac.c

RESUMEN

El siguiente artículo explica los factores estratégicos (gestión ambiental, inclusividad, articulación institucional y productiva, alianzas estratégicas, innovación, sostenibilidad alimentaria, nuevos sectores económicos) referentes a la organización y gestión de emprendimientos cooperativos costarricenses. En una investigación mixta y exploratoria, realizada a muestra en todo el territorio nacional. El impacto social de veinte emprendimientos asociativos en Costa Rica. Se analiza que a pesar del esfuerzo de las socio-organizaciones y de su gestión, el impacto social, es aceptable (56%), en el tanto que el emprendimiento cooperativo no tenga una sólida visión y misión de su gestión empresarial. De esta forma se sistematiza la experiencia organizativa y de operación de los emprendimientos asociativos, mediante un análisis crítico de dichas experiencias, para obtener de estas organizaciones las lecciones aprendidas y con esto, establecer un marco referencial que sirva de retroalimentación a nuevos actores relacionados con el quehacer de dichas cooperativas.

PALABRAS CLAVE: FACTORES ESTRATÉGICOS, EMPRENDIMIENTOS COOPERATIVOS, ARTICULACIÓN PRODUCTIVA, GESTIÓN, SOSTENIBILIDAD.

ABSTRACT

The following article explains the strategic factors (environmental management, inclusiveness, institutional and productive articulation, strategic alliances, innovation, food sustainability, and new economic sectors) related to the organization and management of Costa Rican cooperative enterprises. In a mixed and exploratory research, the sample was carried out throughout the national territory. The social impact of twenty associative companies in Costa Rica. In spite of the effort of the socio-organizational and its management, the social impact is acceptable (56%), insofar as the cooperative enterprise does not have a solid vision and mission of its business management. This way, the organizational and operational experience of the associative enterprises is systematized, through a critical analysis of these experiences in order to obtain from these organizations the lessons learned. A referential framework that serves as feedback to new actors will be established with the information of the cooperatives.

KEYWORDS: STRATEGIC FACTORS, COOPERATIVE EMPRENDIMIENTOS, PRODUCTIVE CHAIN, MANAGEMENT, SUSTAINABILITY.

JEL Classification System: I31, J54, L23, L25, L26, L3, M11, M13, O35, P13

INTRODUCCIÓN

El presente artículo expone la investigación realizada en veinte cooperativas situadas en las cinco regiones políticas de Costa Rica. Para dicha investigación y llegar a su aproximación, se realizaron visitas de campo, en ellas se aplicaron instrumentos para extraer la información pertinente.

Por medio de las diferentes técnicas utilizadas para conseguir la información, y poder valorar los aspectos que influyen en los aspectos socio-organizacionales y de gestión de Emprendimientos Cooperativos en Costa Rica.

Con ello se evidencia, que las cooperativas de reciente constitución han podido salir adelante y consolidarse de mano a las diferentes organizaciones gubernamentales. Y con ello se ha conseguido localizar la mano de obra laboral y la democratización de la propiedad productiva, en las zonas menos desarrolladas del país y de escasa o nula oferta laboral. En la cual existe una necesidad puntual de generar empleo productivo e ingresos para mejorar la calidad de vida de sus asociados y de las comunidades anfitrionas.

Por las condiciones indicadas se infiere, de manera generalizada, que la idea de constituirse en cooperativa fue con la finalidad de asociarse o unir esfuerzos en procura de convertirse en propietarios bajo la figura del cooperativismo. Con ello se aprovechan las ventajas que la legislación costarricense ofrece al sector. Asimismo, con ello, se da un paso importante: pasar de condiciones de pobreza en la informalidad a vivir decentemente en la formalidad.

La condición de ruralidad es otro agravante toda vez que los mayores niveles de pobreza se registran en las zonas rurales del país. En buena parte ello obedece al abandono y escaso alcance de las políticas públicas que se traducen en malas carreteras y rutas de acceso, puentes, entre otros. La inversión social es igualmente escasa con pocas escuelas y servicios de salud. En estas condiciones las posibilidades de que la empresa privada se establezca en estas zonas son muy

bajas, así como las opciones de ofrecer empleo productivo (MIDEPLAN, 2014).

OBJETIVOS

Objetivo general

Valorar la organización y gestión de las cooperativas de reciente constitución.

