

**ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LA DESERCIÓN DE ASOCIADOS EN LAS
EMPRESAS COOPERATIVAS**



ERIKA MILENA VERA ORJUELA

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesora

PAULA COLORADO ORDOÑEZ

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2018**

Resumen

Teniendo en cuenta el auge que ha tenido el sector cooperativo en el país en la dinámica económica, se hace necesario crear estrategias para minimizar la deserción de asociados los cuales afectan directamente el capital de trabajo de la organización, lo cual se basa fundamentalmente en el fortalecimiento de este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta que la afiliación es voluntaria para todas aquellas personas dispuestas a utilizar servicios y asumir responsabilidades. En este sentido son los asociados la razón de ser del sector cooperativo y la base fundamental para que desde la Alta Gerencia se tomen en cuenta las alertas de la deserción, con el fin de reducir el máximo retiro de asociados y las implicaciones que se puedan llegar a tener.

Aparte de esto, el sector solidario busca fortalecer los lazos de sus asociados incentivando la participación de cada uno de ellos en los diferentes programas tales como: solidaridad y seguros, recreación, convenios educativos, programas de formación, convenios de líneas de microcrédito, entre otros, los cuales hacen atractivos el sector y depende de estos que los asociados estén satisfechos con el servicio, de lo contrario empiezan a mirar otras opciones más atractivas según sus necesidades.

De igual manera es fundamental no sólo buscar el incentivo para los asociados sino también buscar que el personal adscrito a la cooperativa se sienta identificado con la misma, y que como miembros de esta también encuentren atractivo pertenecer a esta en calidad de trabajadores y de asociados brindando así mismo confiabilidad y una buena fuente de referencia para las demás personas de su propio entorno.

Palabras Clave: Estrategia, Deserción, Empresas Cooperativas, Alta Gerencia, Sostenimiento.

Abstract

Taking into account the boom of the cooperative sector in the country in the economic dynamics, it is necessary to create strategies to minimize the desertion of associates which directly affect the working capital of the organization, which is based mainly on the strengthening of this type of organizations, taking into account that the affiliation is voluntary for all those people willing to use services and take responsibility. In this sense the partners are the *raison d'être* of the cooperative sector and the fundamental basis for the top management to take into account the desertion alerts, in order to reduce the maximum withdrawal of associates and the implications that can be reached to have.

Apart from that, the solidarity sector seeks to strengthen the ties of its members by encouraging the participation of each of them in the different programs such as: solidarity and insurance, recreation, educational agreements, training programs, agreements of microcredit lines, among others, which make the sector attractive and depends on them that the partners are satisfied with the service, otherwise they start to look at other options more attractive according to their needs.

Likewise, it is essential not only to seek the incentive for the associates but also to seek that the personnel assigned to the cooperative feel identified with the same, and that as members of this also find it attractive to belong to this as workers and associates giving as well as reliability and a good reference source for other people in their own environment.

Keywords: Strategy, Desertion, Cooperative Companies, High Management, Sustainability.

Introducción

Teniendo en cuenta que el sector cooperativo en Colombia ha mostrado un importante crecimiento en el desarrollo económico del país, cabe resaltar que este sector depende básicamente del aporte de los asociados los cuales son vitales para el inicio, desarrollo y continuidad de su objeto social en pro del bienestar, servicio y ventajas que ofrece el sector.

Por esta razón es necesario fortalecer la oferta de servicios y beneficios haciendo más atractivo el sector generando confianza tanto para los nuevos asociados como para los asociados actuales; reduciendo considerablemente los indicadores de deserción y por ende minimizando el riesgo de afectar los beneficios de la calidad de asociado. Para ello es indispensable reconocer las deficiencias que actualmente presenta el sector, analizarlas y presentar acciones de mejora que desde la Alta Gerencia (Junta Directiva), se lleven a cabo con el fin de abocar la problemática presentada.

