

# Periodización del cooperativismo en Cuba en la era socialista. Relación entre cooperativas no agropecuarias y co-innovación

Phases of the cooperativism in Cuba  
in the socialist stage. Relation between cooperatives  
not agricultural and co-innovation

Dennis Ruiz Almeida<sup>1</sup>  
Universidad de Holguín (Cuba)

José Ángel López Sánchez<sup>2</sup>  
Universidad de Extremadura (España)

doi: <http://dx.doi.org/10.18543/baidc-51-2017pp287-315>

Recibido: 17.03.2017  
Aceptado: 01.09.2017

---

**Sumario:** I. Una introducción necesaria. II. Acercamiento al fenómeno del cooperativismo como agente económico y social. 2.1 El cooperativismo como emprendimiento económico. 2.2 Periodización del cooperativismo en Cuba en la era socialista: aportes y limitaciones. III. La cooperativa no agropecuaria (CNA) como nuevo actor socioeconómico en Cuba, su relación con la co-innovación como dimensión gerencial. IV. A modo de conclusión.

**Summary:** I. A necessary introduction. II. An approach to the phenomenon of cooperativism as an economic and social agent. 2.1 Cooperativism as economic entrepreneurship. 2.2 Periodization of cooperativism in Cuba in the socialist era: contributions and limitations. III. The non-agricultural cooperative (CNA) as a new socioeconomic actor in Cuba, its relationship with co-innovation as a management dimension. IV. In conclusion.

**Resumen:** La presente colaboración tiene como propósito aproximarse a la periodización del cooperativismo en Cuba como agente económico, caracterizado por un limitado impacto social en una economía altamente centralizada.

---

<sup>1</sup> MSc. Máster en Dirección. Ingeniero Industrial. Profesor de la Universidad de Holguín, sede «Oscar Lucero Moya», Cuba. Doctorando en Economía Aplicada. E-mail: [dennisr@uho.edu.cu](mailto:dennisr@uho.edu.cu)

<sup>2</sup> PhD. Doctor en Ciencias Empresariales. Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Extremadura, campus universitario Badajoz, España [jangel@unex.es](mailto:jangel@unex.es)

Reflexiona sobre cada uno de los períodos atravesados desde el año 1959, definiendo peculiaridades y limitaciones. Además, dedica especial atención a las cooperativas no agropecuarias (CNA), actor emergente en la economía nacional, aprobada como organización formal en el año 2012. Estas organizaciones cuentan con potencialidades para la co-innovación (innovación colaborativa) insuficientemente explotadas, a pesar de mostrar cualidades teóricas idóneas para desarrollarla como enfoque gerencial. Además, se proponen un conjunto de regularidades y tendencias que han caracterizado el tema en su desarrollo socioeconómico en Cuba.

**Palabras clave:** cooperativas no agropecuarias, cooperativismo, innovación colaborativa, emprendimiento económico, gestión

**Abstract:** The present collaboration has like purpose to get close to the periodization of the cooperativism in Cuba like economic agent, characterized for a limited social impact in an economy highly centralized. Reflect on every one of periods once 1959 were crossed since the year, defining peculiarities and limitations. Besides, dedicate special attention to the cooperatives not agricultural (CNA), emerging actor in the national economy, approved like formal organization in the year 2012. These organizations have potentialities for the co-innovation (collaborative innovation) insufficiently exploded, in spite of showing theoretic suitable attributes to develop it like focus related to management. Besides, they set themselves a set of regularities and tendencies that have characterized the theme in their socioeconomic development in Cuba.

**Keywords:** No agricultural cooperative, cooperatives, collaborative innovation, economic entrepreneurship, management.

---

## I. Una introducción necesaria

La actualización socioeconómica que vive Cuba desde el año 2012 se ha caracterizado por la coexistencia de un conjunto de factores (endógenos y exógenos) que limitan o favorecen su desarrollo. Uno de los actores que han comenzado a formar parte de la vida económica común de los cubanos son las cooperativas de tipo no agropecuarias (CNA), experiencia inédita en un país en el que durante más de 50 años solo existieron las relacionadas con la actividad agrícola. En este sentido, cobran especial importancia las investigaciones relacionadas con un segmento económico con creciente impacto en el PIB del país.

La presente investigación favorece entonces un acercamiento al fenómeno del cooperativismo en Cuba en la era socialista (desde enero de 1959), definiendo aportes y limitaciones en cada uno de los casos. Especialmente las de tipo no agropecuarias (CNA en lo adelante), que constituyen una fuente permanente de innovación insuficientemente explotada desde la práctica nacional. En este caso, se pondera la innovación como agente de cambio social desde la participación cooperativa, por cuanto los índices de competencia empresarial se han incrementado paulatinamente en el país a partir de la entrada de actores económicos externos (inversión extranjera, diversificación económica de diversos renglones, entre otros). O sea, ya no se puede hablar en Cuba de un «mercado cautivo», donde la competencia empresarial era inexistente y existía una plena incapacidad estatal de satisfacer las necesidades fundamentales de los ciudadanos.

Cuba se ha insertado dentro de este complejo sistema comercial y económico a partir de reconocer al sector privado como importante en la intención de actualizar el modelo económico que durante décadas se sostuvo únicamente en la planificación centralizada. A partir del año 2012 comienza la era de las cooperativas no agropecuarias en Cuba, lo que constituye un cambio radical de filosofía estatal hacia esta forma de propiedad (Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, 2011). Aunque el estudio del tema de la gestión del sector privado ha sido francamente lento, se realizan desde hace más de 6 años grandes esfuerzos para perfeccionar una estrategia general de desarrollo que permita incrementar los actuales índices de efectividad empresarial en este segmento emergente de la economía.

Las CNA, aunque no han tenido el crecimiento e impacto social esperados, sí se han insertado activamente en el escenario socioeconómico actual del país. El sustento legal que las sostienen son los decretos leyes 305 y 306 del año 2012; que en su artículo 2.1 plantea:

La cooperativa es una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios (Dec. Ley 305-306, 2012, p. 249).

Dicha voluntad política de favorecer el trabajo en el sector privado se confirma con la publicación de los elementos relacionados con la categoría «propiedad»; donde se confirma a la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción como el principio característico de nuestro socialismo. Sin embargo, se reconoce a la propiedad cooperativa como un elemento integrado al «sistema de propiedad socialista, en que se aplican los principios colectivos de producción y distribución de sus resultados, siendo objeto de atención especial». (Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, 2016, Página 10)

Además, el propio modelo certifica la capacidad socioeconómica de dicha forma de propiedad como un actor incluyente en el sistema de relaciones comerciales y financieras, capaz de distribuir la riqueza creada en aras de un desarrollo sostenible y creciente. El mismo plantea que:

160. Son entidades económicas con personalidad jurídica, constituidas voluntariamente para la producción de bienes y servicios con fines económicos y sociales, que asumen los gastos con sus ingresos y se sustentan a partir del trabajo de los socios.

161. Constituyen una forma de propiedad colectiva en la que sus trabajadores permanentes son socios con iguales derechos, que participan de la distribución de utilidades de acuerdo con el trabajo aportado. (Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, 2016, Página 10)

## II. Acercamiento al fenómeno del cooperativismo como agente económico y social

La estructura socioeconómica que caracterizan a la sociedad y la economía mundial incrementa notoriamente el impacto territorial de las formas empresariales cooperativas, que se extienden por todo el mundo en múltiples sectores económicos y se establecen como actores claves de un desarrollo capaz de contribuir al perfeccionamiento de otras esferas sociales.

Este escenario plantea, entre otras cuestiones, la importancia de estimular la búsqueda de respuestas a los problemas del desarrollo socioeconómico desde la influencia de este tipo de organizaciones, así como la necesidad de perfeccionar la gestión de las mismas ante mercados cada vez más competitivos. Una de las alternativas es integrar la co-innovación (conocida además como innovación colaborativa) a la gestión de las cooperativas. Estas formas empresariales se agrupan a través de la Alianza Cooperativa Internacional (organismo internacional no gubernamental que agrupa los movimientos cooperativos de todos los países desde fines del siglo XIX) y cuenta con más de 1000 millones de personas a escala mundial, de los cuales más del 20 % son latinoamericanos (CANEC, 2012, p. 8). Estas asociaciones responden invariablemente a las necesidades cambiantes de los mercados, por lo que la innovación se instituye como una variable generadora de sinergias en este sentido.

