



ISSN: 1988-7833  
Noviembre 2015

## **LA GESTIÓN ESTRATEGICA Y EL ENFOQUE SOCIAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO Y COMPLEJO**

**Msc. Ricardo Chávez Betancourt**

Profesor Universidad Tecnica de Babahoyo (Babahoyo Los Rios, Ecuador)

**rickychavez@live.com**

Lic. Liseth Castillo Acosta

### ***RESUMEN***

En la actualidad es notable como la producción de conocimientos científicos se ha hecho parte del avance y creación de nuevas tecnologías y de la vida cotidiana de las personas. Los paradigmas de construcción del conocimiento requieren del análisis de la realidad desde dinámicas no lineales y las manifestaciones de los sistemas complejos y abiertos (Sotolongo & Delgado, 2006). La estrategia o pensamiento estratégico se encuentra estrechamente relacionado, a pensar el contexto y todo lo complejo circundante a las organizaciones y en su interior y monitorearlo con un enfoque sistémico (Morin & Kern, 1993). Las organizaciones, en este caso específico, las cooperativas de ahorro y crédito requieren de la utilización de esta tecnología la cual puede potenciar el impacto tanto económico-financiero como el social de las cooperativas al permitir la socialización de estos conocimientos y una mayor cohesión entre los socios.

### ***PALABRAS CLAVES***

Complejidad, estrategia, cooperativas, competencia, responsabilidad

### ***SUMMARY***

Today is notable as the production of scientific knowledge has become part of the progress and development of new technologies and everyday life of people. The paradigms of knowledge construction require the analysis of reality from nonlinear dynamics and manifestations of complex and open systems (Sotolongo & Delgado, 2006). The strategy or strategic thinking is closely related to the context and think everything surrounding complex organizations and within and monitor with a systemic approach (Morin & Kern, 1993). Organizations, in this specific case, the credit unions require the use of this technology which can boost both economic and financial impact as social cooperatives by allowing the socialization of this knowledge and greater cohesion between the partners.

## **KEYWORDS**

Complexity, strategy, cooperatives, competition, accountability

## **LA COMPLEJIDAD Y EL CONTEXTO VISTOS EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Las organizaciones al igual que los seres vivos se encuentran insertadas en determinados contextos o realidades. Su supervivencia depende de la capacidad intrínseca o adquirida para adaptarse de forma estructural y dinámica. Esta relación no sigue los patrones lógico-racionales de la linealidad sino que crea bucles circulares de interacciones. En esta interacción entre organización y contexto, si se aísla la primera de la segunda se extingue, es por ello que ambos forman una unidad indisoluble, un sistema. (Moriello, 2005).

Esta realidad o contexto es una indivisible, multidimensional y compleja red de interconexiones entre las partes y el todo unificado. La realidad última no puede ser aprehendida o expresada en palabras por la racionalidad científica, para comprenderla también es necesaria la intuición y los saberes ancestrales (Bertalanffy, 1971; Capra, 1994; Capra & Steindl-Rast, 1993).

El pensamiento estratégico requiere para el análisis de la complejidad de los sistemas actuales, ser radical e insertarse en la raíz de los problemas, debido a que estos traen consigo una gran carga de incertidumbre y de imprevisibilidad interrelacionadas (Morin & Kern, 1993; Morin E. , 1999). Para hacerles frente se debe establecer una multidimensionalidad comprendiendo dimensiones sociológicas, económicas, políticas e históricas que se desenvuelven en el macro entorno no solo realizar el diagnóstico de las fuerzas competitivas del entorno próximo y las competencias esenciales de la organización. Este análisis es el sistema de vigilancia tanto externo (elementos exógenos) como interno (recursos y capacidades de la organización).

Dentro del contexto de la estrategia la herramienta más utilizada para determinar los elementos anteriores es el análisis que proporciona la matriz DAFO, básica para determinar las amenazas y oportunidades del entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización. El análisis externo, para mayor especificidad, se puede articular en el entorno general (variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas que tienen impacto sobre la estrategia) y el entorno competitivo específico donde se desenvuelve la empresa en el que Porter(1980), diseña el esquema de las cinco fuerzas. Este análisis del sector se conforma

por: la competencia actual, competencia potencial, productos sustitutivos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los clientes.