Objetivos específicos

1. Analizar el tipo de organización.
2. Sistematizar la gestión de las cooperativas.
3. Medir el impacto de las cooperativas en su entorno.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de corte mixta (Valles, 1997) (Creswell, 2013), y exploratoria, desde un paradigma interpretativo, este estudio recoge y analiza las posturas de los emprendedores, agentes intrainstitucionales y sujetos de información de las comunidades anfitrionas, en las cuales, se contextulizan las cooperativas abordadas (Hernández, Fernández y Baptista 2012).

Durante la etapa de la recolección de la información se utilizaron instrumentos como el cuestionario cerrados con la escala de Linkert, cuestionarios semi estructurados, así como preguntas abiertas. Adicionalmente, se aplicaron metodologías interactivas grupales como talleres in situ.

Se validaron los instrumentos de recolección de información (encuesta de sistematización de experiencias) así como su aplicación. Para lo anterior se acordó realizar talleres individuales en cada cooperativa y un taller final con la presencia de las ocho cooperativas para presentar los resultados y las lecciones aprendidas en cada una de estas organizaciones (Li, 2013).

Análisis de variables

Se procedió al análisis de las variables con el propósito e identificar las subyacentes, o bien, que explicaran la configuración de correlaciones dentro de las variables observadas.

Los instrumentos se aplicaron en 20 emprendimientos cooperativos y a 350 personas.

Estas explican y tipifican el modelo de organización y operación de los emprendimientos cooperativos en siete componentes, que lo delimitan como un modelo, a saber:

- Factores económicos
- Valores y principios cooperativos
- Externalidades cooperativas positivas
- Responsabilidad social cooperativa
- Creación y organización de cooperativas
- Toma de decisiones cooperativas

Es importante resaltar el orden de jerarquía que se da con el análisis multivariado de factores. Según Li (2013) este método que escruta el factor que manifieste la cantidad principal y de mayor significancia sobre la varianza en la matriz. De cada factor se obtiene una valoración propia asociada, que corresponde a una varianza. Esta varianza es una comunalidad, es decir, una cuantía de varianza de la pregunta analizada con las demás preguntas sometidas a investigación (Hillier y Hillier, 2008).

Con este análisis factorial sin rotar, la matriz obtenida brinda las contribuciones de las preguntas o variables que dan una fuerte correlación al componente o constructo, es decir, la vinculación entre las preguntas y el componente o factor obtenido. Una característica muy importante cuando se realiza un análisis factorial sin rotar, es la alta relación de variables dentro del componente propuesto, (Hernández, Li y Cordero, 2016).

El análisis de los componentes principales es la transformación lineal en un sistema diferente de coordenadas al agregado de información para la cual la varianza de mayor importancia se da en el primer pilar, conocido como el principal componente o constructo, siendo sus variables las originales e independientes entre sí; el cual explica en un determinado porcentaje el modelo propuesto.

El análisis factorial o reducción de factores, se obtiene por ciento de la varianza total. De tal manera que el porcentaje obtenido brinda un valor el cual determina si es el análisis es válido o no. Se consideran válidos los resultados si los factores explican al menos 95% en las ciencias naturales; para el caso de esta investigación y de las ciencias sociales es frecuente un resultado del 60 al 65% del total de la varianza. (Kline, 1998).

En cuanto a la interpretación de los resultados en cada factor, se debe tener en cuenta que el mínimo requerido es de $\pm 0,30$, de forma tal que valores de $\pm 0,40$ son importantes a considerar y valores superiores a $\pm 0,50$ son significativos. Para el análisis de esta investigación se consideró, como parámetro mínimo para la reducción de factores y tal como se indicó en el análisis de reducción de factores, el límite igual o superior a 0,50 de los diferentes factores que arrojará el modelo multifactorial. Es así como los resultados obtenidos superiores a 0,50 en su valor absoluto, se consideran variables de mucho peso e importantes en la determinación del modelo propuesto (Byrne, 2011).

Adicionalmente se establecieron los siguientes lineamientos metodológicos:

- Explicación de objetivos y las técnicas participativas de los talleres a realizar (preguntas e inquietudes de participantes).
- Conformación de grupos para la elaboración de los insumos grupales según los objetivos planteados.