Según criterio de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la organización que desde 1895 aglutina a las cooperativas en el mundo, una cooperativa es «un grupo de personas naturales o jurídicas («asociados») que se unen voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones comunes por medio de una empresa que les pertenece a todos por igual y que debe ser administrada o controlada democráticamente por ellos». (ACI, Manchester, 1995)

La propia definición caracteriza la forma en que el cooperativismo ha logrado un desarrollo gradual a partir de su reconocimiento como elemento dinamizador a escala micro y macro económicas. Elementos del entorno que caracterizan las relaciones socioeconómicas se ven influidas por esquemas tradicionales (economía de mercado) y actuales (procesos globalizados de dependencia económica); que le imprimen en muchos casos un deterioro profundo a nivel nacional son limitados por la creación y desarrollo de este tipo de organizaciones. Precisamente radica aquí la esencia del cooperativismo como forma de agrupación efectiva para la distribución de una riqueza creada a escala local; pero con un profundo impacto a nivel social. (Rodríguez, 2012; Martínez, 2013; Lee, 2014; Yenyurt, 2014, Henke, 2014; Rodríguez, 2014; Rivera, 2014; Alfonso, 2014; Llamosas, 2015; Ruiz, 2015; Ojeda, 2015; Hernández, 2016). Este autor concuerda parcialmente con este enfoque dinamizador, aunque reconoce las insuficiencias que tienen las cooperativas en economías con alto grado de centralización como la cubana, caracterizada por una dependencia importante en la toma de decisiones y definición de estrategias organizacionales.

La bibliografía consultada reconoce que, tentativamente, algo más de 1000 millones de personas a escala mundial (alrededor de un 12 %

de la población del planeta agrupadas en más de 750 mil cooperativas), están vinculadas a alguna forma de asociación cooperativa; lo que avala su capacidad de eficiencia inclusiva como tendencia futura (CANEC, 2003; Garteiz-Aurrecoa, 2013; Lee, 2014; Yenyurt, 2014; Rivera, 2014; Alfonso, 2014; Ojeda, 2015; Hernández, 2016; Hechavarría, 2016). En general, y sin importar el campo de actuación en que se inserten, se sustenta en principios que caracterizan su gestión, tales como:

- es una organización con fines económicos y sociales
- es una empresa social de propiedad colectiva
- tiene personalidad jurídica propia
- tiene autonomía de gestión
- trabaja con seriedad, profesionalidad, austeridad, eficiencia y calidad
- eleva el nivel de vida de los socios, la comunidad y la sociedad. (Rivera, 2014)

En este sentido, el cooperativismo como forma de agrupación social no constituye en modo alguno una forma organizativa que desatiende condicionantes objetivos y subjetivos de una actividad económica determinada, sino que se convierte en un agente dinamizador para la ejecución de cambios gerenciales. Precisamente, se logra este estado por tratarse de una «asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria, para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y administración democrática» (Dec. 305:2012; Dec. 306:2012; Manual de Cooperativismo, CANEC, 2015; Monsalve, 2015).

Este autor coincide con Piñeiro (2011), quien pondera la capacidad de incremento de la eficiencia de las formas cooperativas, avaladas desde los efectos positivos inherentes a su gestión, el cual permite aprovechar las plenas potencialidades humanas y limita el resultado negativo de las peores externalidades negativas de las empresas orientadas a maximizar ganancias por encima de la satisfacción de necesidades. Además, el efecto dinamizador que tiene en las comunidades y a escala local es inherente a la «cooperación como enfoque»; rasgo que caracteriza esta forma de gestión. Sin embargo, dichas potencialidades genéricas se ven afectadas por elementos muchas veces inmanejables del ambiente externo y que este autor define como: la deficiente integración de voluntades a nivel de gobiernos locales, inadecuado manejo de habilidades gerenciales en el macroentorno empresarial, falta de alineamiento estratégico entre las necesidades de los socios cooperati-

vistas y de la comunidad y desconocimiento del grado de autonomía presente en la gestión de la cooperativa como institución plenamente automática.

Según criterio de Rivera (2014), el empuje globalizador del capital ha dado como resultado una profunda crisis caracterizada por una exacerbada especulación financiera, que afecta negativamente las posibilidades de implementar políticas nacionales de desarrollo social y socava directamente la soberanía de los países. En ese contexto el cooperativismo como enfoque gana un espacio importante. Sin embargo, este autor discrepa con la sobrevaloración socioeconómica y de gestión adjudicada a esta forma de propiedad por diversos autores (Piñeiro, 2011; Lee, 2014; Yenyiyurt, 2014; Rivera, 2014; Alfonso, 2014; Ruiz, 2015; Ojeda, 2015).

Una de los elementos que limita el efecto verdaderamente dinamizador en el entorno de las cooperativas es la falta de solidaridad intrínseca que necesariamente debe existir entre los socios. Este autor coincide entonces con Monsalve (2015, p. 29) que define: «Si hay verdadera cultura solidaria habrá procesos sostenibles de cooperación asociativa, de lo contrario no».

Este autor reconoce que la tendencia mayoritaria continuará orientada al capital precisamente por constituir las empresas tradicionales formas organizativas más complejas donde se eliminan aspectos subjetivos propios de las relaciones humanas como la necesidad de poder individual y colectivo, la exacerbación de las competencias profesionales individuales en menoscabo de las grupales y la necesidad de una distribución de las riquezas no equitativa.

Smith (17231790) mostró inferencias sobre el papel del empresario en el origen y funcionamiento de los sentimientos morales desde la economía, a través de una idea polémica pero realista: la riqueza de las naciones procede de la división del trabajo, de su especialización basada en la moral práctica, profundizando a medida que se amplía la extensión de los mercados y por ende la especialización. Por tanto, gracias a la apelación al egoísmo de los particulares se logra el bienestar general, pues la empatía con el egoísmo del otro y el reconocimiento de sus necesidades es la mejor forma de satisfacer las necesidades propias. Este autor pondera la idea de que constituye este uno de los rasgos limitantes del cooperativismo como enfoque; las diferencias individuales son más fuertes que las necesidades colectivas en la gestión.

Además, en el caso específico del socialismo, este autor coincide con diversos investigadores nacionales (Piñeiro, 2011; Rivera, 2014; Alfonso, 2014; Ojeda, 2015) quienes afirman que el cooperativismo

como forma organizativa es la propiedad social materializada en las relaciones de trabajo libre asociado y planificado, y no únicamente la redistribución de la riqueza material. Por tanto, se instituyen no como una forma transitoria; sino constitutiva de todo el proyecto socialista.

Por tanto, este autor reconoce el valor de las formas cooperativas de producción y servicios para el desarrollo económico sostenible, caracterizada por los siguientes beneficios prácticos: es posible un mejor organización de las fuerzas productivas, el tratamiento de la motivación se desarrolla desde la autonomía, crece el sentido de pertenencia y favorece la distribución de beneficios con fines humanistas.

La tabla 1 presenta un acercamiento a las principales diferencias entre la empresa convencional y la cooperativa. En este caso, se asume una posición crítica donde no se pondera de ninguna manera hegemonía de una forma de producción respecto a la otra. De hecho, se asume que ambas deben coexistir en las relaciones sociales para lograr un equilibrio que propicie el desarrollo sostenible.

### 2.1. *El cooperativismo como emprendimiento económico*

La revisión bibliográfica (McMullen & Shepherd, 2006; Ketchen, 2007; Bieto, 2007; Gómez – Villanueva, 2010; Willerding, 2011; Núñez – Ramírez, 2014; Yu – Kai & Chung, 2015; Gezer, 2015) permite afirmar la idea de que existe un insuficiente tratamiento del cooperativismo como emprendimiento económico, a pesar de constituir en esencia precisamente eso, por su carácter eminentemente autómatas y voluntario de integración. O sea, para que la cooperativa muestre resultados verdaderamente exitosos resulta imprescindible la actitud emprendedora de sus miembros a escala individual y grupal.