Como se puede observar, existe todavía la tendencia a desglosar y compartimentar la información y el conocimiento para una mayor comprensión y análisis. Por esta razón se debe aliar al pensamiento organizador y sistémico que concibe la relación entre el todo y las partes. Este debe permitir que el objeto de estudio, o sea la organización en cuestión, se considere interrelacionada con su entorno político, natural, económico, social y cultural y que las estrategias que se realicen permitan ser adaptables, modificables y actuar en consecuencia con los cambios de los que son partícipes, causa o efecto.

Otro de los conceptos que se encuentra estrechamente relacionado con la estrategia son las redes vivientes. La empresa y su entorno constituyen una red interconectada caracterizada por tener autonomía y crear bucles de retroalimentación que están en constante evolución. En este existen muchos ciclos y bucles cerrados que se pueden convertir en retroalimentación. Por lo tanto los elementos causalmente conectados siguen un curso en el que una causa inicial se propaga y cada elemento tiene un efecto en el próximo hasta que el último retroalimenta el efecto en el elemento causal inicial, provocando una constante interacción y retroacciones (Capra, 1997). La visualización de las organizaciones y del pensamiento estratégico de la realidad como una red de interconexiones facilita la anticipación de las acciones y el mantenimiento competitivo en el mercado.

La conceptualización de la estrategia y la visión e interacción con el entorno ha variado según los diferentes autores que se han referido al tema. Todos comprenden la importancia que juega el papel activo de la visión de la realidad circundante.

Su evolución como ciencia corresponde con los patrones desarrollados inicialmente, racional y clásica, influida por el pensamiento lineal. Se observa como un plan que hace referencia a las acciones planificadas y determinadas para abordar una situación específica. Este enfoque tiene como principales exponentes a Chandler (1962) y a Ansoff (1965) en donde la empresa basa el logro de sus objetivos en la planificación racional.

La estrategia como un patrón, define que existe un modelo de conducta que dirige las acciones hacia un lugar determinado, al igual que presenta un comportamiento consistente el cual puede ser intencionado o no. Mintzberg y Waters (1985) lo definen como un patrón seguido en un flujo de acciones o decisiones. La estrategia se concibe como un comportamiento realizado no como plan. La estrategia es la conducta seguida mientras que el plan es la declaración de las intenciones.

La estrategia como pauta es la concepción de un conjunto de maniobras que se deben desarrollar para ganar, por lo que los mecanismos para aumentar la ventaja competitiva de las organizaciones toman gran relevancia. Dixit y Nalebuff (1993) consideran que pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario que pretende hacer lo mismo que nosotros.

La estrategia concebida como posición está relacionada con la forma en que la organización se relaciona con su entorno competitivo. Porter (1980) y Argyris (1985) consideran que la estrategia son aquellas acciones que la empresa realiza para responder a las oportunidades y amenazas del entorno, explotando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades mediante el análisis DAFO. El entorno, considerado como variables externas, tiene una gran influencia en el éxito o fracaso de la organización, por lo tanto se puede decir que la estrategia es la relación entre la empresa y su entorno. Para ello se identifican cuatro elementos para el desarrollo de estrategias exitosas. Grant (2004) plantea que se deben tener objetivos claros, comprensión del entorno, apreciación de las fortalezas y debilidades internas y su efectiva implantación y esta debe cumplir un principio que es la coherencia entre objetivos, valores, recursos, organización y coordinación.

La estrategia vista como perspectiva se define como la forma en que los directivos se ven a sí mismos y al mundo que les rodea, y es compartida por y entre los miembros de una organización a través de sus intenciones y acciones (Mintzberg, 1987).

Finalmente la formulación estratégica en todas las escuelas advierte la importancia del análisis del entorno y ha evolucionado a la par de la complejidad de los sistemas competitivos que rodean las empresas.

En el ámbito empresarial el entorno es observado mediante el prisma de la competencia. Para establecer una respuesta de la empresa se determinan los aspectos que se comentan a continuación.

Inicialmente se encuentran las diferentes alternativas las cuales pueden ser de desarrollo interno, de diversificación, de desarrollo externo y de expansión.