Contexto general de las cooperativas en Colombia

Las cooperativas son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en la cual los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa. Es creada con el objetivo de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general que lo conforman. Asimismo, el cooperativismo por el tamaño de la amplitud de su movimiento, representa posiblemente la forma de organización socioeconómica de carácter universal más grande del mundo. Han sido más de 167 años de historia desde su nacimiento oficial (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.). Lo cual ha permitido consolidasen a través del tiempo por su adhesión libre y voluntaria. Del mismo modo coadyuvan a fomentarla convivencia, confraternidad y bienestar del personal afiliado, por medio de la creación de planes y programas de desarrollo, para ayudar a satisfacer necesidades de educación, recreación y salud de sus asociados, los cuales fortalecen los lazos de unión, amistad, compañerismo y solidaridad.

De ahí, según lo contenido en el artículo 4 de la Ley 79 de 1988, se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumple con los siguientes requisitos:

Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de servicios, a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conversaciones en su valor real, toda vez que sus excedentes se destinaran a la constitución y fortalecimiento de reservas para beneficio del colectivo de asociados. (Congreso de Colombia. Ley 79., 1998)

Por lo tanto, en estas empresas prima la distribución de sus excedentes en beneficio de sus afiliados, fortaleciendo y manteniendo los diferentes fondos de solidaridad y ayuda mutua como los son, el de educación, enfermedad, calamidad, muerte, solidaridad odontológica entre otros, según como estén contemplados en sus Estatutos.

De igual forma, el Artículo 5 de la citada Ley, menciona que toda cooperativa debe reunir las siguientes características:

- Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.
- Que el número de asociados sea variable e ilimitado
- Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
- Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa
- Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
- Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no deducibles durante la existencia de la cooperativa.
- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas y en caso de liquidación la del remanente.
- Que tenga una duración indefinida en los estatutos, y
- Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan el fin promover el desarrollo integral del hombre, dado que al ser asociado este goce no

solo de los beneficios de la cooperativa si no se creen convenios con otras entidades del sector cooperativo para disfrutar de diversos beneficios (Ley 79, 1998).

Lo anterior, ha permitido que la composición del Capital Social, dependa única y exclusivamente de los aportes ordinarios y extraordinarios que hagan los Asociados, con el objeto de que estas permanezcan en el tiempo, y a su vez tengan la finalidad de cubrir el mayor número de necesidades de sus asociados y sus familiares.

Adicionalmente es importante definir los tipos de cooperativas que existen:

Cooperativas especializadas: Serán cooperativas especializadas las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas (Congreso de Colombia. Ley 79., 1998).

Cooperativas Multiactivas: son las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa. (Congreso de Colombia. Ley 79 de 1988, Art. 63).

Cooperativas Integrales: Serán cooperativas integrales aquellas que en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios. (Ley 79 de 1988).

Administración y vigilancia

La administración de las cooperativas estará a cargo de la asamblea general, el consejo de administración y el gerente. (Ley 79 de 1988, Art. 26).

La asamblea general es el órgano máximo de administración de las cooperativas y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos.

Por consiguiente, se hace necesario conocer las funciones de la Asamblea General las cuales se enuncian a continuación contenidos en el Capítulo IV Ley 79/88,

1. Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.
2. Reformar los estatutos.
3. Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
4. Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.
5. Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
6. Fijar aportes extraordinarios.
7. Elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia.
8. Elegir el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración, y
9. Las demás que le señalen los estatutos y las leyes. (Congreso de Colombia. Ley 79 de 1988, Cap. IV).

Régimen Económico

Según la Ley 79 de 1988, el patrimonio de las cooperativas estará constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial; por esta razón los aportes ordinarios y extraordinarios que hagan los asociados, son la base fundamental para el cumplimiento de sus objetivos, toda vez que la finalidad del sector es fortalecer la base social con el fin de obtener mayor cobertura y permanecer en el tiempo.