- Elaboración de un documento de la situación actual y perspectivas y el levantamiento de información, mediante la técnica FODA.
- Se aplicaron dos preguntas para desarrollar la técnica participativa del sociograma:
 - ¿Cuando tienen problemas en la cooperativa, a quienes o a qué instancias acuden?
 - ¿Quién es el líder de su cooperativa?

En la mayoría de las cooperativas analizadas siempre existió una persona que de alguna manera u otra motivó a otros a conformar un grupo y fundar un emprendimiento productivo amparado a los beneficios del cooperativismo. Es decir, el apoyo brindado por el cooperativismo y sus ventajas se constituyeron en el eje central de la creación de cada uno de los emprendimientos cooperativos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

ORIGEN DE LOS EMPRENDIMIENTOS COOPERATIVOS (IDEAS)

El origen de los emprendimientos está íntimamente relacionado con los gestores, de las diferentes ideas que originaron las cooperativas estudiadas normalmente asumen las posiciones de liderazgo o gerenciales en las cooperativas, ello coincide con las respuestas encontradas en los sociogramas aplicados. En algunos casos, los gestores de las cooperativas son personas conocedoras de la actividad. Las motivaciones son diversas y vinculadas desde luego con la zona geográfica y el entorno particular de cada cooperativa.

Es decir, debe existir una aparente ventaja comparativa en bienes abundantes en la región que se puede explotar agregándole valor o comercializándolos de manera asociativa y para ello nada mejor que una cooperativa (Porter, 2009).

Estas personas optaron por la a opción y transformaron una fortaleza que incluso fue reforzada por las ventajas derivadas del cooperativismo. (Griffin, 2011); ¿qué hace que un ejecutivo o líder sea eficaz? (Drucker, 2004).

Perfil del grupo

De lo expuesto se puede afirmar que la idea de conformarse en cooperativa surge de la necesidad de aprovechar de mejor manera los recursos abundantes (con ventajas comparativas aparentes) de la zona combinado con la experiencia de los asociados con el objetivo de generar empleo productivo y salir de la pobreza (Li, 1989,2013).

En síntesis, algunos detonantes en la fundación de las cooperativas son:

- Pobreza: esta variable fue reiteradamente mencionada como central en la decisión de crear la cooperativa. Es decir, las personas que fundaron la cooperativa en su mayoría estaban en condición de pobreza.
- Desempleo: la mayor parte de las personas citaron que al momento de su creación, no tenían nada que hacer por cuanto las opciones de encontrar empleo en las zonas rurales alejadas del centro son ínfimas.
- Bajo nivel de educación y capacitación: la encuesta y estudios de apoyo del INFOCOOP registraron al bajo nivel educativo como una enorme desventaja en las cooperativas estudiadas.

Siendo que el 74.33% de las personas tienen una escolaridad de secundaria incompleta o menos; lo que les da muy pocas oportunidades de conseguir un trabajo bien remunerado. En el otro extremo, la mayoría de los emprendimientos, muestran porcentajes de alrededor del 50% con solo educación primaria concluida o inferior a la primaria.

En términos generales las cooperativas analizadas, se pueden categorizar como trabajadores independientes, desempleados o amas de casa en busca de opciones de trabajo o personas deseadas de crear su propio emprendimiento en zonas de alta pobreza donde las oportunidades son escasas o inexistentes (Hernández, 2014).

Regiones del país en donde se ubican las cooperativas emprendedoras

Las cooperativas incluidas en la muestra son de muy diversas calidades. Hay emprendimientos agrícolas, transporte pesado, agroindustriales, lácteas, turismo, de taxistas así como de servicios, algunas son microemprendimientos, otras son de mayor tamaño.

Entre estas cooperativas de emprendimiento joven, se encuentran en los territorios y lugares del país con menos desarrollo y mayor pobreza. (INEC, 2014) Estas cooperativas están en la zona norte-norte (región Huetar norte) del país, dedicadas a la agroindustria láctea y cacao. En el atlántico (región Huetar), las cooperativas son de agricultura, lácteos y transportes. En tanto en la región Brunca, las cooperativas son agroindustriales, y de turismo. En tanto la región Chorotega las cooperativas estudiadas son de transportes, y de servicios. Y en la región Central, los emprendimientos cooperativos son de servicios, agroindustria y agrícola. Las cooperativas de la Región Pacífico Central son de agricultura.