La competencia actual puede ser influida por:

- la cantidad de competidores y el equilibrio entre estos – industrias fragmentadas o concentradas;
- el ritmo de crecimiento en la industria;

- la existencia de barreras de movilidad – muy similares a las barreras de entrada que actúan en su interior;
- las barreras de salida – que son los factores que impiden o hacen difícil la salida de una organización de esa industria como son los activos especializados
- costos fijos de salida;
- restricciones sociales y de gobierno;
- costos de cambio;
- excedentes de capacidad;
- diversidad de competidores e intereses estratégicos, entre otros.

El análisis de la competencia potencial tiene como objetivo identificar las posibles entradas de organizaciones competidoras. Esta se tiene en cuenta a partir de:

- las barreras de entrada a la industria- existencia de economías de escala, diferenciación de producto y necesidad de capital, ventajas de localización, acceso a las materias primas, curvas de aprendizaje o experiencia en el sector.
- la reacción de los competidores actuales.
- Los productos sustitutivos son aquellos que tienen la misma función de solucionar una necesidad que los productos actuales y tienden a:
- tener una mejora tecnológica,
- mejoran su rendimiento y precio con respecto al producto actual.

Respecto al poder negociador de proveedores y/o clientes, estos son afectados por:

- el nivel de concentración en la industria;
- el volumen de transacciones realizadas con la empresa;
- grado de importancia de las compras realizadas relacionadas con el costo del cliente;
- la diferenciación de productos o servicios de la transacción;
- los costos de cambio de proveedor;
- nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor;
- la amenaza de integración vertical;
- el peso del producto vendido para la calidad de otros productos y servicios del comprador;
- si es un producto almacenable o no;
- el nivel de información que tiene una parte en relación a la otra.

La formulación estratégica se refiere a definir y evaluar las opciones estratégicas para adoptar una de ellas. En este apartado toda la organización puede y debe participar, en la

elección de la estrategia a seguir si debe estar presente únicamente la alta dirección de la empresa.

## ***LA ARTICULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO UN SISTEMA ABIERTO***

La comprensión de los sistemas complejos, de su naturaleza y funcionamiento se hace imprescindible. Es por ello necesario contar con un nuevo tipo de modelos y una metodología específica de la acción global, que completen y eventualmente corrijan los modelos y las metodologías de la acción local, puntual o especial que se han utilizado hasta el momento por aplicaciones prácticas orientadas a la resolución de problemas específicos, limitados y aislados de su contexto.

La Teoría General de Sistemas emerge como una propuesta de respuesta, cada vez más precisa, a interrogantes acerca del funcionamiento de los sistemas complejos. Sus diversas ramas tratan la organización interna de los sistemas, sus interrelaciones recíprocas, sus niveles jerárquicos, su capacidad de variación y adaptación, la conservación de su identidad, su autonomía, las relaciones entre sus elementos, las reglas de su organización y crecimiento, su desorganización y destrucción, las condiciones de su conservación, entre otros elementos (Charles, 1992).

Para articular la estrategia ya concretada anteriormente con la determinación de un sistema se debe comenzar por la definición de sistema.

Una característica común a las estructuras sociales y biológicas es que nacen en sistemas abiertos y que su organización depende fundamentalmente del intercambio de materia y energía con el medio ambiente.

Según Prigogine (1993) estos sistemas están formados por numerosas subunidades en interacción, y se encuentran abiertos a un flujo de material y energía. La no linealidad de los mecanismos de interacción, en determinadas condiciones, da lugar a la formación espontánea de estructuras coherentes. El condicionamiento de este estado desarrolla con certeza que el comportamiento del sistema será habitualmente impredecible como sucede en la actualidad con los entornos y las empresas de los diferentes sectores y es la situación de las cooperativas de ahorro y crédito y su relación tanto con los clientes como con otros competidores sean cooperativas o bancos.

El análisis de las empresas y del contexto como un sistema integrado se basa en la definición de la matriz DAFO antes comentada con cada uno de sus componentes y el desarrollo de la respuesta se define en tres niveles los cuales agrupan esta con una

congruencia en cuanto a la definición de conceptos, y la operatividad de esta a nivel macro, meso y microempresarial.