Se realizó un análisis a nivel teórico de los elementos que caracterizan el perfil genérico de un individuo emprendedor, el que con mayor seguridad obtendrá beneficios incrementados en una forma cooperativa de gestión. Este autor coincide en afirmar que existen cuatro grandes perspectivas para el desarrollo exitoso de la gestión emprendedora, aunque discrepa en la clasificación sociocultural o institucional por considerarla demasiado estrecha. La dimensión de mercado queda al margen de la misma; por lo que sería más coherente epistemológicamente definirla como «perspectiva del entorno». Las mismas se citan a continuación y pueden ser plenamente contextualizadas al marco de actuación de la CNA cubana:



- a) La perspectiva económica, que explica la función empresarial sobre la base de la racionalidad económica.
- b) La perspectiva psicológica, que trata de determinar quién es el empresario (o los empresarios a nivel grupal) y cómo es.
- c) La perspectiva sociocultural o institucional, que argumenta que potencial éxito del emprendimiento se encuentra necesariamente condicionado por factores del entorno.
- d) La perspectiva gerencial, que intenta proporcionar guías de acción y recomendaciones para el proceso emprendedor.

**Tabla 1. Diferencias entre las formas empresariales convencionales y las cooperativas**

Unidad de Análisis	Empresa Convencional	Cooperativa	
Forma de propiedad *	Privada, gubernamental o mixta	Colectiva	
Control en la toma de decisiones	Accionistas, de acuerdo al capital aportado. Decisores públicos, en consonancia con la jerarquía laboral.	En el seno del colectivo de socios, donde cada uno tiene un voto	
Meta (orientación económica)	Maximizar las ganancias, por la vía de reducción de costos inoperativos	Satisfacer las necesidades de los socios, creando valor agregado para el mercado	
Innovación	Permanente (motor impulsor de la gestión empresarial)	Limitada (enfocado a necesidades puntuales de la propia gestión cooperativa)	
Motivación laboral	En la dimensión económica, y representando intereses sociales que representan	En la dimensión social (aunque el impacto es generalmente de tipo local)	
Destino de los excedentes	Decidido por accionistas y decisores	Decidido por los socios	
Derechos de uso y decisiones	Decisores, alta gerencia, staff tecnocrático	A nivel grupal, según necesidades individuales	
Factores productivos y de servicios dominantes			
Relaciones laborales internas	Trabajo asalariado	Trabajo libre asociado	
Ingresos per cápita	Decidido por los accionistas y decisores	Decididos en colectivo	
Influencia en la transformación de las relaciones capitalistas de producción	Empresas asociadas a relaciones laborales de carácter socialista	Tendencia crítica, clasista o revolucionaria (buscan transformar el sistema capitalista)	Tendencia neutral, interclasista o apolítica (buscan tener éxito en el sistema capitalista)

\* Debe entenderse como un concepto más complejo asociado al enfoque marxista de «relaciones sociales de producción», aunque el alcance de este último es mayor pues considera las relaciones más allá de las empresas, a nivel social.

Fuente: Elaboración propia a partir de Piñero (2011, p.6)

El análisis mostrado gráficamente en la figura 1 incluye las variables que más se relacionan con el emprendimiento económico. Las más relevantes son la innovación, propensión al riesgo, los rasgos psicológicos propios (aptitudes emprendedoras), el contexto en que se desarrollen los emprendimientos (que pueden constituir fuentes de desarrollo o limitantes, de acuerdo a la voluntad o no de los actores locales), la capacidad de generación de valor y aprovechamiento óptimo de las oportunidades como como ejes funcionales de la gestión empresarial (y las cooperativas constituyen empresas aunque de administración colectiva). La efectiva propensión al cambio no muestra una incidencia relevante, cuestión esta con la discrepa el autor por constituir precisamente una de la externalidades más importantes en la actualidad (aunque ciertamente en las formas cooperativas esta influencia es menor por causas inherentes a los propios principios que la sustentan).

Figura 1. **Relación de variables e impacto de asociación al fenómeno del emprendimiento socioeconómico en la literatura especializada.**  
*Elaboración propia*



Dicho análisis integra las propias necesidades de gestión de las cooperativas en el entorno en que se insertan, que se debate muchas veces entre crecimiento y desarrollo (términos que suelen usarse indistintamente pero que no resultan sinónimos). El primero se relaciona

con el aumento de las actividades de producción de bienes y servicios, que no necesariamente implica un cambio de la estructura. El segundo, por su parte, implica un cambio en la cultura del desarrollo social, poniendo énfasis sobre la autonomía, la creatividad y la solidaridad. (Narciso, 2014, p. 2)

En general, lo abordado hasta este punto permite definir las regularidades y tendencias caracterizadas por:

- la gestión del cooperativismo es abordada ampliamente en la literatura desde su concepción teórica (donde se fundamentan sus principios de actuación fundamentales), pero no desde la integración multidisciplinaria
- el cooperativismo como forma organizativa muestra beneficios importantes desde su concepción teórica, caracterizada por un acercamiento a los intereses del ser social como agente de cambio, fundamentalmente en el socialismo como fase superior del capitalismo
- la bibliografía consultada aborda el tema el cooperativismo desde una óptica multidisciplinaria, pero carente de vertientes modernas como el enfoque de perfil de emprendimiento económico de éxito
- la gestión de variables propias del emprendimiento económico como innovación, propensión al riesgo, capacidad para aprovechar oportunidades y adaptabilidad al contexto son insuficientemente abordadas desde el conocimiento acumulado en materia de gestión de cooperativas. Constituye esta una posible fuente de fracasos de numerosos proyectos cooperativos en principio optimistas
- se evolucionó desde investigaciones de limitado alcance de difusión del conocimiento sobre cooperativismo hacia un grado ilimitado, global, accesible, costeable y en tiempo real de la producción científica del tema. Sin embargo, aún no se ha logrado que ese conocimiento provoque un impacto considerable en la gestión de la organización y su relación con el entorno (excepcionalmente casos célebres como Mondragón en España, la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua o la única cooperativa de producción existente en la URSS en los años 1960: el koljós)
- no se ha logrado solucionar una de las contradicciones externas fundamentales de la gestión del cooperativismo, que subyace en que existen como parte de la propiedad «privada» a nivel empresarial pero se sostienen en el carácter social del proceso de trabajo.

## 2.2. *Periodización del cooperativismo en Cuba en la era socialista; aportes y limitaciones*

Desde el triunfo revolucionario se concibió a la de tipo agropecuaria como único modelo de gestión cooperativa, precisamente por adaptarse el país al «modelo soviético» de construcción socialista. Aunque antes de 1959 existieron en Cuba referencias de cooperativas en sectores como el transporte, de profesionales y asociaciones de campesinos privados, estas no tuvieron impactos económicos notables. A pesar de que la Constitución del 1940 hacía alusión a que el Estado cubano brindaría apoyo a la formación de cooperativas, jamás existió una ley que sustentara dicha voluntad política (no fue hasta el año 1982 se aprobó la Ley de Cooperativas Agropecuarias). (Piñeiro, 2011, p.9)

A partir del análisis anterior y el criterio de periodización asumido por este autor; que incluyen inicio del proceso de autorización de cada tipo de cooperativa y transformaciones asumidas al interior de cada tipo de propiedad, no así etapas de existencia de estas (hay tipos de cooperativas, sobre todo agropecuarias, que aún existen pero en la tesis se reconoce la fundación para la periodización), se establecen las etapas por las que ha transitado la experiencia cooperativista en Cuba. Se reconoce entonces que el proceso de gestión de las cooperativas en Cuba (en este caso se asume el término «cooperativas» de manera genérica; pues aunque la tesis se enfoca a las CNA, las experiencias al respecto en Cuba son limitadas) ha transitado por cuatro etapas fundamentales, a saber:

### **Etapas 1960-1975: Cooperativismo agropecuario fundacional.**

Se funda la génesis del cooperativismo agropecuario en Cuba, a través de las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). En este tipo de organizaciones (con reestructuración en la década de 1990 a través de las CCS Fortalecidas) los agricultores se unen para utilizar equipos, recibir créditos y comercializar. Mantienen la propiedad sobre sus tierras y contratan fuerza de trabajo.

Este tipo de cooperativas funcionó de manera orgánica bajo la estabilidad socioeconómica que significó pertenecer al Consejo de Ayuda Mutua Económica con la extinta URSS. Sin embargo, los principios cooperativistas fundacionales se vieron influidos negativamente por un entorno marcadamente centralizado en la toma de decisiones, propios de una economía centralmente planificada.