Etapas de desarrollo de los emprendimientos estudiados

Algunos proyectos no han logrado sobrepasar su etapa de infancia como se desprende de las narraciones y las técnicas participativas aplicadas por los participantes en los talleres.

El 50% de las cooperativas se encuentran después de cinco años de constituidas en una etapa basal de su desarrollo, en la cual aún no han podido despegar por falta de recursos financieros, por su poco o nulo capital social, con excepción del 15% de las cooperativas que cuentan con un capital social sólido. El restante 85% sus cuentas de banco y efectivo tienden a cero colones.

Algunos ejemplos de cooperativas consolidadas son tres (15%), que antes de ser cooperativas, eran asociaciones de desarrollo, con todos sus activos, producto de donaciones estatales se transformaron en cooperativas, estas se encuen-

tran en etapa de consolidación de mercado y financiera. Son cooperativas agroindustriales.

Hay otras cuatro (20%) cooperativas que están en etapa de consolidación, dos se dedican a la exportación de frutales, y las de servicios una le vende servicios al Instituto Costarricense de Electricidad, Banco Nacional de Costa Rica y empresas privadas. La otra a turismo rural.

Un 10% de las cooperativas están trabajando las de transportes, pero necesitan capital social, para poder mejorar su competitividad.

Otro 15% de las cooperativas están con planes de desarrollo, las cuales si siguen como van, las probabilidades de consolidación empresarial es posible.

El restante 45% de las cooperativas su desarrollo es escaso, o casi están por desintegrarse. No hay diferencias significativas por regiones, lo que si se evidencia, en esta investigación, que las directrices de los líderes y el compromiso de sus asociados influyen en la consolidación de la empresa cooperativa.

Los problemas que han surgido en la génesis de las cooperativas estudiadas tienen que ver fundamentalmente con las altas expectativas y sobre el optimismo con que nacieron. A veces es mejor ser un poco menos optimista y bajar el nivel de expectativa para que el emprendimiento sea un éxito.

Es destacable que la dependencia de donaciones o arrendamientos en condiciones favorables del INDER, o la falta de permisos de operación por parte del Ministerio de Salud no deja de ser un problema para varias de ellas. Es decir, un 40% de las empresas cooperativas de esta investigación, son tan frágiles desde sus inicios que al negárseles un permiso se termina la cooperativa.

Acompañamiento del INFOCOOP

La labor de acompañamiento de INFOCOOP ha sido reconocida por las cooperativas estudiadas. El promedio de efectividad del acompañamiento del INFOCOOP, consideran las cooperativas que es del 71%. El rango esta entre 38% una cooperativa y el 100% cuatro cooperativas, siendo la moda de 84%. Con relación el cómo ha influenciado el INFOCOOP en el desarrollo de las cooperativas recién constituidas. Refleja la opinión sobre la influencia positiva del INFOCOOP en desarrollo de la cooperativa. Es decir si ha habido satisfacción con el apoyo brindado.

Perfil de entrada y salida del grupo según etapa

El perfil de entrada de las cooperativas analizadas tiene dos polos uno en donde el 40% de las cooperativas estudias su organización es muy básica o en nula; en tanto el restante 60% esran en la consolidación operativa y siendo que tres cooperativas están trabajando como una empresa muy competitiva y organizada (Ver tabla 1).

Desde la perspectiva de su avance en lo relativo a la etapa de producción, o venta de servicios, un 55% de las cooperativas se encuentran en una etapa muy avanzada de consolidación, siendo tres cooperativas que están totalmente consolidadas en este rubro de desarrollo empresarial.

Con relación a la etapa de mercado, el 60% de las cooperativas se encuentran en una etapa muy básica o nula para poder posecionarse en el mercado.

De las cooperativas investigadas, las exitosas en esta muestra son las agroindustriales. Las cuales tienen una característica en común, eran asociaciones de desarrollo, que cambiaron su razón social por cooperativa.

La mayoría de las cooperativas se establece con el afán de encontrar una forma de trabajo e ingresos familiar, por lo que a veces las expectati-

vas son muy infundadas. Y por mas acompañamiento del INFOCOOP, al no poder reunir un capital social básico para poder emprender, no salen de la fase de la idea de emprendedurismo empresarial.