La estrategia tiene varios niveles para su desarrollo Hofer y Schendel (1978) teniendo en cuenta el nivel jerárquico – empresarial, corporativo, de negocios o funcional - al cual esta será aplicada. Estas suelen agruparse en estrategias corporativas o de empresa, estrategias de negocio o divisionales y estrategias funcionales (Bueno, 2004).

El nivel de estrategia de empresa se vincula al entorno en que la empresa debe desarrollar sus actividades. Es un plan general de actuación con las decisiones que deben regir la posición en los mercados y las acciones que dirigirán los negocios, que forman parte de su “cartera”.

El nivel de estrategia de negocios se refiere a las divisiones que existen dentro de la empresa. Esta planificación se dirige a las unidades estratégicas. Se inclina además en desarrollar las potencialidades internas para lograr una diferenciación y así ventajas competitivas con respecto al mercado.

El nivel relacionado con la estrategia funcional se dirige a las interioridades de la empresa. Se concentra en lograr la maximización de la productividad de los recursos y las habilidades de cada unidad funcional. Las áreas típicas donde se concentran estas estrategias son: producción, comercialización, finanzas y recursos humanos.

Todos estos niveles de estrategia aunque separados por las áreas, e incluso las personas que los manejan; se encuentran relacionados estrechamente entre sí para el logro de objetivos en común en pos del bienestar de la empresa. Por ello es algo fundamental tanto la comunicación como el intercambio de información entre los niveles que conforman la empresa (Cuervo, 1995).

La evolución de los sistemas de dirección también han influido en el desarrollo de la estrategia empresarial y viceversa, las empresas han tenido que dar respuestas sistémicas a las condiciones cambiantes del entorno. Bueno (1996) destaca que estas respuestas son conocidas como sistemas de dirección. Los sistemas del proceso administrativo son necesarios de integrar en la estructura de la organización, formal e informal. También de integrar el comportamiento de las personas para trabajar en el plano operativo y el estratégico simultáneamente. Además de lograr la congruencia entre la función directiva y la cultura y el poder de la empresa. A partir de las deficiencias en la planificación estratégica derivadas de la falta de éxito de las empresas que la habían aplicado desembocan en el surgimiento de la dirección estratégica (Renau, 1995).

Finalmente la definición de la estrategia es solo una parte del asunto, poner en práctica la estrategia ya definida y regularla según los cambios que se gesten en el contexto y su posterior control es fundamental. Para esto se debe establecer la participación de los socios de la cooperativa, definir y comunicar los objetivos de la empresa y los de cada unidad estratégica, organizar los medios, definir responsables y recursos, establecer los calendarios de la implementación e identificar las necesidades de información.

La implantación de la estrategia tiene como factores de éxito la determinación adecuada del mercado y las fuerzas competitivas, por otro lado la aceptación y ejecución de la propia organización.

Bueno (2004) destaca elementos que pueden acarrear que la organización rechace la estrategia, como son la incompatibilidad con otros planes o proyectos, se prefiere otra estrategia a la escogida o existen otras prioridades. También pueden existir desacuerdos en cuanto a la efectividad o eficiencia de la estrategia, o el costo-beneficio de realizarla. Los cambios de estructura, funciones, puestos de trabajo, etc.

Según Bueno (2004) se debe tener en cuenta para la implementación de la estrategia: el desarrollo de la organización como soporte de esta, la elaboración de un presupuesto, la implantación de un sistema de apoyo administrativo, diseño de recompensas e incentivos, una cultura organizacional acorde y el ejercicio de un liderazgo estratégico.

En cuanto al control estratégico se basa en tener un monitoreo contante de como el entorno, las fuerzas competitivas y la organización evolucionan en la puesta en práctica de los objetivos (Menguzzato & Renau, 1991).

El control estratégico se basa en el análisis de los siguientes aspectos:

1. Evaluar la eficiencia del plan estratégico o logro de los objetivos planteados.
  - a. La existencia de las variables, norma u objetivo que respondan a las estrategias en el plan.
  - b. Elaboración de una base de datos para medir los resultados en tiempo y forma previstos.
  - c. Elaboración de procedimientos que permitan el logro de la puesta en marcha.
2. Identificar los resultados alcanzados a los diferentes niveles de las unidades estratégicas.
3. Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo de plan estratégico.
4. Formular un sistema de información.

5. Observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias para verificar la necesidad de reingeniería.

## ***EL FUNCIONAMIENTO COMO SISTEMA DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y SU IMPACTO SOCIAL***

Las cooperativas de ahorro y crédito al igual que toda empresa requieren de ventajas competitivas para mantenerse en el difícil mercado de las prestaciones financieras. Es por ello que se pretende desarrollar un pensamiento conceptual diferente, nuevos conceptos, nuevas formas de análisis, nuevos estilos de dirección, nuevas formas de organización y un mejor procesamiento de la información.

En el análisis de las problemáticas se debe enfatizar en transitar desde un énfasis cuantitativo a uno cualitativo y del planteamiento mecánico al pensamiento estratégico.

Las organizaciones no sólo necesitan unas estrategias excelentes, además requieren de las personas y las capacidades para implementarla, enfatizando en la cultura organizativa y en las capacidades organizacionales.

Los procesos de innovación forman parte de los elementos fundamentales de la consecución de la ventaja competitiva en las empresas en una nueva economía interconectada. Esto significa acentuar la internacionalización, con todas sus consecuencias en el orden de personas necesarias, organización de las mismas, gestión multicultural y generación y transmisión de conocimientos.

Esta forma de organización revela un profundo deseo de establecer la sociedad en una forma más justa y fraternal, eliminando las diferencias de orden económico por medio de procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo.

En las cooperativas estos procesos están ligados a la responsabilidad social que conlleva pertenecer a una organización con estas características. Además que esto constituye una ventaja competitiva si se logra establecer una conexión verdadera entre la sociedad y la cooperativa.

La creación de responsabilidad social en las cooperativas y el resguardo de la calidad de vida se traduce como valor de solidaridad, implicando que las cooperativas deberán trazar

diferentes estrategias para mantenerse competitivas en el mercado sin olvidar el balance del bienestar no solo de sus miembros sino de los usuarios y el contexto al cual afecta. Esto implica cambios en las exigencias sociales tanto de los grupos internos como de los externos.

La cooperación es una actividad eminentemente social; los actores que intervienen en el proceso cooperativo determinan la inclusión diferenciada de los grupos, pero sin posibilidades de exclusión de los asociados ya que son los que constituyen la médula de la organización cooperativa y su razón de ser como destinatarios de los servicios.

Definir estrategias es un aspecto a considerar para evaluar el impacto social de la cooperativa, donde se evidencien las motivaciones de los actores sociales y las valoraciones adoptadas por los integrantes de esta. La educación cooperativa, uno de los principios a entendimiento del autor más importantes debe enfatizar en la importancia de la comunicación entre sus integrantes, de recibir estímulos unos de otros, de enfrentar dificultades y superarse.

Las cooperativas tienen como característica distintiva que son organizaciones abiertas, en constante intercambio con su entorno. Su vida por otra parte es ilimitada y permiten generalmente el ingreso y egreso permanente de asociados. Sus relaciones con la comunidad en las que actúan son muy permeables. Ella debe estar orientada a los usuarios a los cuales brinda sus servicios y también estar atenta al impacto que produce en su medio circundante.

Algunos de los aspectos que debe contemplar el impacto interno de la cooperativa son:

- Beneficio del servicio cooperativo utilizado por el socio y cómo repercute en su mejor calidad de vida, menor endeudamiento.
- Resultados de la capacitación en los socios en el ámbito personal y en el profesional, en el caso de acciones específicas para mejorar los estilos de administración e incorporar nuevas tecnologías y conocimientos al manejo de la cooperativa.
- Participación cuantitativa y cualitativa de socios en la marcha de la organización.

Los aspectos referentes al impacto social externo tienen que ser analizados desde la perspectiva de cómo es observada la cooperativa desde la arista social:

- Reconocimiento de la sociedad circundante de las acciones de la cooperativa.
- Nivel de atención de los medios informativos a las actividades de la entidad por el beneficio que se aporta a la comunidad.
- Visión de la cooperativa como un centro de referencia en cuanto a su gestión y resultados.

## ***EL CONTEXTO SOCIAL***

Las cooperativas comparten las vivencias de la comunidad en la que actúan, lo que las hace receptoras inmediatas de los problemas que se desarrollan en esa comunidad. Los niveles de pobreza, desocupación, conflictos económicos, sociales o políticos repercuten directamente en estas organizaciones.