Problemática Presentada en las Cooperativas

De acuerdo a Orejuela y Cuero (2012), el sector solidario no tiene participación y representación en instancias creadas por el gobierno nacional para la definición y formulación de políticas públicas. Como por ejemplo, el Consejo Superior de la Microempresa, el Consejo de Política Laboral y Salarial y la regulación en salud. Esta ausencia general el diseño de programas y proyectos gubernamentales que

excluyen a un sector que se ha posicionado como una importante alternativa de desarrollo económico y social. Lo que conlleva a que se rijan únicamente por sus estatutos y sus reglamentos internos.

Por esta razón estas empresas son regidas únicamente por sus Estatutos, donde es definido su denominación, domicilio, ámbito territorial de operaciones, objeto social, condiciones de admisión de asociados derechos, deberes, retiros exclusión y duración, además cada cooperativa cuenta con una reglamentación interna que es la base fundamental del desarrollo de su objeto social.

Exclusión de las Cooperativas en el manejo de divisas

De igual manera la Ley 454 de 1998 en su artículo 47 faculta a las cooperativas financieras vigiladas por la Superintendencia financiera para realizar operaciones en divisas, a la vez que excluye de esa posibilidad a las cooperativas vigiladas por la Superintendencia solidaria, que ejercen actividad financiera, limitándolas así a desarrollar actividades como la remesa de divisas desde o hacia el exterior.

Debido a este limitante los asociados que se encuentran fuera del país, no pueden continuar siendo afiliados de estas empresas puesto que imposibilitan la transferencia de recursos, y por ende cesa la contribución del aporte social y el retiro voluntario del asociado.

Exclusión de las cooperativas como comercializadoras internacionales

La reglamentación contenida en el Decreto 1740 de 1994, artículo 1, reserva la posibilidad de constituir una comercializadora internacional únicamente a las sociedades comerciales, lo que limita la actividad de las cooperativas (Ministerio de Comercio I. y., 1994); en consecuencia a lo anterior las cooperativas y por ende sus afiliados deberían beneficiarse de contar con esa posibilidad de ser comercializadoras ya que generaría ingresos adicionales y por ende ofrecería mayores beneficios y servicios para sus afiliados.

Ausencia de instituciones de Fomento

Aunque el Artículo 23 de la Ley 454 de 1998 contemplo la creación del Fondo de Fomento de Desarrollo de la Economía solidaria (FONES), aún no existe reglamentación que permita su funcionamiento (Congreso de Colombia. Ley 454, 1998); debido a esta ausencia el sector cooperativo sobrevive única y exclusivamente por los aportes de sus afiliados, de ahí mantiene su estructura patrimonial la cual es el eje central de la organización para el cumplimiento de sus objetivos planes y programas en beneficio de sus asociados.

Imposibilidad de constituir instituciones solidarias de la seguridad social por sus propios afiliados

En tal sentido Orejuela y Cuero (2012) manifiestan que: “Los afiliados o usuarios a las entidades del Sistema General de Seguridad Social (SGSS) no pueden constituir instituciones solidarias por sus afiliados, toda vez que los fines y objetivos señalados en los estatutos de cada organización son sin ánimo de lucro y únicamente se busca el beneficio para todo el colectivo de afiliados”.

Por esta razón la finalidad del sector cooperativo es sin ánimo de lucro de adhesión libre y voluntario, no busca el bienestar particular si no el de la comunidad donde prima la calidad humana el servicio y trabajo en equipo con el fin propiciar actividades conjuntas tendentes a desarrollar programas de bienestar, salud, educación recreación en beneficio de sus afiliados y sus familias.

Las cooperativas no pueden ser agencias de viaje

El Decreto 502 de 1997, artículos 2,4, y 6, establece que las agencias de viaje deben constituirse como empresas comerciales, lo que elimina la posibilidad de constituir las bajo la forma cooperativa (Ministerio de Comercio, 1997); en consecuencia, a lo anterior cada cooperativa tiene la facultad de crear convenios comerciales con empresas privadas que presten estos servicios

con el fin de cubrir la necesidad del asociado por intermedio de la cooperativa a través de facilidades de crédito.

Buenas Prácticas para el Desarrollo y su Sostenimiento

De acuerdo al contexto es importante precisar, que las cooperativas tienen como objeto social fundamental, fomentar la convivencia, confraternidad y el bienestar de cada uno de sus asociados y sus familias, busca propiciar actividades conjuntas con otras organizaciones con las cuales se desarrollan programas de diversificación en beneficio de sus asociados, como lo son en bienestar, salud educación, educación, recreación siendo este el eje central de la participación de cada asociado, es decir:

Las empresas cooperativas representan una realidad empresarial de propiedad colectiva y gestión democrática con el fin de fomentar la solidaridad la ayuda mutua, la participación de cada uno de sus asociados frente a cada una de los servicios o programas que ofrece la cooperativa y la corresponsabilidad. Su funcionamiento debe regirse por los principios cooperativos que constituyen su particularidad y esencia. Además, el cumplimiento de los principios cooperativos permite que se genere capital social en la empresa cooperativa, el cual constituye un activo intangible de carácter estratégico que puede influir en la competitividad de la organización (Servós, 2008).

Por lo anterior el sector solidario debe basarse en los principios de economía solidaria y valores cooperativos como son la honestidad, el compromiso, la equidad la responsabilidad y la transparencia.

En este contexto, prima la adhesión voluntaria del asociado, aceptando el Estatuto vigente sus derechos, deberes, obligaciones y toda la reglamentación interna de la cooperativa, por esta razón tanto el ingreso como el retiro son voluntarios, siempre y cuando se encuentren a paz y salvo con las obligaciones contraídas con la cooperativa, por tal motivo,

El primer principio cooperativo- adhesión voluntaria reafirma la importancia fundamental de que la gente elija voluntariamente asumir un compromiso con su cooperativa, No se puede forzar a las

personas a ser cooperativistas. Este principio permite el enriquecimiento y la ampliación de las redes a las cuales puede acceder al poder disponer y tener acceso a aquellas en las que los nuevos asociados se encuentren arraigados. (Servós, 2008)

Es importante tener en cuenta este principio cooperativo con el fin de analizar las ventajas y desventajas que ofrece el sector, toda vez que, aunque su retiro es voluntario afecta en un porcentaje la composición del capital social.

Así mismo el principio de gestión democrática es fundamental en la dirección y administración de este sector. La Asamblea General es el mayor órgano de dirección la constituyen todos los afiliados hábiles en igualdad de derechos y participación según lo dispuesto en sus Estatutos y la Ley, sus decisiones son obligatorias para todos los afiliados, siempre que estas se adopten en la forma prevista por la Ley.

Igualmente, el principio de la participación económica de los socios se refiere a que los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por esta razón a liquidez son determinantes en la permanencia de no solo las instituciones financieras, si no eje fundamental de cualquier ente económico, el enfoque de estas en el funcionamiento organizacional se confronta en la toma de decisiones dado que un alta liquidez puede reflejar una baja rentabilidad para sus asociados y viceversa, por lo que es importante que la Alta Gerencia en este caso Junta Directivas y Gerentes tengan una visión frente al negocio en la colocación de servicios los cuales generen mayor rentabilidad y por ende mejores beneficios para sus asociados, lo cual genera confianza a través de sus indicadores y por las buenas prácticas de solvencia y prudencia financiera.

Ahora bien tomando como referencia lo anterior de esto depende el fracaso o el éxito de la organización en la cual todos se benefician y todos aportes de sus aportes para inyectar nuevamente capital de trabajo (Servós, 2008); asimismo el principio de autonomía e independencia incide en el carácter autónomo de las cooperativas cuyo control recae en los socios, y en su independencia respecto del sector público.