Para poder realizar el despegue, el factor siempre ha sido que alguna institución del Estado u organismo internacional, le da un préstamo no reembolsable. Con ellos al menos el 20% de las cooperativas han podido consolidarse como empresa.

TABLA 1
ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS

Cooperativa	I-Etapa de organización	II-Etapa de producción	III-Etapa de mercado
Producción	I	I	I
Autogestión	CO	CP	COM
Producción	CO	I	I
Producción	CO	CP	COM
Agrícola industrial	CO	CP	COM
Agrícola industrial	CO	CP	I
Servicios	I	I	I
Agrícola industrial	I	I	I
Producción	I	I	I
Agrícola industrial	I	I	I
Agrícola industrial	CO	CP	COM
Transportes	CO	CP	COM
Transportes	CO	CP	I
Autogestión	I	CP	I
Agrícola industrial	CO	CP	COM
Producción	I	I	I
Servicios múltiples	I	I	I
Agrícola industrial	CO	I	I
Agrícola industrial	CO	CP	COM
Agrícola industrial	CO	CP	COM

Fuente: Elaboración propia (2017)

Significado de las letras: organización incipiente (I); consolidación de producción (CP), consolidación de organizativa (CO) y de consolidación de mercados (COM).

Análisis de las variables con mayor peso (7 de 82)

El cuestionario que se aplico a las diferentes cooperativas consta de 82 variables, para este artículo se analizan siete variables de mayor peso que pueda dar la suficiente información sobre algunos de los aspectos socio-organizacionales y de gestión de Emprendimientos Cooperativos en Costa Rica, los cuales se pueden apreciar en la tabla 2.

TABLA 2
VARIABLES SOCIO-ORGANIZACIONALES Y DE GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS DE RECIENTE CONSTITUCIÓN

Es inclusiva
Es reconocida en comunidad
Influye en el desarrollo local
La es eficiente y eficaz
Se trabaja en equipo
Igualdad de oportunidades
Toma decisiones es democrática

Fuente: Elaboración propia (2017).

a. El emprendimiento cooperativo se da la inclusión social

Las veinte cooperativas para ellas la inclusividad se da en un 68% en promedio, se entiende por inclusiva, el que se acepta a cual persona sin razón a su credo, raza, posición social, o género entre otras cosas. La moda es de 85% y varía entre los rangos del 30% al 100%.

b. La cooperativa es reconocida por la comunidad

Entre los aspectos socio-organizacionales y de gestión de estos emprendimientos cooperativos, son reconocidas por el desarrollo y aporte a la comunidad que realizan por medio del aporte a la creación de fuentes de trabajo y riqueza a la localidad, las veinte cooperativas están de acuerdo, como promedio en un 70%, la moda es de 85 y los rangos oscilan entre 33% a 100%, de que las cooperativas son reconocidas en su comunidad.

c. La cooperativa influye en el desarrollo local, generando bienestar social y riqueza

Por los aspectos socio-organizacionales de estas cooperativas de reciente constitución, influyen en bienestar social y creación de la riqueza por medio del impacto que realizan en el desarrollo local, en un 64% como promedio, con variaciones que oscilan entre 20% y 91, con una dispersión muy amplia entre estos rangos.

d. La cooperativa es eficiente y eficaz

Solo en un 59% en promedio de los emprendimientos cooperativos, se consideran que son eficientes y eficaces, aquí las respuestas son tan variadas y extremas que van de 0 a 100.

e. Los emprendimientos cooperativos trabajan en equipo

Las cooperativas en promedio de un 61%, dicen que si trabajan en equipo, los rangos de las respuestas van entre el 45% al 100% de trabajo en equipo y con una moda de 100%.

f. Las cooperativas se da la igualdad de oportunidades

Por los aspectos socio-organizacionales de las cooperativas, en este parámetro debería de ser un 100%, pero solo se da en un promedio del 76% en las cooperativas, el rango de respuestas va del 0% al 100%. Con una moda del 100%.

g. La toma de decisiones es democrática

Con relación a los aspectos socio-organizacionales y de gestión, de estos emprendimientos cooperativos, en un promedio del 77%, dicen que la toma de decisiones es democrática. Los rangos de respuestas están entre 45% al 100%, siendo la moda en 83%.