A pesar de los años acumulados, todavía existe un profundo desconocimiento de los mismos al interior de las CCS y en su interacción con el entorno. Según Rivera (2014, p. 30) en el proceso de perfeccionamiento de estas cooperativas se hará necesario enfatizar en el for-

talecimiento de los procesos de desarrollo social que en ella deben generarse, con el propósito de lograr un adecuado balance entre el crecimiento económico y la finalidad social de la cooperativas (proyección comunitaria y social). Constituye esta una de las formas fundamentales de asociación cooperativa en la actualidad. (Nova, 2011; Yaffe, 2011; Lorenzo, 2011; Rivera, 2011; Rivera, 2014; Ojeda, 2015)

**Etapas 1975-1993: Consolidación del cooperativismo agropecuario.** Se acepta la formación de las denominadas Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), con elevado impacto en el desarrollo local desde la dimensión productiva. En este tipo de cooperativas los asociados trabajan en conjunto en tierras de propiedad colectiva. Tienen la oportunidad de vender sus tierras a la cooperativa, en caso de tener disponibilidad. Al constituir una forma de asociación en la que los trabajadores explotan tierras colectivas; la integración de intereses individuales y colectivos se fragmenta, lo que atenta contra la eficacia del sistema en cuestión.

Estudios desarrollados en esta forma de asociación (Piñeiro, 2011; Nova, 2011; Fernández, 2013; Mirabal, 2014; Ponce, 2014; Rivera, 2014; Marín, 2014); han demostrado un nivel de eficiencia y productividad menores que en las CCS. Elementos condicionados muchas veces por la disminución de la membresía, el reto del relevo generacional, enfriamiento de la práctica democrática y desconocimiento de los beneficios de esta forma empresarial.

**Etapas 1993-2012: Etapa de preparación para la transición.** A partir del difícil entorno en que se desempeña la economía en este primer período, caracterizado por la desaparición del campo socialista y con ello pérdida de suministradores, segmentos de mercado críticos, acceso a fuentes de financiamiento, entre otros factores; se originan las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC).

Este tipo de organizaciones constituyen un híbrido entre empresa estatal y cooperativa: los asociados trabajan en conjunto en tierras usufructuadas colectivamente y con medios de producción colectivos comprados al Estado. Es justo señalar que las facultades y obligaciones otorgadas a ellas no les han permitido diferenciarse lo suficiente de unidades empresariales estatales. En general, no disfrutaban de la autonomía necesaria para tomar decisiones tan básicas como el abastecimiento de insumos y la comercialización de sus productos, o incluso la elección de sus directivos. (Piñeiro, 2011; Nova, 2011; Fernández, 2013; Mirabal, 2014). Estas dos formas de asociación cooperativa (CPA y UBPC) han visto reducir su membresía exponencialmente en los últimos años.

### **Eta**pa 2012-Hasta la actualidad: Era fundacional de las CNA.

Con la aprobación, en diciembre del año 2012, de los Decretos-Ley 305 y 306 del Consejo de Estado de la República de Cuba comienza la era del cooperativismo no agropecuario en Cuba.

Según Piñeiro (2014, p.293), se reconoce que estas organizaciones socioeconómicas:

Generan y distribuyen la riqueza de forma más equitativa y justa: todos los asociados de la cooperativa son dueños con el mismo derecho a participar en la toma de decisiones, órganos de dirección y control, y las utilidades repartibles se distribuyen según la contribución de trabajo y no de capital.

La discusión teórica al respecto avala la idea de que ellas pueden contribuir a la consolidación del modelo económico cubano (Piñeiro, 2011; Nova, 2011; Fernández, 2013; Mirabal, 2014; Ponce, 2014; Rivera, 2014; Marín, 2014; Piñeiro, 2014). Por lo que la pertinencia de las CNA como forma de propiedad resulta necesaria en tiempos de cambio en Cuba; por lo cual este autor reconoce que a medida que se expandan a otras ramas de la economía se convertirán en un complemento importante para la gestión estatal. Sin embargo, el carácter «impositivo» de muchas de ellas (pasaron a constituir CNA desde la disposición estatal, por lo que no surgen espontáneamente) constituye una barrera a la implementación efectiva de los principios cooperativistas tradicionales y se instituye como una experiencia inédita en el mundo.

El cuerpo legal que autorizó el comienzo de la era cooperativista no agropecuaria en Cuba se sostiene en:

- Decreto ley 305 del consejo de estado «De las cooperativas no agropecuarias»
- Decreto ley 306 del consejo de estado «Del régimen especial de seguridad social de los socios de las cooperativas no agropecuarias»
- Decreto ley 309 del consejo de ministros «Reglamento de las cooperativas no agropecuarias de primer grado»
- Resolución 570/2012 del Ministerio de Economía y Planificación
- Resolución 427/2012 del Ministerio de Finanzas y Precios.

En ellos, y a partir de la voluntad política de perfeccionar esta forma de gestión no estatal, se fundamenta la voluntad política de desarrollar la propiedad colectiva cooperativista como complemento de la propiedad socialista sobre los medios de producción. En los acuerdos del VII Congreso del PCC se puntualizó al respecto:

159. Los tipos de cooperativas que reconoce el Modelo forman parte del sistema de propiedad socialista, en que se aplican los principios colectivos de producción y distribución de sus resultados, siendo objeto de atención especial.

160. Son entidades económicas con personalidad jurídica, constituidas voluntariamente para la producción de bienes y servicios con fines económicos y sociales, que asumen los gastos con sus ingresos y se sustentan a partir del trabajo de los socios.

161. Constituyen una forma de propiedad colectiva en la que sus trabajadores permanentes son socios con iguales derechos, que participan de la distribución de utilidades de acuerdo con el trabajo aportado. (Conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, 2016, p.9)

Por tanto, las CNA se instituyen como agentes dinamizadores de cambios productivos y de servicios a nivel local, pero con influencia en toda la sociedad. Aunque este autor reconoce las insuficiencias que persisten sobre el modo de actuación de estas a escala social. Entre ellas la inexistencia de programas de educación cooperativa tanto en vías formales como informales, prejuicios hacia ellas a partir de la visión que se tiene de las cooperativas agropecuarias y el desconocimiento de experiencias positivas en el mundo y en la propia Cuba. Además, barreras burocráticas estatales a diferentes niveles. (Rivera, 2014, p. 15)

### **III. La cooperativa no agropecuaria (CNA) como nuevo actor socioeconómico en Cuba, su relación con la co-innovación como dimensión gerencial**

El proceso de innovación, como agente permanente de crecimiento económico a nivel empresarial, fomenta el desarrollo de productos y servicios sofisticados (Chesbrough, 2005; Almirall, 2014; Lee, 2014; Yeniyurt, 2014; Gambardella, 2014; Kossyva, 2014; Henke, 2014; Fernández-Mesa, 2015, Van Goolers, 2015; Evers, 2015; Durán, 2016). Sin embargo, en las formas cooperativas muchas veces esta dimensión se ve afectada por externalidades poco manejables como el impacto de agentes demográficos y económicos locales, la insuficiente gestión de la tercerización como estrategia, inadecuados manejos de las capacidades públicas de acceso a créditos y financiamientos, trabas burocráticas de los agentes locales y otros. En Cuba, las CNA no aprovechan todas las potencialidades para el desarrollo de la innovación como enfoque, aunque su experiencia empresarial es limitada aún para consideracio-

nes al respecto. De acuerdo al Manual de Oslo (2006, pp.56), el uso formal del término innovación se define como:

La introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), o un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. Dentro de una empresa u organización, la innovación se puede dar en sus productos, en sus procesos, en la organización y en mercadotecnia.

En este sentido, la bibliografía consultada asume con alto grado de concordancia (Chesbrough, 2005; Castellacci & Natera; 2013, Van Goolen & Evers; 2014, Almirall, 2014; Lee, 2014; Yenyurt, 2014, García, 2014; Henke, 2014; Moreno, 2014; Fernández – Mesa, 2015, Zayas, 2015; Van Goolers, 2015; Evers, 2015; Solórzano, 2015; Duperly, 2015; Durán, 2016) las características genéricas de la innovación como enfoque de cambio. Esta se orienta esencialmente a la generación, implementación y diferenciación de mejores iniciativas empresariales. Por tanto, este autor reconoce que la innovación tecnológica asociada básicamente a bienes tangibles, que en su momento fue asumido como la única forma, hoy queda relegada a un plano secundario. La innovación en procesos, organización y mercadotecnia constituyen la esencia de la gestión empresarial; caracterizadas por un elevado nivel de dependencia hacia el conocimiento como agente dinamizador (y las formas cooperativas se adscriben íntegramente a ellas).