Por otra parte, dentro de las buenas prácticas el principio de educación, formación, e información es fundamental para cada asociado, ya que en un entorno dinámico se impone la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas que le permitan no solo al nivel cooperativo sino de todas las organizaciones en general a gestionar sus recursos de forma óptima. Por lo anterior el aprendizaje de los miembros de una organización y de la organización “se convierte en un aspecto crítico y resulta indispensable como mecanismo de fluidez al interior de la organización” (Senge, 1990 p.59); por tanto, el fuerte desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) está permitiendo que los miembros de las organizaciones estén en contacto directo con su entidad, lo que les permite conocer de sus beneficios y servicios y apoyan los procesos de gestión del conocimiento (Seguí y García, 2004); puesto que permite al afiliado estar informado de manera constante acerca de los cambios que sufre la organización con el fin de retroalimentar de manera conjunta los planes y programas que se llevan a cabo en beneficio de toda la comunidad.

Por consiguiente, la cooperación entre cooperativas permite y crea ventajas en la medida en que posibilita la intermediación de servicios y creación de redes de unas cooperativas a otras, lo que proporciona mayor grado de flexibilidad y de respuesta a afrontar los cambios. Toda vez que los principios de intercooperación son fundamentales ya que prestan el apoyo y la confianza seguridad para ofrecer infraestructura para el desarrollo de eventos entre otros.

De igual modo si se aplicara el interés por la comunidad como principio fundamental que hace referencia a los valores de cooperación y de solidaridad, en oposición a los valores actuales del individualismo y competición, característicos de la globalización (Jordao y Briz, 2004); por ende, es importante es el enfoque y la responsabilidad y la transparencia como la certificación de procesos bajo las normas ISO, la verificación de informes de sostenibilidad y el control de los objetivos planteados a través de indicadores. Aunque no se contemplan en los principios de economía solidaria, pero le son aplicables y constituyen una base fundamental en el proceso de responsabilidad social necesaria para cualquier organización.

Conclusiones

Se hace necesario que, aunque su adhesión es libre y voluntaria deben conocer los derechos y deberes inherentes que tiene cada asociado, con el fin de fortalecer y encauzar la misión y visión corporativa, y que desde la Alta Gerencia (Junta Directiva) se creen mecanismos de participación colectiva con el fin de obtener los mejores resultados en pro de toda la organización.

Otro aspecto importante es el papel fundamental del Gerente y la gestión administrativa lo que conlleva a mantener la confianza entre los asociados, y la creación de lazos de cooperación que redundan en beneficios mutuos, toda vez que al obtener mayor liquidez y generar rentabilidad genera mayores servicios y beneficios para los asociados lo cual conlleva a captar mayor número de afiliaciones a la organización.

Referencias

- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de Cámara de Comercio de Bogotá: <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Fundaciones-asociaciones-y-corporaciones/Cooperativas-fondos-de-empleados-y-asociaciones-mutuales>
- Congreso de Colombia. Ley 79. (1998). *Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa*. Bogotá, Colombia: D. O. 38648 de enero 10 de 1989.
- E., S., & García, G. (2004). *Los portales de conocimiento como herramienta de innovación y competitividad. El caso de Cegea en el ámbito del Cooperativismo agrario y desarrollo rural*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Jordao, G., & Briz, J. (2004). *Aproximación sostenida del tema el cooperativismo en Portugal: situación actual y perspectiva para el futuro*. Valencia: Congreso Internacional Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural.
- Morales Giraldo, M. L. (2014). *Factores claves de éxito en la gestión administrativa de las entidades cooperativas especializadas de ahorro y crédito*. Master's thesis, Universidad Autónoma de Occidente.
- Orejuela, F., & Cuero, J. P. (2012). La economía solidaria en Colombia: obstáculos normativos y su enfoque económico. *Magazín Empresarial*, 8(17), 23-36.
- Ruiz Guerra, I., & Quesada Rubio, J. M. (2014). Los principios cooperativos como capital intangible ante los desafíos del cooperativismo. *Intangible Capital*, 10(5).
- Senge, P. (1990). *Fifth Discipline: The age and practice of the learning organization*. London: Cnetury Bussines.
- Servós, C. M. (2008). Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*(94), 59-79.