Identificación de liderazgos

Aunque las personas que ejercen el liderazgo no necesariamente debieran recaer en la gerencia o en la presidencia, en las cooperativas analiza-

das así pareciera ser. Los líderes han sido las personas que idearon y lideraron las cooperativas desde sus inicios, así las personas que gestaron y conformaron todos los procesos de las cooperativas son hoy sus líderes.

El sociograma de liderazgo

En cada una de las cooperativas y como se consigna en los informes parciales, se aplicó un instrumento denominado sociograma. En este se hacen dos preguntas: a quién recurre cuando tiene un problema (liderazgo real) y quién es el líder en su cooperativa (liderazgo formal). Los resultados de la encuesta, según consta en los informes parciales de cada cooperativa, confirman lo anteriormente expuesto: el liderazgo lo ostentan los actuales presidentes o gerentes.

Para llegar a estas conclusiones se utilizaron las preguntas:

1. ¿Cuándo en la cooperativa hay un problema yo recorro a?
2. ¿Yo creo que el/la líder de la cooperativa?

En general hay diversos liderazgos que responden a distintas habilidades y a estilos gerenciales establecidos. Además de la existencia de una coherencia líder-cargo en la cooperativa. Normalmente, el liderazgo recae en el gerente de cada cooperativa. Una cualidad a resaltar, al menos en esta muestra de estudio, fue el hallazgo de la ausencia de "subgrupos rivales" dentro de las cooperativas. Por otro lado en las cooperativas se da una alta cohesión grupal, hecho primordial para que se dé el éxito de la naciente empresa cooperativa. Cómo se puede observar, los resultados muestran que el estilo gerencial democrático, prevalece en los emprendimientos estudiados.

Aplicación de valores cooperativos

Los valores cooperativos se han aplicado en todas las cooperativas analizadas y en su enseñan-

za y divulgación ha radicado buena parte de la labor del INFOCOOP.

Las respuestas afirmativas del emprendimiento, es importante destacar al constituirse como cooperativas se da un compromiso de aplicar estos conceptos filosóficos sobre valores y principios cooperativos, en un promedio del 79%. Los rangos en que osciló esta respuesta van del 25% al 100%.

HALLAZGOS

Las ventajas de ser cooperativa se pueden resumir en fácil acceso al apoyo estatal, exoneraciones de impuestos, apoyo financiero del Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), capacitación y entrenamiento por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y las universidades estatales, entre otros.

Los aspectos socio-organizacionales y de gestión de Emprendimientos Cooperativos en Costa Rica, le confieren una distorsión del mercado positiva para que se puedan desarrollar estos emprendimientos cooperativos, por medio de diferentes ayudas estatales y de aceptación de la comunidad costarricense.

Los emprendimientos cooperativos son hitos de democratización económica y social, así como fuentes importantes de desarrollo de comunidades en los lugares menos privilegiados del país.

Las diferentes cooperativas estudiadas tienen en común factores que contribuyeron a la creación, los siguientes son los hallazgos principales:

- Sus asociados habitan en zonas de pobreza, y en su mayoría están sin trabajo, o están empleados en condiciones de informalidad.
- No cuentan con infraestructura adecuada para el desarrollo de su actividad o servicio productivo.

- Los emprendimientos se ubican a distancias considerables de los centros de mayor población y principalmente de la Gran Área Metropolitana (GAM).
- Los caminos de comunicación (infraestructura) por lo general están deteriorados.
- Sus asociados tienen bajas competencias laborales. Estos factores han influenciado a que las personas se constituyan en una empresa cooperativa como una vía para salir de la pobreza.

CONCLUSIONES

El análisis a estas veinte cooperativas en las seis regiones del país, se concluye que estos emprendimientos cooperativos tienen desventajas específicas en lo relativo a que por lo general surgen de zonas deprimidas económica y socialmente; en las cuales hay pocas oportunidades de empleo público y privado. Además, sus bajos niveles de capacitación y educación no los hace personas atractivas para darles un empleo digno y decente (Li, 2009 a, 2009 b, 2010, 2013; Hernandez, 2015).

Por otro lado, sus emprendimientos cooperativos se desarrollan en terrenos inadecuados y de baja productividad, aunado a esto, coincide un escaso capital (maquinaria y equipo) y ahorros, siendo que por lo general tienen bajo acceso a crédito público o privado (INEC, 2014; Li, 2010, 2013).

En general, se puede decir que la creación de estos emprendimientos cooperativos es consecuencia de:

- Actos “detonantes” por líderes comunales.
- Por coincidencia de espacio y tiempo.
- Del resultado de estudios y acompañamientos de especialistas o estudiantes universitarios. Los resultados como se ha citado a la fecha son diversos: algunos pocos en proceso de consolidación, y otros de disolución.

Estas características se pueden visualizar a continuación:

1. Factores comunes en orígenes de cooperativas
 - 1.1. Requerimientos de empleo e ingresos
 - 1.1.1. Pobreza generalizada
 - 1.1.2. Desempleo alto
 - 1.1.3. Informalidad: necesidad de crear emprendimiento productivo
 - 1.1.4. Mala infraestructura
 - 1.1.5. Distancias grandes y malos caminos
 - 1.1.6. Recurso humano con bajas calificaciones.
 - 1.2. Desventajas específicas.
 - 1.2.1. Los emprendimientos surgen en zonas deprimidas.
 - 1.2.2. Pocas oportunidades de empleo público y privado.
 - 1.2.3. Bajos niveles de capacitación
 - 1.2.4. Terrenos inadecuados y de baja productividad.
 - 1.2.5. Escaso capital (maquinaria y equipo) y ahorros
 - 1.2.6. Bajo acceso a crédito
 - 1.3. Detonantes de la creación de cooperativas: Iniciativa de líderes comunales o “chispazos”:
 - 1.3.1. Productos agrícolas
 - 1.3.2. Servicios
 - 1.3.3. Agroindustria
 - 1.3.4. Autogestión
 - 1.3.5. Servicios múltiples
 - 1.4. Coincidencia en espacio y tiempo:
 - 1.4.1. Agroindustria
 - 1.4.2. Agricultura
 - 1.4.3. Servicios

Las cooperativas estudiadas presentan un líder y un sublíder; entre sus integrantes existe una relación armoniosa. No se encontró líderes negativos o personas que no estuvieran de acuerdo con los demás, al menos en la idea de salir adelante (mejorar la calidad de vida) por medio del cooperativismo.

El liderazgo generalizado de estas cooperativas es democrático y casi siempre por consenso. Se da un liderazgo transformacional, en la cual se consulta a una o dos personas de la cooperativa; curiosamente el liderazgo está recargado en la persona del gerente de la cooperativa y no en la persona que representa presidencia de la cooperativa. Es vital que el líder tenga claridad sobre el modelo cooperativista en relación al liderazgo transformacional, el cual se entiende, como aquel que orienta, guía, motiva, y empodera a las diferentes personas de la cooperativa. Muy importante de citar es que el líder tenga claridad de lo que es una empresa cooperativa y hacia donde desean ir y donde debiera estar. Es decir, con claridad de metas (Li, 2013).

Se encontró que el factor común y aglutinador es el modelo cooperativo desde la perspectiva de su filosofía y principios cooperativos teniendo como eje y fin el ser humano, la eficiencia y eficacia como un medio de mejorar las situaciones socioeconómicas de sus integrantes (asociados).

Relacionado con el modelo cooperativo, las personas de las diferentes cooperativas estudiadas externaron que, el INFOCOOP los asiste desde inicios en que tuvieron la idea pre cooperativa a fin de poder crear y consolidar cada cooperativa; con ello se encontró que dicha institución:

- Brinda apoyo desde constitución.
- Capacita en temas diversos.
- Asesora en diversas áreas.
- Financia dependiendo de su capital social (x11).

Además, el ser un emprendimiento cooperativo implica apoyo estatal del gobierno, INA, universidades, fundaciones sin fines de lucro, organis-

mos internacionales, donantes, entre otros. Siendo esto otro factor de éxito y detonante para la constitución de la cooperativa de al menos en esta muestra (Etcheverry, 2014).

Como contrapartida, se halló que estas cooperativas al estar conformada por personas con bajas competencias empresariales, aunado a la escasa o inexistente experiencia empresarial, su rentabilidad se ve cuestionada. Es así que sus decisiones se sustentan en la ausencia o baja confiabilidad de estudios de pre factibilidad o de mercado.

Por otro lado, las ventajas comparativas son muy cuestionables desde el inicio.

Cooperativas con los mismos recursos, producen menos o se gastaron su capital social entrando en un impase productivo y con una eminente fuga de asociados.

A pesar de las debilidades encontradas, estos emprendimientos, se conformaron en cooperativas por las ventajas que da el medio costarricense a saber:

- Leyes cooperativas otorgan beneficios en capacitación y financiamiento.
- Capacitación abundante proveniente de instituciones estatales y fundaciones.
- Cooperativas fomentan trabajo en equipo y cooperación, no obstante, a veces confunden a "asociados" con poca capacitación, los cuales desde su ignorancia empresarial se confunden en la toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Byrne, B. (2011). *Structural Equation Modeling with Mplus*. New York: Routledge.
- Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Drucker, P. (2004). "What makes an Effective Executive". En *Harvard Business Review*; July-August. EE.UU.

- Etcheverry, R. (2014). Empresas binacionales argentino-brasileras: un nuevo instrumento de integración. Recuperado de: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revdpriv/cont/8/dtr/dtr3.pdf>
- Griffin, R. (2011). Administración. México: Cengage Learning.
- Hernández, G. (2013). Gestión de calidad en las empresas turísticas sostenibles. Costa Rica: EUNED.
- Hernández, G. (2014). Reflexiones sobre los trabajadores transfronterizos y de temporada: análisis del "Informe metodológico del Banco Central de Costa Rica: trabajadores transfronterizos y de temporada en Costa Rica 2011-2012". En Revista Nacional de Administración. 5 (2), 27-40.
- Hernández, G. (2015). Capítulo 1. Globalización y desempleo" En la sección Las cooperativas de trabajo y su impacto en el desarrollo socioeconómico costarricense; del libro: Las cooperativas de trabajo en América Latina. Argentina: Ediciones DelRevés.
- Hernández, G., Li, F., Cordero A. (2016). Factores descriptivos para la conformación de cooperativas binacionales: Costa Rica-Panamá. En Revista Nacional de Administración 7 (1), 33-46.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). Metodología de la Investigación. Colombia: McGraw-Hill.
- Hillier, F., Hillier, M. (2008). Métodos cuantitativos para la administración. México: McGrawHill.
- INEC (2014). Encuesta Nacional de Hogares. Costa Rica: INEC.
- Infante, I. (2012). Corredor Mesoamericano de Integración. Integrando Mesoamérica por el Pacífico. En Revista Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, 34, año 16, Enero-Junio.
- INFOCOOP. (2014). Estadísticas. Costa Rica: INFOCOOP.
- Kline, R. (1998). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: The Guilford Press.
- Li, F. (1989). Diagnóstico y propuesta de un sistema de información y control gerencial para FEDE-CREDITO R.L. Tesina para optar por el Bachillerato en Cooperativas y Asociativas. San José: UNED.
- Li, F. (2009 a). Cooperativismo y asociativas en la democratización de la propiedad productiva y su contribución al empleo Jornadas de trabajo, Integración y Cooperación en América Latina. Efectos para el mercado de trabajo y la distribución de la renta. Universidad Santiago de Compostela, Galicia, España.
- Li, F. (2009 b). Emprendedurismo juvenil: una opción a la crisis. "Sector de la economía laboral ante la crisis del desempleo global", UNED; San José. La democratización de la propiedad productiva y su contribución al empleo de las empresas cooperativas y asociativas: caso COSTA RICA. Jornadas sobre Cooperativismo, Asociativas y Economía solidaria. Herramientas y metodología para su desarrollo", Universidad de la Republica. Montevideo, Uruguay.
- Li, F. (2010). Los emprendimientos colectivos de la universidad estatal a distancia: programa jóvenes empresarios. El emprendimiento colectivo y la cohesión social. Universidad de Granada, España.
- Li, F. (2013 a). El cooperativismo costarricense: Un factor de desarrollo del país desde la sustentabilidad social y empoderamiento de la propiedad productiva de los habitantes. UNISINOS-Brasil
- Li, F. (2013 b). Modelo cooperativo costarricense. Costa Rica: EUNED.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). Plan Nacional de Desarrollo (2015-2018) "Alberto Cañas Escalante". Costa Rica: MIDEPLAN.
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. México: Ediciones Pirámide.
- Valles, M. (1997) Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional. Editorial síntesis: Madrid.