Al respecto, Díaz (2014, p. 395) plantea que los factores microeconómicos de la innovación «se asientan en la estrategia de la empresa y sus competencias, la estructura capaz de proveer asociatividad en el desempeño, (...), creando las condiciones para la necesaria acumulación del conocimiento»<sup>3</sup>. Por tanto, es preciso primero sentar las bases para el cambio de mentalidad necesario para transformar la percepción actual sobre el proceso de la innovación, y solo luego se implementarán adecuadamente mecanismos de gestión en este sentido. Y precisamente para lograr dicho grado de asociatividad, actualmente se desarrolla una tendencia internacional referida a la co-innovación o innovación colaborativa, del cual pudiera nutrirse al CNA para incrementar su enfoque al desarrollo económico sostenible que de ellas se espera.

El estudio realizado permitió precisar un grupo de regularidades generales que han caracterizado la evolución histórica de la gestión cooperativista en Cuba, ellas son las siguientes:

---

<sup>3</sup> A pesar de que los fundamentos tratados por Díaz (2014, p.395) se corresponden con la gestión de la innovación en la empresa estatal socialista, sus principios son igualmente aplicables a las CNA



- El proceso de formación de las cooperativas surge con elevado grado de formalidad, por lo que elementos claves como la innovación quedan al margen de su gestión, limitando el efecto dinamizador que se espera de ellas a nivel local.
- Las diferencias entre las formas organizativas presentes en la cooperativa como figura empresarial, han favorecido solo aspectos puntuales de la economía, por lo que quedan limitados otros renglones estratégicos en la dinámica socioeconómica interna.
- Ha primado la visión estatista del socialismo que entiende que solo la empresa administrada por representantes del Estado es compatible con la construcción socialista, lo que confirma el retraso experimental en el caso de las CNA por más de 50 años.
- Los criterios de que las formas autogestionarias como las cooperativas son ineficientes se basan, por lo general, en el hecho de que la toma de decisiones democrática requiere tiempo y puede generar conflictos.
- Predomina una tendencia a concebir la gestión de la cooperativa bajo un enfoque ejecutor, orientado a la consecución de objetivos a corto plazo y no de tipo estratégicos para la economía.
- Los aspectos revelados en el análisis de la evolución histórica del objeto hacen pertinente dirigir el estudio teórico hacia la innovación como uno de los procesos fundamentales en la gestión eficiente de las CNA (aunque los criterios asumidos también se corresponden con las agropecuarias).

Un análisis de más de 200 investigaciones evidencia la correlación entre innovación y rendimiento empresarial (Madero, 2015, p.737). La bibliografía consultada concuerda en afirmar que las propias necesidades sociales y el incremento de los índices de competencia empresarial han favorecido el desarrollo de una cultura al respecto en muchos países.

En este sentido, la innovación empresarial se ha caracterizado por mostrar una inclinación hacia sus vertientes fundacionales desde el plano social, entendidas estas como la visión estrecha del término, donde organizaciones y sistemas empresariales se enfocan en el desarrollo de ideas, productos, servicios y técnicas de comercialización efectivas desde su auto concepción. Por tanto, la relación con otras organizaciones, socios y agentes locales muchas veces ha resulta insuficiente por temor al espionaje industrial, pérdida de cuotas de mercado y otros factores asociados. (Cardona, 2013; Robert, 2013; Lee, 2014; Yeniyurt, 2014; Henke, 2014; Almirall, 2014; Garzón, 2015; Higuitalpalacio, 2015; Duperly, 2015; Albicette, 2016; Cornellas, 2016)

Un análisis de la periodización del constructo co-innovación<sup>4</sup>, así como las principales vertientes de esta categoría como mecanismo económico de gestión se muestra en la tabla 2. La misma resulta del estudio bibliográfico realizado por este autor para definir los recursos que lo conforman desde la visión empresarial, constituyendo conceptos correlativos que se expresan en el período histórico en que se desarrollan. Constituye este análisis la manifestación interna del objeto, expresada en la necesidad de contextualizar la co-innovación a las necesidades empresariales de las formas cooperativas, sin ignorar los precedentes teóricos que condicionan una terminología sumamente joven (comienza a estudiarse a partir del año 2005).

Del análisis de las fuentes bibliográficas sobre co-innovación a nivel empresarial se pudo valorar que:

- Chesbrough (2005), propone un modelo de innovación abierta orientada a las formas empresariales desde la perspectiva social. En él se complementan los preceptos tradicionales sobre la innovación como enfoque y la necesidad de integración de agentes externos (stakeholders) en el proceso de gestión de productos y servicios más sofisticados de cara al mercado
- Pineda – Serna (2009), propone una simbiosis desde la inclusión de dos aristas de la co-innovación (una orientada a la perspectiva del modelo del negocio y la otra hacia la plataforma social inmediata a la empresa). En este caso, se pondera la relación entre la trilogía «invención» (generación de nuevas ideas), «innovación» (desarrollo de estas ideas a través del uso o explotación en el mercado de una tecnología) y la «difusión» (dispersión de la nueva tecnología a lo largo de su mercado potencial)
- Mendizabal (2013), muestra una marcada orientación a la tecnología como agente de cambios en el proceso co-innovativo. Según su enfoque, la colaboración siempre tendrá una perspectiva tecnológica, mediante la cual organizaciones que no dependan de ella se comprometen en el proceso con una finalidad fundamentalmente económica y, además, con impacto social
- Albicette (2016), se orienta a las potencialidades de la co-innovación como mecanismo de sostenibilidad económica. Desde su perspectiva, el fin fundamental del proceso co-innovativo radica esencialmente en coordinar experiencias, conocimientos e

---

<sup>4</sup> La co-innovación constituye una forma especial de innovación, por lo que este autor no separa los recursos de esta última en la periodización, sino que más bien los integra para armonizar en un concepto que se considera aún en desarrollo

infraestructura para lograr sistemas empresariales sostenibles y funcionales ante las continuas crisis.

Del análisis realizado, el autor considera que el estudio de la co-innovación ha quedado limitado fundamentalmente al plano empresarial con una marcada orientación a las relaciones económicas, sin tomar en consideración la influencia de otros agentes sociales (por ejemplo las formas empresariales cooperativas). Además, se muestra una visión fragmentada de los agentes del entorno (*stakeholders*) que participan en el proceso. Constituye esta una **carencia teórica** que se desprende del estudio.

Tabla 2. **Periodización del constructo co-innovación a partir de los principales recursos que lo conforman**

Tendencias y autores	Periodización de la Tendencia	Enfoques	Taxonomía de recursos que lo integran
Tendencia clásica (Smith, Ricardo y Marx)	Siglos XVIII y XIX	Conciben a los medios de producción la vía para institucionalizar cambios económicos a escala. Visión mecanicista del universo <b>Enfoque en los medios</b>	Valor económico Medios de producción Inventoría
Tendencia evolucionista (Nelson, Winter, Lundvall y Freeman)	Finales del siglo XIX hasta 1935	Los sistemas presentan propiedades dinámicas que favorecen fuentes continuas de innovación <b>Enfoque en los sistemas</b>	Valor industrial Sistemas socioeconómicos Producción
Tendencia fundacional Moderna (Shumpeter)	1935 hasta la década de 1990	Comienzo de la era de la innovación empresarial. Énfasis en la introducción de nuevos bienes en nuevos mercados bajo el concepto de «empresario innovador» <b>Enfoque en el individuo</b>	Valor empresarial Creatividad Inventoría
Desarrollo de la Innovación como concepto (numerosos autores)	Desde la década de 1990 hasta 2005	La innovación como enfoque es un elemento imbricado a las propias necesidades empresariales (desde y hacia su interior). Énfasis en el proceso de difusión <b>Enfoque en el producto-mercado</b>	Valor social Producto comercial Tecnología Mercado Conocimiento
Tendencia Modernista (Chesbrough)	Desde el 2005 hasta 2012 (aún en desarrollo)	Concibe a la innovación como un sistema abierto donde el valor fundamental lo tiene la colaboración. Constituye la base fundamental de la co-innovación <b>Enfoque en el entorno</b>	Valor social Entorno empresarial Stakeholders
Tendencia postmodernista (Lee, Wang, Russo – Spina, Mele, Olson)	A partir de 2012	Concibe la co-innovación como la única vía efectiva para desarrollar productos y servicios competitivos. Integra el concepto de la co-creación a la corriente innovadora <b>Enfoque en la relación valor-entorno</b>	Valor social Co-creación Stakeholders Entorno social

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta bibliográfica

Por otro lado, en las investigaciones sobre co-innovación, no se revelan los componentes que permiten comprender, explicar e interpretar dicho proceso como un eje transversal de la gestión empresarial. Se sostiene aún la idea de que constituye una actividad asociada a determinadas áreas empresariales, cuando debiera entenderse como una filosofía permanente en la consecución de mejores desempeños socioeconómicos. Por tanto, existen un conjunto de potencialidades no explotadas en la CNA cubana de hoy, lo que avala la pertinencia de futuras investigaciones en esta dirección.