Los directivos además deben tener un conocimiento de cierta profundidad de la situación existente en la comunidad circundante porque desconocer lo que pasa fuera de la entidad por lo general provoca un pensamiento lineal y no complejo que no se encuentra conectado con la realidad y por lo tanto dictar determinadas conductas organizacionales en pos de mejorar desde su posición la calidad de vida de los usuarios y socios.

Conocer y estudiar los cambios y modificaciones a las leyes y reglamentos generales que tengan alcance sobre las cooperativas y producir consecuencias positivas o negativas es una tarea obligatoria. Conocerlas y evaluar el impacto que producen en las entidades es de gran utilidad para prevenir problemas legales o estar en condiciones de gozar de los beneficios de las nuevas disposiciones (Rovella & Arella, 2005).

Otra herramienta de la cual puede hacerse este tipo de organización dadas sus características peculiares es el empoderamiento. Este permite el resurgir de nuevas formas de agrupamiento de usuarios para dar respuesta a necesidades actuales no cubiertas por el mercado: proyectos de residencias de mayores gestionadas por los propios socios, espacios comunes, compras colectivas, sistemas de trueque.

El crecimiento en número de miembros, el manejo de presupuestos cada vez más elevados, la necesidad de presentarse en sociedad como un modelo estable favorece la transición de lo que era práctica cooperativa a ser formalmente empresa cooperativa, participante activa en la nueva economía social y solidaria.

Surgen como propuesta de poner al sujeto en el centro del sistema de consumo, se orientan a satisfacer las necesidades humanas y la calidad de vida, de ahí la corresponsabilidad con el medio social y ecológico mediante una oferta orientada al consumo inteligente y sostenible que permite la aparición y cultivo de los intangibles positivos.

Las cooperativas proporcionan a la sociedad un modelo de organización ciudadana que canaliza sus objetivos en asuntos de consumo. Representan la primera y única organización autónoma que defiende los derechos de consumidores/as a través de dos tipos de actividades:

- La económica de producción y distribución de productos, por la que consumidores participan democráticamente en el proceso de toma de decisiones, y también de las características de los productos que adquieren; intentando hacer máxima la relación calidad-precio.
- La informativa y educativa de los consumidores, tanto miembros como no miembros, en asuntos de consumo. Derivada de la realización de estas actividades, las sociedades cooperativas de consumidores tienen un doble carácter: como empresas de distribución de productos y como asociaciones no convencionales de consumidores.

Son agentes económicos que fijan los recursos al territorio. Esta fijación de recursos, así como su vocación de perdurabilidad, permite capitalizar las empresas y acometer nuevos proyectos en esos mismos ámbitos territoriales. Los colectivos que han impulsado la creación de cooperativas de ahorro y crédito han identificado demandas y necesidades ciudadanas no cubiertas por el mercado y ellos mismos generan la oferta, invirtiendo la lógica mercantil, intervienen en la oferta para dar respuesta a la demanda. (UNCCUE, 2011)

La capacidad de competir en el mercado suele constituir la mayor motivación de sus trabajadores y del compromiso de usuarios, de su capacidad de adaptarse a las modificaciones del mercado y a sus nuevas exigencias. La fuerza reside en el poderoso vínculo de la cooperativa con su cliente.

Propician la generación de reservas que, lejos de repartirse individualmente entre sus miembros, configura fondos comunes que, en conjunción con su capital humano, suponen un embrión de propiedad comunitaria capaz de vincularse a estrategias de desarrollo local, de financiación alternativa y de fortalecimiento de redes.

## **CONCLUSIONES**

El manejo de la teoría general de sistemas y la comprensión de la complejidad son dos elementos fundamentales en la correcta visualización y desarrollo de las estrategias en este caso para las cooperativas de ahorro y crédito.

Toda empresa que se precie incorpora elementos de responsabilidad social entre sus acciones y los da a conocer entre sus grupos de interés haciendo, con ello, más competitivo su producto en el mercado.

El movimiento cooperativo abandera el desarrollo sostenible de las comunidades y su armonía facilitando la integración de los recursos.

En situaciones de ambigüedad, la soberanía, proyecta convicciones de protección de todo lo que nos ha permitido llegar a configurar nuestra existencia y, por tanto, nos impide renunciar a ella.

En momentos de austeridad, el cooperativismo de consumidores y usuarios proporciona un hábito de vida para todos cuantos soportan las inclemencias de un sistema perverso con la vulnerabilidad.

La comunicación interna y los procesos democráticos que caracterizan al movimiento cooperativo, deben velar en todo momento por que la participación directa, y la corresponsabilidad de sus cooperativistas, cimente la solidez de su funcionamiento y consoliden la práctica cooperativa como modelo organizativo.

El cooperativismo debe permitir que el acceso al disfrute de los bienes sustituya a su mera posesión, con todo lo que esto refleja desde el punto de vista económico, social y ambiental. El entorno para su fomento y desarrollo requiere del bien común, la tecnología y comunidades de usuarios. Tanto unos como otros reportan de pleno derecho en el ámbito cooperativo y, por tanto, establecer sinergias entre consumo colaborativo y cooperativismo no es otra cosa que reforzar los engranajes de una nueva dinámica económica y social.

El tejido cooperativo debe desarrollarse sobre la malla social en red, de manera que impida la exclusión y facilite la espontánea integración sin jerarquías sistematizadas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1985). *Strategic chance and defensive routines*. Boston, MA.: Pitman.
- Bertalanffy, L. (1971). *Robots, hombres y mentes*. Madrid: Ediciones Guadarrama.
- Bueno, E. (2004, Agosto). El arte de la paz como estrategia en la sociedad del conocimiento: Nuevas perspectivas en dirección estratégica. *AESPLAN Papers*, 11-14.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación del Campo de Gibraltar. (2006, Octubre 31). *SOCIEDAD COOPERATIVA*. Retrieved Marzo 13, 2014, from DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERIOR Y FORMACIÓN. Área de Creación de Empresas : <http://www.camaracampodegibraltar.com>
- Capra, F. (1994). *Sabiduría insólita. Conversaciones con personajes notables*. Barcelona: Editorial Cairós.
- Capra, F. (1997). Creativity and Leadership in Learning Communities. *A Lecture at Mill Valley School Distric* (p. 9). California: Center for Ecoliteracy.
- Capra, F., & Steindl-Rast, D. (1993). *Pertenecer al universo*. Buenos Aires: Planeta.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Charles, F. (1992). *Diccionario de Teoría General de Sistemas y Cibernética*. Buenos Aires: GESI.
- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa, Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Biblioteca Civitas Economía y Empresa, Colección Economía.
- Dixit, A. K., & Nalebuff, B. J. (1993). *Thinking Strategically* (Segunda ed.). New York: W. W Norton & Co.
- Grant, R. M. (2004). *Contemporary Strategy Analysis* (Quinta ed.). Blackwell Publishing.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St Paul, MN: West.
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel Economía.
- Mintzberg, H. (1987, Julio-Agosto). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 66-76.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*(6), 257-272.
- Moriello, S. (2005). *Inteligencia natural y sintética*. Buenos Aires: Nueva Librería.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios a la educación del futuro*. (M. Vallejo-Gómez, N. Vallejo-Gómez , & F. Girard, Trans.) París: Unesco.
- Morin, E., & Kern, A. B. (1993). La reforma del pensamiento. *Tierra Patria*, 189-203.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

- Prigogine, I. (1993). *Evolución de la complejidad y las leyes de la naturaleza* (Tercera ed.). Barcelona: Tutquets Editores.
- Renau, J. J. (1995). *La dirección estratégica: su evolución y estudio actual, en Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.
- Rovella, A. S., & Arella, F. R. (2005). *Diagnóstico y evaluación de la situación social en cooperativas y mutuales: balance social*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.
- Sotolongo, P., & Delgado, C. (2006). El nuevo saber en construcción y las ciencias sociales. In *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social. Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo* (pp. 23-34). Buenos Aires, Argentina: Coleccion Campus Virtual de CLACSO.
- UNCCUE. (2011). *100 años de cooperativismo de consumidores. Preparando el futuro: consumidores 3.0*. Madrid: Arturo Editores S.L.