#### IV. A modo de conclusión

En general, la CNA se enfrenta a disímiles limitaciones de origen endógeno y exógeno para el desarrollo exitoso de la co-innovación como enfoque gerencial de avanzada. Sin embargo, la apertura del sector privado a la vida socioeconómica del país permite observar un panorama alentador a mediano y largo plazos. Las principales limitaciones a qué se enfrenta la CNA cubana se detallan a continuación:

1. La CNA no se corresponde con las concepciones propias del cooperativismo como enfoque; sustentados en constituir una empresa social de propiedad colectiva, tener personalidad jurídica propia y autonomía de gestión. Este análisis se sostiene en la idea de que más del 80 % de las CNA surgen como desprendimientos estatales, o sea, empresas estatales descapitalizadas e ineficientes que pasan a constituir propiedad colectiva; aunque con idénticos principios gerenciales.
2. A pesar de que la bibliografía consultada aborda el tema el cooperativismo desde una óptica multidisciplinaria, incluidas vertientes modernas como el enfoque de perfil de emprendimiento económico de éxito, las CNA muestran un marcado desconocimiento general de los mismos en su gestión.
3. Por la escasa experiencia en el panorama socioeconómico cubano (solo cinco años) la CNA no se ha apropiado de las mejores experiencias cooperativas mundiales; como son los casos de Mondragón en España, la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua o la única cooperativa de producción existente en la URSS en los años 1960: el koljós
4. Existen múltiples limitaciones, de origen objetivo y subjetivo, que impiden un desarrollo exitoso de enfoques contem-

- poráneos como la co-innovación. Entre ellos se destacan el desconocimiento de los principios cooperativos empresariales, inexperiencia en el mercado, falta de asesoría de centros investigativos, pertenecer a una forma de propiedad sumamente joven a nivel socioeconómico, falta de integración con actores locales y descontextualización de políticas públicas internacionalmente aceptadas para este segmento empresarial.
5. La descapitalización económica en que se encuentra actualmente la CNA cubana, originada por causas ajenas a ellas e influidas notoriamente por el ambiente político legal, origina una desintegración entre las capacidades innovadoras internas y las posibilidades de réplica a escala social.
  6. No se aprovechan las potencialidades brindadas a nivel macro económico por el actual proceso de restablecimiento de las relaciones diplomáticas con los EEUU y la descentralización económica que se lleva a cabo en el país.

## Bibliografía

- AGARWAL, R., & SHAH, S. K. (2014). Knowledge sources of entrepreneurship: Firm formation by academic, user and employee innovators. *Research Policy*, 43, 1109-1133. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.012>
- ALBICETTE, M. M., BORTAGARAY, I., SCARLATO, S., & AGUERRE, V. (2016). Co-Innovación para promover sistemas ganaderos familiares más sostenibles en Uruguay. Análisis de tres años de cambios en la dimensión social de la sostenibilidad. *Revista Latinamericana de Estudios Rurales*, 1(2), 105-136.
- ALMIRALL, E., LEE, M., & MAJCHRZAK, A. (2014). Open innovation requires integrated competition-community ecosystems: Lessons learned from civic open innovation. *Business Horizons* 57(1), 391-400. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.009>
- ANTOLÍN-LÓPEZ, R., RÍO, J. M. d., & CÉSPEDES-LORENTE, J. (2015). Fomentando la innovación de producto en las empresas nuevas: ¿Qué instrumentos públicos son más efectivos? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(1), 1-9. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2015.05.002>
- APARICIO, S., URBANO, D., & AUDRETSCH, D. (2015). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting & Social Change*, 1-17. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.04.006>
- AUTIO, E., KENNEY, M., MUSTARD, P., SIEGEL, D., & WRIGHT, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy* 43, 1097-1108. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>

- BAÑOS-MONROY, I. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid Madrid.
- BARRERAS, I. Z., ACOSTA, D. P., ARCINIEGA, R. L., & SÁNCHEZ, J. T. (2015). La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las MIP y ME's del municipio de Angostura, Sinaloa. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(3), 603-617.
- BIETO-CARDET, E. (2007). *Aproximación al corporate entrepreneurship en España. Tipologías y relación con los resultados empresariales* Tesis doctoral, ESADE (Escuela superior de administración y dirección de empresas), Barcelona.
- BRUTON, G., & KITCHEN, D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty *Journal of Business Venturing*, 28(1), 683-689.
- BUENO, B., & BALESTRIN, A. (2012). Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista RAE, Sao Paulo*, 52(5), 512-530.
- CAMIO, M. I. (2012). La dimensión emocional en las culturas innovadoras. Un estudio de casos de Pymes de software. *Revista FIR, FAEDPYME International Review* 1(2).
- CAMIO, M. I., ROMERO, M. d. C., & ÁLVAREZ, M. B. (2014). Nivel de innovación en Pymes del sector software *Revista Adm. FACES Journal Belo Horizonte*, 13(3), 104-122.
- CANEC. (2003). Manual de Cooperativismo. In C. E. CANEC (Ed.). La Habana.
- CARDONA, M., CASTIBLANCO, S., & DÍAZ, H. (2013). Innovación empresarial: una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*, 16(34), 149-168.
- CARDONA, M., CASTIBLANCO, S., & SÁNCHEZ, H. D. (2013). Innovación empresarial: Una mirada desde la competitividad, el desarrollo local y la transformación productiva para la internacionalización en Colombia. *Semestre Económico*, 16(34), 149-168.
- CARLISLE, S., KUNC, M., JONES, E., & TIFFIN, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, 35, 59-69. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.010>
- CHARTERINA, A. M. (2009). Innovación y Cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*(43), 135-157.
- CHEN, A., PENG, N., & HUNG, K.-P. (2015). Managing salespeople strategically when promoting new products. Incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management* 47(1), 147-155. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.041>
- CHESBROUGH, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston. *Harvard Business School Press, Boston*.

- CHESBROUGH, H. (2005). Open innovation. *Harvard Business School Press, Boston*.
- CHESBROUGH, H., & SCHWARTZ, K. (2007). Innovating business models with co-development partnerships. *Research Technology Management, 50*(1), 55-59.
- CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W., & WEST, J. (2006). Open innovation: Researching a new paradigm. *Oxford University Press*.
- COLECTIVO. (2014). *Economía cubana: Transformaciones y desafíos*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- CONRADO-PAREDES, M. d. C. (2015). Innovación y Emprendedurismo como alternativa de solución. *Revista Torreón Universitario, 4*(8), 23-34.
- CORMA-CANÓS, F. (2009). *Innovación, Innovadores y Empresa Innovadora*. España: Editorial Díaz de Santos.
- CORNELLAS, A. (2016). Co-innovación: la ventaja de la innovación colaborativa. *Harvard Deusto Business Review, 223*(Edición Especial), 230-242.
- DAWSON, B. K., YOUNG, L., TU, C., & CHONGYI, F. (2014). Co-innovation in networks of resources – a case study in the Chinese exhibition industry. *Industrial Marketing Management, 43*(3), 496-503.
- DELOITTE. (2011). *Innovación mediante colaboración: Un plan para la acción*. Consultora Deloitte, Reino Unido: Deloitte Development LLP (UK)
- DÍAZ, I. (2014). Nuevas medidas a empresas estatales: retos para el crecimiento *Economía cubana: Transformaciones y desafíos* (pp. 390-412). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- DONATE, M., & PABLO, J. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research, 68*, 360-370. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- DUPERLY, A. G. (2015). Integral Leadership for Business Innovation: Foundations. *ResearchGate Colombia, 1*-45.
- DURÁN, V. M. V. (2016). *Co-Innovación institucional en la configuración de cadenas verdes de valor a escala local*. Paper presented at the 21.º Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México Mérida, Yucatán.
- EHLEN, C. (2015). Co-Creation of Innovation: Investment with and in Social Capital Studies on collaboration between education – industry – government
- ESTADO, C. d. (2012 ). *Decreto-Ley No 305. De las Cooperativas no Agropecuarias*. *Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria*. La Habana.
- ESTADO, C. d. (2012 ). *Decreto-Ley No 306. Del régimen de seguridad social de los socios de las Cooperativas no Agropecuarias*. *Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria*. La Habana.
- FERNÁNDEZ, A. (2013). *Metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río.
- FERNÁNDEZ, A., & RIVERA, C. A. (2015). Esbozo teórico del Sistema de Gestión Empresarial de Cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo, 3*(2), 169-179.

- FERNÁNDEZ-MESA, A., & ALEGRE, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review* 24(1), 148-156.
- FUNDACIÓN, O. (2014). *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial*. País Vasco: Editorial MIK, S. Coop.
- GAMBARDELLA, A., & PANICO, C. (2014). On the management of open innovation. *Research Policy*, 43, 903-913. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2013.12.002>
- GARCÍA, J., SÁNCHEZ, I., & PÉREZ, M. (2014). Compromiso y flexibilidad en organizaciones innovadoras. *Revista Innovar*, 4(Edición especial), 7-32.
- GARTEIZ-AURRECOA, J. D. (2009). Crisis Económica, Cooperativismo e Innovación. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* 43, 193-214.
- GARTEIZ-AURRECOA, J. D. (2009). Innovación y cooperativismo. *Boletín JADO. Bilbao, Año VII(17)*, 153-164.
- GARTEIZ-AURRECOA, J. D. (2013). Las cooperativas: Una alternativa económica y social frente a la crisis. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 47(2013), 257-264.
- GEZER, I., & PEDRADA, S. (2015). Empreendedorismo e suas implicações na inovação e desenvolvimento: Uma análise multivariada com indicadores socioeconômicos. *GCG Georgetown University – Universia*, 9(2), 43-60.
- GÓMEZ, J., RIALP, J., & LLONCH, J. (2010). Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la PYME española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(1), 46-67.
- GÓMEZ-BÁEZ, J., & GÓMEZ-HERNÁNDEZ, J. (2013). Fundamentos para la evaluación de la gestión en empresas cooperativas *Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 130-142.
- GONZÁLEZ, C., & HURTADO, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales* 30(1), 277-286. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.015>
- GUTIÉRREZ, O. (2013). Retos de la formación de directivos empresariales en Cuba desde la perspectiva de la contextualización de los modelos gerenciales *Economía cubana, ensayos para una reestructuración necesaria*. La Habana.
- GUZMÁN-ALFONSO, C., SANTOS-CUMPLIDO, F., & GONZÁLEZ, M. B. (2016). Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: Propuesta de un modelo teórico de enlace REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos* 122 (Tercer Cuatrimestre), 110-134. doi: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v122.52018](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v122.52018)
- HECHAVARRÍA, Y., & CRUZ, J. (2016). La innovación social cooperativa, una apuesta por construir una nueva economía social y solidaria. *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 139-148.
- HERNÁNDEZ, Y., & MARÍN, I. (2016). Integración de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias al desarrollo municipal *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 122-130.



- HIGUITA-PALACIO, A. M. (2015). Medellín: capital de la innovación. *Ingeniería Solidaria*, 11(18), 41-55. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/in.v11i18.990>
- HIGUITA-PALACIO, A. M. (2015). Medellín: capital de la innovación. *Ingeniería Solidaria*, 11(18), 41-55. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/in.v11i18.990>
- HYTTINEN, A., PAJARINEN, M., & ROUVINEN, P. (2015). Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, 1, 564-581. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.10.001>
- INTERNACIONAL, A. C. (1995). *Postulados de la Alianza Cooperativa Internacional*.
- IRIZAR, I., & MCLEOD, G. (2008). Innovación emprendedora en el Grupo Mondragón: el caso de sus centros tecnológicos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 60, 41-72.
- JOHN, P. (2014). Policy entrepreneurship in UK central government: The behavioural insights team and the use of randomized controlled trials. *Public Policy and Administration*, 29(3), 257-267. doi: <http://10.1177/0952076713509297>
- KETCHEN, D., IRELAND, R. D., & SNOW, C. (2014). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 371-385.
- KOSSYVA, D., SARRI, K., & GEORGOPOULOS, N. (2014). Co-ompetition: A business strategy for SMEs in time of economic crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1, 89-106.
- LABRADOR, O., & RIVERA, C. A. (2016). La eficiencia y eficacia socioeconómicas de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 132-141.
- LISOWSKA, R., & STANISŁAWSKI, R. (2015). The Cooperation of Small and Medium-sized Enterprises with Business Institutions in the Context of Open Innovation. *Procedia Economics and Finance* 23(1), 1273-1278.
- LLAMOSAS, A. (2015). Las nuevas tecnologías en la empresa: especial referencia a las cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 49(2015), 307-320.
- LÓPEZ, M. J., PABLOS, E. C. D., & BERMEJO, J. M. (2012). Análisis comparado: Modelos que optimizan la estrategia User Innovation. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales TELOS*, 14(2), 194-209.
- LORENZO, H. M. (2011). Cooperativismo y autogestión en las visiones de Marx, Engels y Lenin *Cooperativas y socialismo: Una mirada desde Cuba* (pp. 55-71). La Habana: Editorial Caminos.
- MADERO, S. M., & BARBOZA, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración* 60, 735-756. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- MARCOS-CUEVAS, J., SATUNÄTTI, Palo, T., BAUMANN, J., & AAS, T. H. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management* 56(3), 97-107. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.012>

- MARÍN, I. (2014). *Propuesta de una Estructura Institucional para el sector cooperativo en Cuba*. Paper presented at the II Convención Iberoamericana de Cooperativismo, República Dominicana.
- MARÍN, I., & RIVERA, C. A. (2015). Modelo de Gestión Pública para el desarrollo del sector cooperativo a escala municipal *Revista Avances*, 17(1).
- MARTÍN, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management* 47(1), 143-146. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.032>
- MARTÍN-ALBIZURI, N. S., & VICENTE-MOLINA, A. (2014). *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial*: Editorial MIK, S. Coop.
- MARTÍNEZ, A. (2013). Sobre el principio de cooperación entre cooperativas en la actualidad. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* 46(2013), 133-146.
- MARTÍNEZ-CHARTERINA, A. (2009). Innovación y Cooperativas. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 43(1), 135-157.
- MENDIZÁBAL, P., LEÓN, E., RUIZ, M., & ALUTIZ, G. (2013). Una experiencia de innovación colaborativa en tecnología centrada en la persona: la detección emocional y sus posibles contribuciones al apoyo de personas con discapacidad intelectual y del desarrollo. *Revista Española de Discapacidad*, 1(2), 119-131. doi: <http://dx.doi.org/10.5569/2340-5104.01.02.07>
- MIRABAL, Y. (2014). *La contabilidad social, como instrumento de la gestión social cooperativa*. Paper presented at the II Convención Iberoamericana de Cooperativismo, República Dominicana.
- MONSALVE, A. (2015). Gestión de la innovación social cooperativa a través de una cultura solidaria innovadora. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(108), 27-38. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v24i108.1258>
- NOVA, A. (2011). Las cooperativas agropecuarias en Cuba: 1959-presente *Cooperativas y socialismo: Una mirada desde Cuba* (pp. 301-321). La Habana: Editorial Caminos.
- OCDE. (1997). *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. European Commission, Eurostat. Oslo, Noruega.
- OJEDA, D. (2015). Las cooperativas no agropecuarias como modelo de gestión de los servicios en Cuba, un análisis de su creación y funcionamiento. *Revista Cubana De Ciencias Económicas-EKOTEMAS*, 1(2), 1-12.
- OPARAOCHA, G. O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(1), 861-873. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.03.007>
- ORNELAS, C., CONTRERAS, L., & SILVA, M. (2015). El Espíritu Emprendedor y un Factor que Influencia su Desarrollo Temprano. *Revista Conciencia Tecnológica*, 29 (Enero-Junio).
- OSLO. (2005). *MANUAL DE OSLO, OCDE; (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE)*.

- PADRÓN, L. (2016). El enfoque logístico en el sistema de gestión empresarial de las Cooperativas no Agropecuarias. *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 102-109.
- PARADKAR, A., KNIGHT, J., & HANSEN, P. (2015). Innovation in start-ups: Ideas filling the void or ideas devoid of resources and capabilities? *Technovation* 41(42), 1-10. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.004>
- PCC, V. C. (2016). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: Propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos*.
- PÉREZ-VILLANUEVA, O., & TORRES-PÉREZ, R. (2013). *Miradas a la economía cubana. Entre la eficiencia económica y la equidad social*. La Habana: Editorial Caminos.
- PINEDA-SERNA, L. (2009). Enfoques acerca de la gestión estratégica de la innovación. Documentos de Investigación. Facultad de Administración (Vol. 57). Bogotá D. C., Colombia: Editorial Universidad del Rosario
- PIÑEIRO, C. (2011). Empresas no estatales en la economía cubana. ¿Construyendo el socialismo? *Revista Temas* 67, 3-34.
- PIÑEIRO, C. (2014). Cooperativas no agropecuarias en La Habana. diagnóstico preliminar *Economía cubana: Transformaciones y desafíos* (pp. 291-334). La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- PONCE, F. (2014). *El cooperativismo: una alternativa de desarrollo. Su lugar en la actualización del modelo económico cubano*. Paper presented at the II Convención Iberoamericana de Cooperativismo, República Dominicana.
- PONCE, F., PERUGORRIA, D., & SALGADO, R. (2015). Las Cooperativas no Agropecuarias en la actividad de los servicios técnicos, personales y de uso doméstico en la provincia de Pinar del Río: desarrollo, limitaciones y propuestas para perfeccionar su gestión. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 3(1), 81-92.
- RIVERA, C. A. (2014). *El cooperativismo en la actualización del modelo económico cubano*. Paper presented at the II Convención Iberoamericana de Cooperativismo, República Dominicana.
- RIVERA, C. A., LABRADOR, O., & ALFONSO, J. L. (2011). Retos del cooperativismo como alternativa de desarrollo ante la crisis global. Su papel en el modelo económico cubano *Cooperativas y socialismo: Una mirada desde Cuba* (pp. 366-397). La Habana: Editorial Caminos.
- RIVIER, E. J., & EDVARDSSON, J. R. B. (2017). Determinants of services co-creation with business customers. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 1-57. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-01-2016-0001>
- RODRÍGUEZ, O., & HERNÁNDEZ, O. (2012). La cooperativa en el ordenamiento jurídico cubano. Una aproximación crítica a la luz del actual proceso de perfeccionamiento del modelo económico en el país. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 45(2011), 251-269.
- ROJAS-JIMÉNEZ, A. (2011). La cooperativa como institución agraria en Cuba: principios normativos que la sostienen. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* 44(2012), 67-82.

- RUBIN, T. H., AAS, T. H., & STEAD, A. (2015). Knowledgeflow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. *Technovation* 41, 11-24. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.002>
- RUIZ, D. (2016). Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios *El capital humano emprendedor. Estrategias de gestión e innovación*. Mexico D.F: Pearson Educación de México, S.A.
- RUIZ, D., CARRALERO, L., TAMAYO, M. A., & AGUILERA, A. (2015). Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios. *Revista Ciencias Holguín*, 21(4), 1-11.
- RUIZ, D., CARRALERO, L., TAMAYO, M. A., & VILARIÑO, C. (2015). La innovación en la competitividad a partir de la relación universidad–empresa. *Revista Ciencias Holguín*, 21(4), 60-70.
- RUSSO-SPENA, T., & MELE, C. (2012). Five Co-s in innovating: A practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.
- SALERNON, M. S., GOMES, L. V., SILVA, D. O., BAGNO, R. B., & FREITAS, S. T. U. (2015). Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 35, 59-70. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.012>
- SALUNKE, S., WEERAWARDENA, J., & MCCOLL-KENNEDY, J. R. (2013). Competing through service innovation: the role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097.
- SANCHIS-PALACIO, J. R., CAMPOS-CLIMENT, V., & MOHEDANO-SUANES, A. (2015). «Factores clave en la creación y desarrollo de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la comunidad valenciana». *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 119 (Tercer Cuatrimestre), 183-207. doi: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.n119.4915](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n119.4915)
- SANTOS-VIJANDE, M. L., LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. A., & GONZÁLEZ-MIERES, C. (2012). «Such interactions allow the stakeholders, including those beyond the boundaries of the firm, to participate in co-creating activities within the innovation process. Participants exchange ideas, solutions, knowledge and expertise and integrate core competences through a collective learning process». *Journal of Management & Organization*, 16(6), 870-904.
- SEMPERE-RIPOLL, F., & HERVÁS-OLIVER, O. (2010). Innovación tecnológica y no tecnológica: Efectos complementarios en la performance empresarial. *Proyecto Nacional del MINECO*. 391 > *Ei* 17(3), 71-76.
- SOLÓRZANO, P., & VALENCIA, R. (2015). Red de Investigación en Administración de la Innovación tecnológica, económica y sustentable. *Revista RAITES Antes Panorama Administrativo*, 4(1), 29-34.
- TIETZE, F., PIEPER, T., & HERSTATT, C. (2015). To own or not to own: How ownership impacts user innovation—An empirical study. *Technovation* 38, 50-63. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.11.001>
- TORRENT-SELLENS, J. (2010). TIC, co-innovación y productividad empresarial: Evidencia empírica para Cataluña y comparación internacional de resultados. *Revista de Economía Mundial*, 26(1), 203-233.
- TORRENT-SELLENS, J., & FICAPAL-CUSÍ, P. (2014). ¿Nuevas fuentes co-innovadoras de la productividad empresarial? *Revista Innovar*, 20(38), 111-125.

- TOVAR, Y. S., FERNÁNDEZ, F. G., & FLORES, J. E. M. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales* 31(1), 243-252. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>
- TSOU, H. T., CHEN, J. S., & LIAO, W. H. (2014). Market and technology orientations for service delivery innovation: the link of innovative competence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(6), 6-16.
- TSOU, H.-T., C.J., C., & HSU, C. H.-Y. (2015). Selecting business partner for service delivery co-innovation and competitive advantage. *Management Decision* 53(9), 2107-2134. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-01-2015-0014>
- ULATE, I. (2010). La innovación que potencia el desarrollo. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 79-86
- URBANO, D., TOLEDANO, N., & RIBEIRO, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMEs. *Universia Business Review*, Primer trimestre(2), 116-130.
- VARGAS, R. N. (2014). *La experiencia de cooperativa La Altagracias, Inc. El crecimiento y el desarrollo social*. Paper presented at the II Conferencia Internacional de Cooperativismo, Republica Dominicana.
- VICK, T. E., NAGANOVA, M. S., & POPADIUK, S. (2015). Information culture and its influences in knowledge creation: Evidence from university teams engaged in collaborative innovation projects. *International Journal of Information Management* 35(1), 292-298. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.01.010>
- WANG, Y., SHIH-HUIHSIAO, ZHIGUOYANG, & NICKHAJLI. (2016). The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities. *Industrial Marketing Management* 54(3), 56-70. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.008>
- YAFFE, H. (2011). El Ché Guevara: las cooperativas y la economía política de la transición al socialismo *Cooperativas y socialismo: Una mirada desde Cuba* (pp. 103-132). La Habana: Editorial Caminos.
- YENIYURT, S., HENKE, J. W., & YALCINKAYA, G. (2014). A longitudinal analysis of supplier involvement in buyers' new product development: working relations, inter-dependence, co-innovation, and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(3), 291-308. doi: [10.1007/s11747-013-0360-7](http://dx.doi.org/10.1007/s11747-013-0360-7)

## **Derechos de autor**

El *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo* es una revista de acceso abierto lo que significa que es de libre acceso en su integridad inmediatamente después de la publicación de cada número. Se permite su lectura, la búsqueda, descarga, distribución y reutilización legal en cualquier tipo de soporte sólo para fines no comerciales y según lo previsto por la ley; sin la previa autorización de la Editorial (Universidad de Deusto) o el autor, siempre que la obra original sea debidamente citada (número, año, páginas y DOI si procede) y cualquier cambio en el original esté claramente indicado.

## **Copyright**

The *International Association of Cooperative Law Journal* is an Open Access journal which means that it is free for full and immediate access, reading, search, download, distribution, and lawful reuse in any medium only for non-commercial purposes, without prior permission from the Publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated.