

Serie  
ESTUDIOS SOBRE  
**Economía  
Popular**  
y **Solidaria**

## Economía Solidaria: experiencias y Conceptos

Daniel Torresano  
Edward Herman  
Carlos Trávez  
Álvaro Durán  
Alejandro Pena  
Montserrat Miño  
Ana Mercedes Sarria  
César Marcillo  
Carlos Alonso Naranjo  
Pablo Guerra  
Rubén Emilio Zeida  
Fernando Zerboni  
Tom Hanlon-Wilde  
Miguel Fajardo  
Oscar Bastidas





Serie Estudios sobre la economía popular y solidaria  
Contextos de la “Experiencias y Conceptos”

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria  
Av. Amazonas 4430 y Villalengua,  
Edificio Banco Amazonas. 2do. piso  
TEI.:(593 2) 3948840 ext. 600403  
Quito - Ecuador  
<http://www.seps.gob.ec>

**Compilación y dirección editorial:**

Francisco Rhon

**Consejo Editorial:**

Hugo Jácome, Francisco Rhon, Julio Oleas y Carlos Trávez

ISBN: 978-9942-07-695-3

**Diseño de portada e interiores: SEPS.**

Intendencia de Comunicación e Imagen Corporativa

**Impresión:** Mangraf

**Primera edición:** octubre 2015

Quito, Ecuador

---

Las opiniones expresadas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no reflejan el punto de vista u opinión oficial de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

# Índice

<b>Presentación</b> .....	07
<b>Prólogo</b> .....	09

## **I Supervisión y Riesgos**

1.1 Matrices de transición y análisis de cosechas de operaciones. Una aproximación al análisis macroprudencial de riesgo crediticio del Sector Financiero Popular y Solidario ecuatoriano.....	17
<i>Edward Herman, Daniel Torresano y Carlos Trávez</i>	
1.2 Supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito en épocas de crisis: El caso de Costa Rica.....	41
<i>Álvaro Durán</i>	
1.3 El crédito al consumo en el Uruguay: El rol que juegan las administradoras de crédito .....	63
<i>Alejandro Pena</i>	

## **II Avances y desafíos**

2.1 Producción, distribución y consumo en la Economía Social y Solidaria. Pasos dados y desafíos en Argentina.....	87
<i>Montserrat Miño</i>	
2.2 Prácticas cooperativistas en Brasil: la Red de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares y la economía solidaria en un contexto de crisis.....	119
<i>Ana Mercedes Sarria</i>	
2.3 Las Cooperativas no financieras de América Latina y el Mundo frente a las crisis y adversidades de variada índole .....	145
<i>César Marcillo</i>	
2.4 Incidencia del Código Monetario y Financiero en las COACS.....	161
<i>Carlos Naranjo</i>	

### **III Experiencias**

3.1 Economía Solidaria en Uruguay: composición del sector y políticas públicas .....	193
<i>Pablo Guerra</i>	
3.2 La empresa cooperativa: principal motor de la economía asociativa y solidaria .....	209
<i>Rubén Emilio Zeida</i>	
3.3 Cooperativas de Vivienda por ayuda mutua y propiedad colectiva	
El modelo uruguayo .....	221
<i>Fernando Zerboni</i>	
3.4 Complejidades del Comercio Justo:	
El caso de la Cooperativa La Siembra .....	247
<i>Tom Hanlon-Wilde</i>	
3.5 Territorio solidario: provincias del sur de Santander .....	265
<i>Miguel Fajardo</i>	
3.6 Una experiencia cooperativa en alimentos.	
Las ferias de consumo de Lara .....	289
<i>Oscar Bastidas</i>	



# Una experiencia cooperativa en alimentos. Las ferias de consumo de Lara

**Prof. Oscar Bastidas-Delgado<sup>1</sup>**

Puede afirmarse que los cooperativistas son guiados por una intuición especial que les permite construir tantos cooperativismos como grupo de cooperativistas existan, lo que no es objetable pues las cooperativas no deben ser copias al carbón. Cada una posee su propia lógica y debe obedecer a la naturaleza de las respuestas que deben dar a cada problema por lo que la amplia mayoría de sus caminos son inéditos y quienes pretendan colocarles camisas de fuerzas están condenados al fracaso.

En el mundo de la economía real, la no financiera de todos los días, existen experiencias exitosas como las de la Central Cooperativa de Servicios Sociales de Lara (Cecosesola) en Venezuela, una de las dieciséis Centrales Cooperativas Regionales (CCRs) afiliadas a la Central Cooperativa Nacional de Venezuela (Ceconave), que se muestran como una comunidad con claridad en los problemas a enfrentar, sobre bases democráticas y esfuerzos y aportes materiales propios, impulsa la autoayuda y la solidaridad en pos de la calidad de vida de su comunidad.

El autor conoce las experiencias de Cecosesola desde 1978, observó el inicio de las Ferias objeto de este artículo, y escribió un libro sobre ellas que en parte proporciona soporte a este documento elaborado para las IV Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria del 14 y el 15 de octubre de 2015 organizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de Ecuador<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Director Centro de Estudios en Economía solidaria, UNISANGIL.  
Correo electrónico: mfajardo@unisangil.edu.co

<sup>2</sup> Ver Oscar Bastidas Delgado. La Autogestión como Innovación Social en las Cooperativas. El Caso de las Ferias de Consumo de Lara en Venezuela. Unircoop. Caracas. 2007. 180 págs.



## **1. - Tres acotaciones previas.**

Estudiar las experiencias de cooperativas obliga a consideraciones teóricas para su comprensión integral: 1. - La Identidad Cooperativa como referente para determinar si la experiencia se ajusta a los preceptos cooperativos o es falsa; 2. - la Autogestión como modelo de gestión especial enfrentado al modelo burocrático; Y 3. - el contexto cooperativo y regional en el que se desarrolla la experiencia.

### **1.1. - La Identidad Cooperativa.**

Esta Identidad puede ser entendida como el conjunto de atributos propios de las cooperativas que permiten identificarla en cualquier lugar del planeta. La mejor manera de precisarlos es a partir de la definición de cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)<sup>3</sup>.

*“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”.*

De esta definición se desprende que un primer rasgo de toda cooperativa es que posea una doble dimensión: 1. - Asociación autónoma de persona en la que se practica el valor de la igualdad, y 2. - Empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática en la que se practica el valor de la equidad. Sobre el gráfico siguiente, la Asociación ocuparía el espacio de la esfera estratégica y la Empresa el de la esfera operativa.

---

<sup>3</sup> Ver Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Declaración sobre la Identidad Cooperativa. Aprobada en El XXXI Congreso de la ACI, Manchester. Sept. - 1995. Cepac - UCV. Fondo Documental Virtual. Feb. 1996.



Gráfico N°1. La Doble Dimensión Asociación - Empresa.



Fuente: Oscar Bastidas Delgado.

Esa doble dimensión obliga a observar las cooperativas como organizaciones con sus objetivos sociales concentrados fundamentalmente, no únicamente, en la Asociación, y con los económicos concentrados fundamentalmente, no únicamente, en la Empresa; esa dialéctica afianza un doble anclaje en los espacios en los que actúan y proporciona a los asociados la posibilidad de desarrollar diversos roles dependiendo de la ubicación que se asuman al interior de su cooperativa: asociados y propietarios, directivos, gerentes o coordinadores, trabajadores - asociados, usuarios, proveedores o una combinación de ellos.

Otros rasgos son: Valores y Principios como guías de acción; responsabilidad social sin buscar lucro; igualdad en la Asociación para la toma de decisiones; la ocupación de cargos y procesos formativos; equidad en la Empresa en cuanto a reparto de excedentes; participación como eje de funcionamiento hacia la Autogestión; fondos irrepartibles como fortaleza económica; doble anclaje en el local en aras del desarrollo endógeno; e intercooperación e integración como ejes de crecimiento y trascendencia a la sociedad.



## **1.2. - La Autogestión como modelo de gestión.**

La Autogestión es la máxima expresión del proceso participativo. Ella, opuesta a los mecanismos del modelo burocrático, debe trascender los límites organizacionales e impactar en la sociedad. Las organizaciones autogestionarias se caracterizan porque sus actores ingresan y se retiran voluntariamente; conceden preponderancia a lo humano sobre el capital; autonomía de gestión con respecto a terceros; objetivos formulados y compartidos colectivamente;

Se caracteriza, en lo posible, por aportes laborales y económicos similares; búsqueda de la unidad dentro de la diversidad; rotación en las actividades de decisión y operativas; comunicación sin fronteras; y la descentralización del poder al hacer de la asamblea el espacio democrático de decisión estratégica y operacional con similares oportunidades en lo decisional (una persona un voto), asamblea que aprueba las normas de la organización, el destino de los excedentes, y las relaciones con el entorno impulsando la intercooperación y la integración: !La Autogestión necesita más Autogestión!.

## **1.3. - El cooperativismo venezolano, Lara y Cecosesola.**

Desde los 60's existe en Venezuela un movimiento cooperativo construido sobre esfuerzos colectivos con fracasos y éxitos e impactos regionales importantes: el movimiento de Centrales Cooperativas Regionales (CCRs) con Ceconave como organismo cúpula. Ceconave se autoconcibe como democracia participativa en marcha, entendiendo que la democracia se labra cotidianamente en los procesos de decisiones estratégicas, en la gestión económica-operativa, en las relaciones de integración-intercooperación, en lo educativo-cultural, en la rendición de cuentas al colectivo, y en relaciones con la sociedad que apuntan a la Autogestión con base en principios y valores<sup>4</sup>. Ceconave desarrolló el mayor sistema funerario del país gracias a sus CCRs.

---

<sup>4</sup> Ver Oscar Bastidas Delgado. Apuntes para el conocimiento del Movimiento Cooperativo Venezolano. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa del Centro de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (Ciriec-España) N° 30. Diciembre 1998.





Cecosesola nace con la actividad funeraria, fundada el 17 de diciembre de 1967 fue la primera CCR en legalizarse<sup>5</sup>, tiene su sede en Barquisimeto, capital de estado Lara calificado como el de más alto capital humano y desarrollo cooperativo del país, según Alfonso Olivo, directivo del Consejo Cooperativo de Lara, otro organismo de integración del estado Lara en el también participa Cecosesola:

*“En Lara tenemos unas 2.200 organizaciones cooperativas activas, desde donde generamos el sustento más de 20.000 personas vinculadas directamente con la actividad que realizamos, de los cuales se benefician una población cercana a los 400.000 larenses<sup>6</sup>.”*

Fue activa impulsora de Ceconave y actualmente, sin directivos ni jefaturas, continúa con la red funeraria que, sobre bases mutualistas garantiza un servicio de calidad en el momento de fallecimiento a más de 150 mil personas por solo 14 bolívares semanales por familia<sup>7</sup>; también desarrolla una Red de Salud que atiende 220 mil pacientes al año con precios inferiores entre 50 y 60% a los del mercado, en la que participan seis equipos con servicios apropiados que convergen en la novísima clínica Centro Integral de Salud, en ella los trabajadores asociados, por solo 25 Bs. semanales reciben sin mayores pagos los servicios de medicina general pediatría y ginecología; y por último las Ferias objeto de este artículo que constituyen la mayor organización comunitaria de distribución de bienes alimenticios de Venezuela.

La Red Cecosesola está integrada por más de 50 grupos populares de Barquisimeto y pueblos y sectores rurales aledaños y funciona con 1.300 trabajadores – asociados a tiempo completo (trabajadores en adelante); 550 en las tres Ferias y unos 700 si a se suman las cuatro ferias pequeñas<sup>8</sup>.

## **2. – Transporte y el inicio de una cultura participativa.**

En mayo de 1976 Cecosesola puso en marcha su Servicio Cooperativo de Transporte (SCT), con casi una centena de autobuses alquilados en otra ciudad que cubrían rutas de la ciudad establecidas de común acuerdo, con sus usuarios

<sup>5</sup> Registrada en Sunacoop con el N° CE-CO-1, con duración indefinida y régimen de Responsabilidad Limitada.

<sup>6</sup> Entrevista al cooperativista Alfonso Olivo, directivo del Consejo Cooperativo de Lara. 11/4/2015.

<sup>7</sup> El Sistema Marginal de Divisas (Simadi) señalaba un cambio de 198,8709 Bs. por dólar al 11/5/2015, día de escritura del artículo.

<sup>8</sup> Cooperativista Gustavo Salas, trabajador de las Ferias. Entrevista del 10/04/2015.



y trabajadores provenientes de diversas rutas tradicionales privadas y sin ninguna experiencia cooperativa y participativa. A principio de los 80s los 125 autobuses ya propios, adquiridos mediante un crédito de Corpoindustria, fueron decomisados por un gobernador regional para colocar las rutas en manos privadas lo que provocó un conflicto que alcanzó niveles nacionales al sumarse Ceconave, cuando se recuperaron judicialmente en pésimo estado, los cooperativistas buscaron fuentes de financiamiento como las Ferias.

En paralelo con el “conflicto de transporte”, un grupo de campesinos del sur del país inició en Caracas unas “Ferias de Hortalizas”, la Cooperativa El Triunfo del Barrio Pueblo Nuevo de Barquisimeto, envió una delegación observadora, el 26 de noviembre en 1983 esa cooperativa arranca sus ferias con apoyo de otras cooperativas y de los trabajadores de Transporte. Mientras el conflicto continuaba: el precio del pasaje no cubría los costos y el Concejo Municipal se negaba a subsidiar, se hacía difícil recuperar las unidades por lo que en marzo de 1984 se decide utilizar un autobús como feria rodante, para obtener ingresos y “al menos compensar los gastos por gasolina” e intentar honrar el crédito con Corpoindustria.

Para septiembre de 1985, los resultados económicos de las Ferias rodantes permitían cancelar las deudas, se ampliaron los operativos rodantes hasta alcanzar 30 barrios y tres poblaciones, y se inició la primera feria grande, la Feria del Este: “Algo estaba claro, debía continuarse con el trabajo cooperativo”. Pero ello no era todo, en Transporte se desarrollaba un novedoso proceso de rotación en las actividades y cierta horizontalidad de la estructura organizativa. Casualmente renuncia el gerente del Servicio Funerario, se decide eliminar el cargo, lo que causó desajustes iniciales pero; se continuó con la eliminación de cargos “a la vez que se distribuía las fronteras entre los cargos aún existentes”<sup>9</sup>.

### En transporte

*“los sueldos se igualaron y todos hemos ido aprendiendo los oficios lo cual facilita la rotación. ... por ejemplo, los cargos de “ayudantes” fueron*

<sup>9</sup> Cecoesola. Buscando una convivencia armónica. Escuela Cooperativa Rosario Arjona. Barquisimeto. Mimeografiado. 2002. p. 98.



*desapareciendo al aprender los ayudantes a conducir y a desarrollar trabajos de oficina. Las “secretarias” sacaron sus licencias de manejar para trabajar como conductoras... los “chóferes” hacían trabajos de oficina y de carga y descarga de camiones de hortalizas”. “En Transporte todo se iba dando dependiendo del dinamismo. Existía una progresión orientadora”<sup>10</sup>.*

### **3. -Las ferias: organización y funcionamiento.**

Con el lema “Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos”, desde 1983, semana tras semana, funcionan las Ferias gracias a un proceso autogestionario de 550 trabajadores que reciben víveres y hortalizas de 400 pequeños productores organizados, y los venden a 71.100 familias de Barquisimeto y zonas aledañas con un precio promedio menor de 15 % en víveres y 55 % en hortalizas que el de los supermercados privados.

El objetivo inicial fue:

*“Generar un fuerte proceso de organización de consumidores, desarrollando un mercado amplio que facilitara una organización creciente alrededor de la producción agrícola e industrial a nivel popular”<sup>11</sup>. Pero también se trataba de desarrollar espacios en los cuales desarrollar proyectos de vida participativos, que escaparan a la burocratización habitual de la mayoría de las organizaciones políticas y sociales”.*

Entre las razones que impulsaron las Ferias se encontraban necesidades nacionales y locales ya presentes en Cecosesola: 1. - Establecer vínculos entre cooperativas agrícolas larenses y otros sectores agrícolas con sectores urbanos organizados; 2. - Enfrentar monopolios regionales o roscas de comercialización; 3. - Llevar el cooperativismo a nuevas comunidades; 4. - Superar las consecuencias

<sup>10</sup> Entrevista a trabajadores - asociados de Cecosesola: Gustavo Salas, Teófilo Úgalde y Manuel Zabala. 25/5/2004.

<sup>11</sup> Gustavo Salas. El programa de Ferias de Consumo Familiar: una alternativa de gestión de la economía popular en gran escala desde la organización comunitaria. Ponencia presentada en las Jornadas Hispano-venezolanas de economía popular. Barquisimeto, 12 al 14/11/1991, p. 1. Citado por Gómez, Luis. Las Ferias de Consumo Familiar del estado Lara, Venezuela: una experiencia de organización participativa. Informe para la División de Estado y Sociedad Civil del Banco Interamericano de Desarrollo. Caracas, 1998. p. 47. Web Octubre de 2003. p.9.



de la arremetida intervencionista contra su Servicio de Transporte. Se suma el que entre los compañeros de Lara existía el convencimiento de que esas necesidades podían ser satisfechas mediante la ayuda mutua y la cooperación.

Las Ferias crecieron, redefinieron sus objetivos y profundizaron los mecanismos participativos, iniciados en Transporte, con nuevos espacios y prácticas, para consolidarse enfrentaron numerosas presiones de cadenas comerciales. Hoy constituyen un sistema descentralizado, abierto y flexible, donde cada grupo es autónomo y se construye la unidad del sistema en torno a valores y criterios comunes establecidos por consenso.

En el Segundo Semestre del 2014 sus ingresos por ventas fueron de 610.208.355,65 Bs. por concepto de víveres y de 369.962.980,44 BS. por verdura y frutas que, con el diferencial del 15 % y el 55 % señalado, proporcionan un ahorro a los usuarios de 107.683.827,46 Bs. y 452.176.976,09 Bs. respectivamente para un total de 559.860.803,55 Bs. o sea un ahorro semestral de 2.815.197,21 dólares<sup>12</sup>.

### **3.1. – Cadena de Valor y actores de las Ferias.**

El modus operandi en cuanto a hortalizas es vender el kilo combinado por un Precio Ponderado que considera la demanda relativa, el precio según la temporada, y las distorsiones por escasez o abundancia de los productos. Su cálculo es sencillo e ingenioso, iguala los precios de productos caros y baratos bajo el supuesto de que las hortalizas serán vendidas en los días de jornadas.

Son siete Ferias, tres grandes: Centro, Este y Ruiz Pineda, y cuatro pequeñas de organizaciones de base que se surten de las grandes con un trato especial para llevar productos a sus barrios. Los actores se clasifican en tres grupos. Proveedores, Trabajadores – Asociados de las Ferias, y usuarios.

---

<sup>12</sup> Recuérdese el valor de 198,8709 Bs. por dólar según el Sistema Marginal de Divisas (Simadi) al 11/5/2015.



Obsérvense las relaciones.

**Gráfico N° 2. Actores de las Ferias a nivel Regional**



**Gráfico del autor.**

Nota: Algunos proveedores son usuarios al mismo tiempo.

A manera de eje, la siguiente Cadena de Valor permite explicar: 1. - Los mecanismos de integración entre los actores; y 2. - La participación de los trabajadores en los diferentes procesos e instancias las Ferias en sí. Se elabora sobre los procesos macros de las Ferias grandes.

Procura o compras ↔ Ferias ↔ Organización de los Beneficiarios

La Cadena permite incorporar innovaciones como planificación participativa de cosechas, precios y compras, acuerdos con proveedores, fondos, Precio Ponderado, y evaluación colectiva con la participación de los Trabajadores como denominador común.

### **3.1.1. - Eslabón # 1: Proveedores.**

Aguas arriba a las Ferias, se encuentra un universo de más de 400 pequeños productores agrícolas primarios organizados en su mayor parte como cooperativas, asociaciones y microempresas, concentrados en los estados Trujillo y Barinas,



aunque existen grupos en Táchira, Mérida y Zulia. También se cuenta con empresas privadas como Mavesa y el Mercado al Mayor de Barquisimeto (Mercabar).

Entre los productores primarios destacan las Unidades de Producción Comunitarias (UPCs) como: 8 de marzo, productora de pastas y Moncar de salsas de tomates, mermeladas y dulces caseros. Mención especial merece la Cooperativa Campesina La Alianza, cofundadora de las Ferias, fundada en 1976 en Sanare, sus asociadas producen pastas y productos hortofrutícolas vendidos en alto porcentaje a las Ferias. Entre las empresas privadas resalta Mavesa de la que las Ferias es importante cliente gracias a concentrar sus compras en determinados envases; y entre los proveedores públicos el Mercado al Mayor de Barquisimeto (Mercabar).

Con los proveedores de Trujillo, Barinas, y Sanare, pueblo de Lara, se realizan las Reuniones de Productores y Ferias de planificación de cosechas y fijación de precios. Los productores presentan planes de cosecha y costos operativos, se establecen cuotas de producción por grupo productor y precios con márgenes sujetos a revisión dependiendo de cambios de entre un 30 a un 40%<sup>13</sup>. Los acuerdos constituyen verdaderos compromisos, existen pocos convenios firmados, cobra fuerza el valor de la confianza y el respeto a la palabra empeñada.

Conscientes de la necesidad de cubrir necesidades humanas y operativas y de que las relaciones con los proveedores deben basarse en vínculos estables con contenidos solidarios y de autoayuda, se han establecido tres *potes*<sup>14</sup> o fondos como mecanismos de solidaridad e integración humana con alta influencia en el crecimiento de la confianza y los beneficios de los productores<sup>15</sup>, son:

- **Pote o Fondo de Financiamiento.** Con tasas de interés que oscilan entre el 0 % y el 18 %, financia grupos colectivos en la adquisición de equipos, ampliación de sedes, y reforzamiento del capital colectivo. Se constituye con aportes de: 1. - Grupos de productores que colocan el 1% de lo que arriman a la Feria como contribución no reintegrable pues no tiene forma de certificado de

---

<sup>12</sup> Entrevista a Gustavo Salas. Barquisimeto, 15/4/2004.

<sup>13</sup> Pote como sinónimo de fondo.

<sup>14</sup> Entrevista a Gustavo Salas. *Ibidem*.



aportación, no lo pueden retirar si dejan de vender a la Feria; y 2. - Las cooperativas que compran en el Centro de Acopio cancelan un recargo de 0,25 para este Pote.

- **Fondo de Solidaridad con los Productores.** Ante la amenaza de precios regulados por el Gobierno Nacional se destinaron excedentes para garantizar abastecimiento y cubrir la diferencia entre precios de compra de productos regulados y precios de venta. Permite a las Ferias actuar como reguladoras finales del precio y como garantía de estabilidad para los usuarios .

- **Pote para productores que pierden sus cosechas.** Es un Pote constituido con aportes en especies de los productores; con él se apoyó al grupo de Monte Carmelo que perdió su cosecha.

### **3.1.2. - Eslabón # 2: Las Ferias.**

Los trabajadores asociados son los responsables de darle vida a las Ferias, Son 550 a los que se suman los aspirantes a ingresar y trabajadores de Pescacoop, una cooperativa de base vendedora de pescado, y tres grupos dedicados a vender charcuterías: 1. - En la Feria de El triunfo vende la Cooperativa Los Colibrís; en la del Centro la Cooperativa La Salle; y la Feria Central el grupo administrador del fondo de salud.

Las Ferias reciben en sus espacios las hortalizas frescas y los víveres para venderlos totalmente de viernes a domingo, y los martes de quedar un remanente. El modus operandi es similar en todas; sus pasos son:

- **Paso 1. - Formulación de Pedidos y Compras.** Las siete Ferias y los consumidores organizados elaboran sus listas de víveres y hortalizas, 39 especies en promedio, y la Instancia de Compras consolida los pedidos y se comunica con los proveedores.

- **Paso 2. – Recepción, disposición espacial, y entregas a consumidores organizados.** La compra es centralizada pero los productos son entregados a cada Feria donde son recibidos y colocados en estantes y espacios para su venta. Los de otras organizaciones concentran lotes para su entrega.



**- Paso 3. - Fijación y cálculo del Precio Ponderado de Venta.** Aparte de la calidad y disponibilidad existen otros criterios para la fijación del precio de venta, son<sup>17</sup>: a) - Costos operativos o gastos: alquileres, transporte, pagos de colaboradores, vigilancia; b) - Pérdidas: verduras no vendidas, desperdicio, merma y fugas; c) - Utilidad deseada: imprevistos, capitalización y provisiones para inflación y crecimiento; y d) - Precios de la competencia para establecerlos, en lo posible, por debajo de ellos.

En los víveres los precios se establecen por producto compensando entre ellos diferencias de márgenes de comercialización. Se considera la demanda relativa de cada uno, el precio de mercado según la temporada e incluso cada semana, y las distorsiones por escasez o abundancia temporal de ciertos productos. El Ponderado beneficia tanto a “la ancianita que solo quiere comprar tres papas, dos zanahorias y tres tomates para la comida del día, como a la familia que lleva un mercado completo para la semana o la quincena”<sup>18</sup>.

La venta de hortalizas se basa en un Precio Único o Ponderado: “Igual por kilo sin importar la combinación del usuario”<sup>19</sup>, el Ponderado se basa en tres criterios prioritarios<sup>20</sup>: 1.- Identificar los productos por orden de importancia son: papa, tomate, zanahoria, cebolla, pimentón, lechuga, ñame, ocumo, apio, auyama, yuca, repollo y plátano, casi el 70 %, la papa ocupa el primer lugar y le siguen las frutas y hojas verdes; 2.- “Hacer lo imposible” para que la calidad sea la mejor y el precio significativamente inferior al del mercado; y 3.- Considerar las necesidades de los productores para no perjudicarlos”.

El sistema iguala los precios de productos caros con los baratos considerando dos correcciones: 1. - En épocas de escasez se limita la cantidad a comprar por persona en determinados productos; y 2. - los productos con precios más elevados se venden por separado en las Miniferías que funcionan al interior de cada Feria Grande.

---

<sup>17</sup> Gómez, Luis. Ob. Cit. Pp. 13.

<sup>18</sup> Palabras textuales de una cooperativista entrevistada por el autor.

<sup>19</sup> Cecosesola. Una organización en movimiento. Tríptico. Barquisimeto 2000. pp. 2.

<sup>20</sup> Luis Gómez. Ibidem.





Desde el 2014

*“La proporción ha ido cambiando a favor de las verduras debido a la escasez de los víveres y el aumento en los kilos de la verdura vendida. Actualmente la proporción es aproximadamente de 2 a 1” [...] “las verduras han ido tomando más espacio en relación a los víveres. Esto tiene que ver con la escasez de víveres pero también con el hecho que desde hace poco más de un año tenemos una política de comprar directamente al productor aunque inicialmente no esté organizado, de manera que hoy en día alrededor del 90% de las verduras y frutas vienen directamente del productor esté éste organizado o no”<sup>21</sup>.*

El Ponderado se establece bajo el supuesto de que toda hortaliza será vendida así:

**Cecososola.**

**Tabla de cálculo del precio ponderado.**

<b>Toneladas de Hortalizas</b>	<b>Toneladas compradas</b>	<b>Precio</b>
- Papas	XX	YY
- Zanahorias	XX	YY
- X	XX	YY
<b>Totales</b>	<b>XXX (1)</b>	<b>MMM (2)</b>
Mas:		
X % por desperdicio.		GGG
X % por fuga.		TTT
X % por pérdida de verduras (al final).		VVV
X % por previsión por inflación y capitalización.		GHJ
<b>Total de precio para ponderar</b>		VVV (5)
<b>Precio Ponderado (5) / (1)</b>		<b>ZXW</b>

<sup>21</sup> Entrevista a Gustavo Salas. 28/5/2015.



- **Paso 4. - Apertura de la feria.** Funcionan solo tres días, viernes a domingo, vendiendo un promedio en ellos de 600 toneladas de hortalizas; las no vendidas se concentran y venden en la Feria de Ruiz Pineda los días martes de 8:00 a.m. a 12:00 m.m. Los trabajadores compran los jueves en la tarde para no retardar la venta los viernes.

**4. A. - Venta de hortalizas.** Las Ferias grandes venden un promedio de 39 especies de hortalizas: pimentón, yuca, repollo, zanahoria, cebolla, papa, tomate, lechuga, apio, auyama, y plátano frutas ñame, ocumo, y otras, las miniferias por su parte, con la misma calidad de las grandes, venden las más demandadas excluyendo las de mayor precio, y aunque la variedad es menor el Precio Ponderado es más bajo.

Los usuarios transitan en filas, seleccionan las que deseen combinando a gusto en un saco o recipiente que se pesa en la zona de cajeros, multiplicando los kilos por el Ponderado, cancelando la cantidad respectiva. Un factor de ahorro es no tener un trabajador detrás de cada producto y el proceso integral recuerda la modalidad “justo a tiempo”. Los ponderados de la Feria Grande y de la Miniferia para el fin de semana del 23 de mayo 2015 eran de 58 y 37 bolívares respectivamente: 0,29 y 0,18 dólares a la tasa de cambio del día.

**4. B. - Venta de Víveres.** Se inició buscando que los usuarios hiciesen la totalidad de las compras en las Ferias y no fuesen a un supermercado a comprar los víveres. Para lograr economías de escalas se concentran las compras en los envases con mayor demanda.

- **Paso 5. - Evaluación y estado de resultados, detección de necesidades y nuevos pedidos.** Estas actividades se realizan los lunes. Cada feria evalúa resultados comparando cantidades vendidas con previstas para ajustar siguientes pedidos y restablecer apropiadamente el inventario.

### **3.1.3. - Eslabón # 3: Consumidores de las Ferias Grandes.**

Pueden clasificarse en tres grupos: 1. - Cuatro ferias de base: El Triunfo, Los Horcones, El Carmen y Duaca, cooperativas asociadas a la Central, con trato especial reproducen el sistema y lo expanden a sus barrios; 2. - Una centena de otras cooperativas, grupos de consumidores organizados y bodegas que



compran volúmenes importantes pudiendo o no reproducir el modus operandi; y 3. - Consumidores individuales o directos que suman 71.000 familias, el 36% aproximadamente de la población de Barquisimeto, ciudad de 809.490 habitantes y número 9 en orden descendente por número de habitantes en Venezuela.

Si bien las relaciones con las Ferias, con las cooperativas y grupos que aprovisionan, son participativas y con base en la confianza, en el caso de los usuarios individuales las relaciones de participación no se visualizan fácilmente. Ante la pregunta a ellos ¿por cuál razón viene a la feria?, la respuesta frecuente fue “es más barato”, lo que pudiera denotar espíritu de aprovechamiento de bajos precios antes que comprensión del sentido comunitario.

Tres entrevistados aportaron mayores elementos: 1. - “Vengo desde hace unos cinco años, mas por economía porque la calidad con un supermercado es más o menos la misma”; 2. - “Aquí la gente es como mas colaboradora, se nota que se está en un mundo cooperativo al preguntar quién es el jefe y saber que no existe un jefe”; 3. - “Es algo diferente pero no logro entenderlo aún”.

#### **4. - La cohesión interna.**

A lo largo de la Cadena de Valor se encuentran rasgos de integración humana y cultura participativa que conceden cohesión a los trabajadores y entre ellos y los proveedores, usuarios, y organizaciones comunitarias. Esos rasgos se construyen desde la experiencia de transporte y trascendieron a otras actividades como salud y servicio funerario. El eje fundamental es conversar, discutir hasta compartir colectivamente un criterio sobre el problema analizado, buscar soluciones comunes y enfrentar los problemas con condiciones inequívocamente cooperativas, de manera común y en clara correspondencia con la Identidad Cooperativa.

Varios factores contribuyen a esa cohesión.

##### **4.1. - Neutralidad Política.**

Esta actitud se corresponde con un principio enunciado anteriormente entre los de la ACI pero que aún juega un papel de importancia, en un país en el que la efervescencia política y lo ideológico están en el orden del día.



- *“En varias oportunidades se han acercado a las Ferias grupos de distintas tendencias progubernamentales o no, y a todos les hemos dado el mismo tratamiento. Si quieren recoger firmas afuera, si de firmas se tratase, háganlo pero no aquí adentro. Eso sucedió con las firmas de los revocatorios, lamentablemente unos guardias nacionales recogieron unas firmas adentro y a los pocos días salió Cecosesola en el periódico, en otra oportunidad nos filmaron sin nosotros saber para qué, y estamos apareciendo en una cuña que habla de “cómo van nuestras cooperativas bolivarianas. En estos días nos llegó un oficio gubernamental que decía: “venimos el Miércoles Santo a filmar su experiencia”. Les dijimos muchas gracias por escogernos pero primero queremos saber quiénes son y qué quieren porque nosotros no estamos interesados en salir en TV. Ya no caemos de nuevo en eso”.*

#### **4.2.- Homogeneidad de las actividades.**

Son las actividades las que igualan o crean diferencia entre las personas, si el conjunto de actividades es homogéneo como las de limpieza o mantenimiento de jardines y parques, la posibilidad de rotación y de comunicación entre los trabajadores es mayor. Por el contrario, si es compleja como manejar un camión que necesita saber conducir o llevar la contabilidad, la rotación disminuye.

En el caso de la Feria la amplia mayoría de las actividades son homogéneas; Teresita Correa explica este aspecto al hablar del control en la Cooperativa El Triunfo:

*“Desde que arrancamos fuimos diseñando mecanismos de control muy sencillos que con el tiempo se han ido haciendo un poco más complejos. La mayoría de los que estamos en las Ferias no somos graduados y en muchos casos hay compañeros que no tienen sexto grado. Se trata de tener controles muy sencillos, porque nosotros mismos los vamos a administrar. Son sencillos pero muy eficientes, o sea, los controles son para que se hagan y para que nos den la información que necesitamos.*

*También el equipo de controles administrativos se rota, pero no con tanta frecuencia como el equipo responsable del montaje de la feria, por que la administración requiere un poco más de dedicación, preparación y es un trabajo particularmente cansón. Los anticipos son casi iguales para todos los asociados.*



*Los nuevos cobran los anticipos por día y los ya asociados semanalmente. A ese monto se le suman los ahorros (equivalentes a prestaciones laborales) y la incidencia del Bono Especial que se cancela si los excedentes anuales son superiores a un porcentaje”.*

#### **4.3.- Lo educativo como eje transversal de las Ferias.**

Conversar con los cómpas es observar como todo está impregnado de educación, prácticamente no hay una actividad que no se relacione con aprendizaje. Teresita afirma<sup>22</sup>:

*“Cuando empezamos también tuvimos como objetivo educar. Una parte bien importante del sentido de programas de Ferias, es el de educación alimentaria. Publicábamos una hoja con recetas y recomendaciones que actualmente sigue editándose, pero a través de un periódico. Todo esto tiene un elemento común, que es nuestra formación como personas. Ese es el norte de las Ferias. Nosotros no hacemos ferias para vender comida barata exclusivamente, eso es una consecuencia. El sentido básico de la feria es formarnos en la responsabilidad, en el trabajo en equipo, en la solidaridad. En líneas generales, para ser mejores ciudadanos. Por eso tratamos que todas las actividades que realizamos tengan un contenido educativo”.*

- *“Con este sistema todos aprendemos a hacer de todo y algo muy importante, cada uno aprende a valorar y comprender las limitaciones y alcances de la función del otro, por eso no va a juzgar sin fundamentos la gestión de un compañero, porque conoce de qué se trata; nosotros convertimos la experiencia en un hecho educativo, gestionado por la misma comunidad. No son funcionarios del Estado buscándole comida barata a la gente. Es gente buscando cómo organizarse para conseguir esos beneficios de manera comunitaria. Como “hecho educativo” es un proceso y nunca termina. Cada día es una novedad, es una posibilidad de ser mejores y alcanzar más logros, una posibilidad de vivir mejor, gracias al esfuerzo propio. ¿Qué mayor incentivo a la autoestima?”.*

---

<sup>22</sup> Ibidem.



#### **4.4.- Un lenguaje inclusivo.**

Como se afirmó, el vocablo “compa” es sinónimo de compañero y abarca prácticamente todo el cooperativismo venezolano pero; en las Ferias no solo se utiliza entre los trabajadores sino que se extiende a proveedores y a usuarios individuales; adicionalmente el sentido de pertenencia ha establecido el nosotros como indicador de cohesión. Ese nosotros se consolida en la medida en que se comparten actividades y responsabilidades. Esta tendencia al trato igualitario se explica mediante una clave proporcionada por Teresita Correa:

“El factor fundamental para lograr la participación de la gente, ha sido el hecho de que la experiencia parte de la misma comunidad. “Somos la comunidad dándonos el servicio. Una de las claves es no relacionarse como intermediario. Nosotros no somos servidores de los demás, somos parte de los demás; ésta ha sido la causa del fracaso de muchas experiencias comunitarias; cuando la gente empieza a ver a los demás como diferente”<sup>23</sup>.

#### **4.5.- La confianza como valor.**

A lo largo de la cadena se observaron pasajes de confianza. La sola rotación y la representatividad en equipo, así como el ser presentado por un asociado para ingresar, tener los mismos anticipos y discutir sobre comportamiento en las reuniones, son también referentes de confianza.

#### **4.6.- Espíritu emprendedor e intuición colectiva.**

La siguiente afirmación es elocuente.

*“Estamos colectivizando la intuición y eso ha dado frutos: admitir, compartir, construir con los compañeros. Eso se da y por eso son importante los intercambios, observar los problemas del trabajo, el rendimiento, lo presupuestario, la participación en el movimiento. Un compañero que nunca*

---

<sup>23</sup> Entrevista a Teresa Correa en “Cuando el consumo es una feria: Ferias de Consumo de Barquisimeto”. Venezuela Competitiva. Caracas, S/f.



*sale y desconoce lo que tenemos en común o donde tenemos diferencias no participa con calidad. Nos preocupa es el cómo, no la meta a la cual queremos llegar”<sup>24</sup>.*

#### **4.7.- Comprensión compartida del problema alimenticio y sus soluciones.**

Los planteamientos en Transporte y las Ferias señalan que es clave la comprensión del problema para ser “practicantes de cooperativismo”. En las Ferias, comprender lo alimenticio y el ahorro en los usuarios impulsa la búsqueda colectiva de vías para enfrentar los problemas y el aprendizaje traducido en conocimientos prácticos.

#### **4.8.- Clara comprensión de las interdependencias sociales.**

Las consecuencias de las interdependencias son visibles en las reuniones de planificación de cosechas y precios; la “consideración de las necesidades de los productores para no perjudicarlos”; el criterio del no lucro, las miniferias sin pérdida de calidad; y los fondos de auto-ayuda y solidaridad con proveedores y de los trabajadores.

#### **4.9.- Visión de futuro y formación de generaciones.**

Un elemento de cohesión básico de cualquier organización es compartir visiones comunes sobre el presente y particularmente del futuro. En el mundo cooperativo conservarse con vida y que la cooperativa trascienda en el tiempo es fundamental, de allí la necesidad de impulsar generaciones futuras. El imaginario del colectivo de Cecosesola ayuda a ubicar el peso del futuro en el presente, las respuestas a tres interrogantes ayudan<sup>25</sup>:

- ¿Se inscribe Cecosesola en un proyecto de transformación nacional?,

- *“El mundo es una globalidad. Lo que tú hagas por ejemplo, en Pueblo Nuevo, incide sobre el medio. Tú no tienes porque estar pensando en la*

---

<sup>24</sup> Entrevista a Teresa Correa, Ibidem.

<sup>25</sup> Entrevista en grupo: Gustavo Salas, Teófilo Úgalde y Manuel Zabala, trabajadores asociados de las Ferias. Barquisimeto, 29/5/2004.



*replicabilidad del proyecto. En la medida en que vas irradiando incidés. No creemos en eso de ser alternativa. El proceso mismo lo dirá. Si yo me transformo hay una transformación. Nosotros estamos construyendo democracia, no tenemos que decirlo ni expresarlo públicamente; estamos dando nuestro aporte con una actividad continua que no se acaba en ningún momento: hay personas que dan su aportes pesando, otras en las Ferias, en el Congreso, en otros sitios”. “La Feria trabajó al día siguiente del 28 de Febrero<sup>26</sup>. Fue saqueado un abasto al lado pero a nosotros no nos saquearon. Siempre hemos tenido esa confianza de la comunidad”.*

¿Hacia dónde van las Ferias como totalidad?:

- *“No sabemos dónde vamos pero cada vez estamos más seguros de que no estamos perdidos, no es que como vamos viendo vamos haciendo”, hay unos criterios generales que nos van llevando a profundizar procesos de transformación personal y sabemos que llegaremos a conseguir respuestas. La cultura occidental te lleva a concentrarte en la oferta final y eso te va llevando, pero nosotros estuvimos quebrados casi 40 veces por la deuda de Transporte y lo superamos. Aquí analizamos diariamente si por aquí no es la cosa y vamos pa’llá”.*

¿Las Ferias construyen generaciones de relevo para mantenerse en el tiempo?,

- *“Todo el esfuerzo de los últimos 5 años se han dedicado a construir esa generación de relevo: “qué sentido tiene para uno hacer algo que se acabe cuando uno no se muera. Tenemos una generación... viene una generación de unos treinta años en promedio pero no tiene la efectividad que se le ve a los más jóvenes porque entraron en otro momento donde no había la claridad y experiencia que tenemos ahorita. Muchos entraron en los mostradores a ganar propina, luego pasan a reuniones y otras actividades y poco a poco se han ido integrando a las Ferias y manejan en la Feria con naturalidad.*

---

<sup>26</sup> 28 de febrero alude a una movilización nacional espontánea estalló en prácticamente todo el país en 1989, con varias centenas de muertos, y que puso al desnudo la grave crisis económica y social que el país poseía y aún posee.





*Hoy ves compañeros de 15, 16 o 17 años que le “bailan el trompo en la uña a uno que tiene veinte o treinta años metido en estas actividades. Tenemos un ejemplo en un compañero joven de 19 años que se dedicó a conversar tan emocionado con la charla de Bernardo Kliksberg cuando recibió el Doctorado Honoris Causa en la UCLA que durante todo el camino discutió con Kliksberg sobre los valores y Bernardo decía que al cerrar los ojos creía hablar con alguien de unos 50 años. Se hicieron amigos y ahora se escriben, eso da muchas esperanzas”.*

### **5. – La Autogestión como Proceso Integrador. Hablan los Asociados.**

Pero la integración humana desarrollada en las Ferias no se desarrolla solo en las relaciones entre ellas y sus proveedores y usuarios, lo hace con evidente fuerza y sustento entre los trabajadores gracias a la Autogestión como elemento integrador y a asumir colectivamente las Ferias como un hecho educativo.

Los trabajadores califican así las Ferias<sup>27</sup>:

*- “Somos una organización sin fines de lucro que le da mucha importancia a lo humano. Nuestra experiencia que se nutre en aprendizaje porque en la medida en que vamos avanzando, nos vamos transformando y acoplando al proceso. El compartir, el compañerismo, la confianza que generamos como equipo, las relaciones que tenemos entre nosotros. No se puede agarrar este proceso así de la noche a la mañana. Es como estar en dos mundos paralelos el de afuera y el que vivimos en la Central”.*

*“Es importante considerar que los procesos en cada instancia son diferentes, inclusive hay diferencias entre las tres Ferias, las tres están en diferentes momentos”<sup>28</sup>.*

---

<sup>27</sup> Entrevista a trabajadores - asociados de Cecosesola: Dangelo Carusi, Ender Suárez y Julio Colmenares. 15 de abril de 2004.

<sup>28</sup> Entrevista a Gustavo Salas. Barquisimeto, 15/4/2004.



## 5.1. – Una cultura participativa hacia la Autogestión.

Se afirmó que desde la experiencia de Transporte se inició una cultura participativa que invadió otras áreas de Cecosesola y trascendió a las cooperativas de base dado que todo trabajador de la central debe ser asociado de una de ellas, costumbre adoptada por el movimiento de CCRs encabezado por Ceconave. Con el tiempo, las Ferias perfilaron un sistema descentralizado, “abierto y flexible” de grupos autónomos movilizados en torno a instancias construyendo unidad sobre criterios comunes sobre decisiones por consenso.

“En Transporte ya se había comenzado con la idea de romper las jerarquías porque si teníamos una jerarquía, propio de un sistema de dominación, eso frena el proceso educativo. Nos dijimos: “vamos a romper con las jerarquías, vamos a romper con “el jefe” para descubrir formulas educativas que todos compartamos. Eso es lo único en que teníamos claridad. Iniciamos Transporte con ese planteamiento”<sup>29</sup>.

La posterior modificación estatutaria convalidó esta situación de hecho, al eliminar la figura del trabajador asalariado y sustituir el Consejo de Administración por el Equipo de Representación nombrado por la Reunión General de Asociados e integrado por tres personas que ejercen la representación legal, judicial y extrajudicial de Cecosesola<sup>30</sup>. Obsérvense los rasgos básicos de funcionamiento de las Ferias y compárense con los enunciados como propios de la Autogestión en las acotaciones iniciales.

### 5.1.1. - El ingreso a las Ferias.

Este proceso es clave, determina el potencial arraigo de quien ingresa y su participación.

*“Se da por recomendación de un asociado. Quien recomienda se convierte en la práctica en una especie de orientador de quien ingresa. Le dice las*

---

<sup>29</sup> Entrevista a Gustavo Salas. Ibidem.

<sup>30</sup> Estatuto de Cecosesola. Registro Subalterno del Segundo Circuito del Municipio Iribarren del Edo. Lara. 8/10/2002.



*verdades del funcionamiento de la Feria y, bueno, con el tiempo ya quien ingresa camina solo*<sup>31</sup>. “Para ser socios nos damos un periodo de seis meses y al final de ese tiempo decidimos si nos afiliamos como trabajadores – asociados o no”. El propuesto realiza 2 o 3 días de colaboración semanal y si se asocia comienza a trabajar por jornadas diarias durante un lapso de uno a tres años para pasar a cobrar por semana. “Un criterio que mantenemos como colectivo es que además de ser trabajadores – asociados se debe pertenecer a una cooperativa de base afiliada a la Central”<sup>32</sup>.

Para ingresar el valor del certificado de aportación sea cooperativa o persona natural es de 1.000,00 Bs.

### **5.1.2. - Rotación en tareas y actividades.**

Las funciones están diferenciadas, pero siempre hay la posibilidad de rotar (salvo los mayores de 60 años en las vigilancias nocturnas), ello evita “la idea de prestigio por cargo y sustituirlo por la calidad del trabajo realizado”.

- “Yo no puedo decir que soy más que tú, porque yo soy cajero y tú limpias tomates, porque el mes que viene yo tengo que limpiar tomates y tu vas a ser cajero”. En el trabajo rotamos. Estoy acá transcribiendo como puedo estar barriendo. Siempre vemos el más allá de las cosas, no esperamos que nos estén mandando, tomamos la iniciativa ante lo que haga falta, siempre hay unos que van más lentos que otros o que tienen posibilidad de captar mejor las cosas que los otros”.

### **5.1.3. - Trabajo de equipos sin coordinadores.**

Un aspecto clave de las Ferias son los equipos como instancias fundamentales, en ellos se fraguan las inquietudes de los trabajadores con respecto a ellas y otras actividades de la Central.

<sup>31</sup> Entrevista a los trabajadores - asociados: Dangelo Carusi, Ender Suárez y Julio Colmenares. 16/4/2004.

<sup>32</sup> Entrevista. Ibidem.



*“Desde un principio estuvimos claros en que todos teníamos que hacer todo. No hay un gerente de la Feria, no hay un comprador de la Feria, no hay un jefe de cajeros de la feria, sino que trabajamos en equipos; la gente se imagina que en las instancias hay una persona que coordina pero no la hay. En un momento se estableció una especie de principio de integración de las instancias pero ya eso se ha diluido y simplemente todas las instancias en si son momentos de integración. Hay como tres o cuatro compañeros que tú ves en casi todas las instancias para seguirle el ritmo pero esos compañeros rotan en esa actividad”.*

#### **5.1.4. - Liderazgo y dinámica de las reuniones.**

En las Ferias no se concibe la idea de un liderazgo: *“Para nosotros no existe líderes, existe claridad en el proceso que no es un asunto verbal hay que demostrarlo en la vida. Las relaciones en la Feria trascienden a la vida”<sup>33</sup>.*

Las reuniones se inician sin directores de debates y muchas veces sin agenda previa, ésta se construye colectivamente. A veces se llevan apuntes o actas, de desear llevarse, es rotativa y al inicio se decide quien los llevará. El registro de asistencia se hace solo en reuniones “muy formales” como las generales de asociados.

#### **5.1.5. - Reuniones como espacio de decisiones estratégicas y operativas.**

Si bien en el cooperativismo venezolano es común hablar de instancias, fueron los cómpas de Lara quienes impulsaron ese vocablo como comodín sustituto de asamblea, departamentos, y comités incorporándolo también en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas al igual que “flexibilidad organizativa”.

Los actores hablan<sup>34</sup>:

- *“La reunión, debe tener ciertas características para que sea productiva. “Nosotros somos 60 colaboradores y en la reunión están unos 30. La decisión se toma con los que están. No se habla de “quórum”, porque no hay*

---

<sup>33</sup> Entrevista. Ibidem.

<sup>34</sup> Afirmaciones de diversas entrevistas.



*calificación de quienes votan, por lo tanto no hay votaciones. No se necesita “quórum, lo que se necesita es gente comprometida y, de hecho, los que van a las reuniones son los más comprometidos, los más preocupados.*

*Una decisión no deja de tomarse porque no fue fulano. Se toma y después se te comunica, si estás de acuerdo bien, si no, te atienes porque no fuiste a la reunión. No hay votación porque no es una democracia representativa, no somos delegado de nadie. Tenemos reuniones todas las semanas y en cada una aprendemos algo nuevo. La reunión de gestión cooperativa por ejemplo, es bastante abierta y tratamos de sacarle el mayor provecho posible”.*

<b>REUNIONES DE LAS FERIAS</b>	
<b>Tipo de reunión.</b>	<b>Participantes, contenidos, días y lapsos.</b>
Tres Ferias Grandes.	Todos los asociados; si no asisten todos es porque algunos deben cumplir responsabilidades. Lunes.
Reuniones Generales de Asociados.	Equivalentes a la Asamblea. Cada 3 meses.
Plan Local de Abastecimiento.	Todos los que se abastecen del Centro de Acopio de la Feria: cooperativas, grupos cristianos, Ferias pequeñas. Rotativas entre las sedes cada 15 días.
Conjunta de todas las Ferias	Cooperativas, productores, y UPCs. Martes en las tarde.
UPCs - Ferias.	Lunes, los 6 grupos se reúnen mensualmente.
Planificación de siembras.	Planificación de cosecha y acordar precio. Cada tres meses.
Zonales de Productores - Ferias: Trujillo, Barinas, y Sanare.	Planificación de cosecha y acordar precio; también apoyo técnico. Cada dos meses
Reuniones de Gestión Cooperativa.	Reuniones de reflexión por grupos: lecturas, películas, trabajo. A convenir
Convivencias.	Se discuten temas específicos Duran todo el día o al menos hasta almorzar juntos.
Almuerzos.	Generalmente, los trabajadores de la feria comparten el almuerzo. Preparar las comidas es parte de la actividad y se rota en ello. Todos los días.



También la Central es impactada por la participación

<b>CECOSESOLA REUNIONES DE INSTANCIAS.</b>	
<b>Instancia</b>	<b>Contenidos, días y lapsos</b>
Salud	Participan las siguientes cooperativas: La Salle, Santa Gema, El Valle, y Kennedy, la Aso, Civil El Carmen, y el Centro Integral de Salud. Se reúne cada 15 días.
Línea blanca y Protección de Ahorro de las Cooperativas	Todas las asociadas. Cada 15 días
Apoyo Mutuo.	Manejan los fondos cooperativos. Cada dos meses.
Educación	Coordinación de actividades con terceros, visitas y explicaciones. Los miércoles.
Sociales	Protección Social y funeraria. Semanal. Se piensa en proyecto de cremación.
Granja Integral.	Proyecto en terreno de 20 Has. dedicadas a recreación con piscina, clases de natación a niños de la comunidad, y uso de escuelas en actividades formativas. También producción de abono orgánico y cachamas.

En una visita de quien suscribe, se observó el desarrollo de un Taller de Matemáticas donde once cómpas reflexionaban acerca de la lógica de las operaciones básicas; nueve de ellos no sabían aún sumar.

#### **5.1.6. - Decisiones y representatividad legal de Cecosesola.**

Las decisiones en cualquier reunión se toman por consenso. Una entrevista en grupo ilustra acerca del proceso<sup>35</sup>:

*- “Para nosotros el consenso “empieza con un análisis con distintos puntos de vista. Surgen aportes y de allí se va construyendo colectivamente la decisión. Es una construcción analítica para llegar a un criterio colectivo.*

<sup>35</sup> Entrevista a Gustavo Salas, Teófilo Úgalde y Manuel Zabala, trabajadores asociados de las Ferias. Barquisimeto, 29/5/2004.



*La votación implica propuestas individuales y no es en la fuerza del número donde sustentamos nuestras decisiones. Es la dinámica misma la que induce cómo se toman las decisiones. Previo están los criterios colectivos, establecerlos es parte del proceso, por ello no se pueden decretar ni reglamentar por quienes estamos metidos en ese torbellino: es en razón de ir viviéndolo. La decisión no es de todos es de participación pues el todo nos lleva a quórum y eso es un problema, una preocupación que subyace en ese todo. La decisión es de participación y se traduce en mucha gente. Esto no es fácil de colocar en un reglamento”.*

Sin embargo, el Artículo 16° del Estatuto relativo a la Toma de Decisiones prevé que “cuando sea imposible llegar a éste se podrá optar por el sistema de votación. En esta modalidad el acuerdo deberá contar por lo menos con el 75 % de los asociados presentes. Los acuerdos a los que se llegue comprometen a la totalidad de los asociados”.

### **- A manera de cierre. Factores de éxito de las ferias y balance social.**

Las Ferias pueden ser entendidas como un circuito regional de compra, distribución y venta de productos de calidad, abierto y flexible en lo humano y lo organizacional, orientado con valores y principios, que enlazan productores organizados con consumidores mediante alimentos frescos, precios justos y transparentes, con visibles impactos comunitarios y trato equitativo de género. No constituyen un sistema de consumo en el sentido tradicional del cooperativismo ya que si bien los consumidores son los destinatarios finales no son los actores.

Sin duda son exitosas. En la base de estos logros se encuentran varios factores de éxito que bien pudiesen colocarse en un continuo que iría desde la confianza desarrollada con los proveedores, la economía de escala en las compras, y la disminución de los costos de mantenimiento, pasando por la aplicación del Ponderado como forma de obtener rendimientos en recursos y tiempo en las ventas superando el fenómeno de las colas en las hortalizas, hasta la puesta en marcha de un sistema de gestión acoplado con la cultura asociativa de la región, con claros rasgos de la Identidad Cooperativa y resultados favorables. Acá se insertan factores puntuales con sinergias observables: 1. - planificación de cosecha y acuerdos de



precios con productores; 2. - fondos como mecanismos de solidaridad; 3. - sistema dinámico de reuniones; y 4. - el Precio Ponderado mismo.

Pero hay factores de éxitos relacionados con el poder y el sistema decisional, acerca de ellos Salas opina<sup>36</sup>:

*“Como no hay directiva nadie puede pelear por el poder. Una vez que no hay estructura de poder se acabó la pelea. Vamos a construir, el que quiere participar lo hace... todas las reuniones son abiertas, todas las opiniones se escuchan y si no te gustó una decisión se vuelve a retomar, quien quiera puede replantearla. Cualquiera preside la reunión. Es un proceso bien preciso. Ahora, eso no se puede imponer de un día para otro; eso implica un cambio de uno mismo que tiene que salirse de esa onda de estar buscando poder. Es todo un cambio cultural lo que eso implica”. “El proceso trasciende la formalidad y no se deja atrapar por la lógica de la dominación”.*

El mismo Salas complementa la explicación así:

*“Nadie se puede proponer controlarla porque no puede ser: porque hay una transformación cultural, unos cambios culturales, hay unos criterios colectivos que nos unen, porque es que se tratan tantas vainas simultáneamente. Eso no quiere decir que en un momento determinado unos decidan una cosa y otros, otra. Si se nos hace un despelote inmediatamente decimos: bueno, vamos a reunirnos las dos partes, vamos a entendernos las dos partes, vamos a comprender qué fue lo que pasó, vamos a ver cuál criterio aplicaste tu cuál y cuál apliqué yo... y nos ponemos de acuerdo”<sup>37</sup>. “Hoy nadie controla. Hay que confiar en lo que se va dando, pero... ésta es una confianza que no es pendeja, no es dejadez, no es negligencia. Es confianza colectiva vigilante. Es educación y apoyo mutuo. Están todos aunque no estén en todas las actividades pero podemos estar todos. Si no nos salimos de ambas lógicas el proceso no se hubiese dado ni se puede dar”<sup>38</sup>.*

Aunque Salas niega una estructura de poder, pareciera que confundiéndolo con directiva, sus consideraciones apuntan al problema del poder. El uso del

---

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> Entrevista a trabajadores - asociados de Cecosesola: Gustavo Salas, Teófilo Úgalde y Manuel Zabala. 25/5/2004.





término “controlable” es sinónimo de dominio y también rechaza esa opción. ¿Por qué?, porque el poder, que si existe pues ninguna organización existe sin él, está descentralizado, repartido en trozos iguales entre cada uno de los 550 trabajadores. Esa condición, básica en una organización autogestionaria, es la que por la vía de los hechos concede garantías de aplicación al principio de “una persona un voto”. En lo formal, que los asociados y cooperativas cancelen un certificado similar reafirma ese principio.

En este panorama es vital considerar e un “equipo motor” de claro tinte colectivo que impulsó la acción colectiva desde la experiencia de Transporte, al que se suman compañeros de El Triunfo y La Alianza y un sinnúmero de trabajadores que ha pasado o se mantiene. En ese equipo están los fundadores, con observable diferencia de edad y cierta autoridad moral forjada sobre la dedicación y el trabajo, que les permite ser escuchados en lo cotidiano al mismo tiempo que se concentran en actividades operativas dejando paso a generaciones de relevo.

De lo observado, es en la organización autogestionaria de los trabajadores, donde se concentran los factores de éxitos, lo que convierte la Autogestión en sí misma en la innovación clave de éxito de las Ferias. Innovación que soluciona muchos problemas al tiempo que cuestiona el ordenamiento institucional jerárquico que poseía Cecosesola, trascendiendo a las cooperativas y grupos organizados de proveedores y consumidores.

Si el éxito se determina por la cercanía entre lo pretendido y lo logrado, las Ferias han pretendido: 1. - Integración entre proveedores, Ferias, y usuarios; 2. - participación intensa de sus trabajadores en lo cotidiano; y 3. - impactos regionales en lo social, organizacional, económico, y alimenticio; han logrado:

- **En los Proveedores.** Una integración real gracias a la permanente comunicación y a los acuerdos y acciones solidarias como la planificación de las cosechas, al respeto de los acuerdos por la palabra empeñada, y el tocarse las fibras humanas con el establecimiento de varios fondos y la solidaridad que ellos generan. Acá existe un proceso participativo como eje ductor. Ellos se benefician de: 1. - La seguridad de un mercado lo que les permite programar producción y pagos en un marco formativo y de compromiso social; 2. - Una cultura participativa y en muchos aspectos autogestionaria en la determinación de los precios, la



planificación de las cosechas, los cupos, y otros aspectos con la satisfacción de cumplir con una responsabilidad social; y 3. - Fondos operativos y de solidaridad como mecanismos de solidaridad e integración humana.

- **En los Trabajadores – Asociados y los aspirantes.** El éxito radica en la integración humana establecida entre ellos y con proveedores y compradores en una particular relación tú a tú y de gestionar con base en el respeto a la palabra empeñada, y clara Responsabilidad Social Cooperativa (RSCoop). Este sector se ha autobeneficiado de la participación intensa en lo cotidiano y también de toma de decisiones por consenso sin áreas de exclusión para nadie como forma de reparto de poder y de “desdibujar jerarquías”.

- **En los Usuarios.** 1. - Un ahorro inmediato; 2. - La cultura participativa; 3. - la transparencia de las Ferias que garantiza su funcionamiento con mayor calidad y mejores precios; y 4. - Impactos positivos en el ámbito alimenticio al consumir hortalizas frescas con aprendizaje en lo gastronómico.

Para finalizar, las Ferias constituyen una opción autogestionaria reconocida por sus relacionados, cooperativista, personas de la región y otros ámbitos incluyendo el internacional; justifican que estudiosos de la gerencia social y del cooperativismo, de la participación y la Autogestión, y de las vías para combatir la pobreza y crear valor mediante el emprendimiento y el trabajo colectivo, les hayan puesto sus ojos.

Con este trabajo se aspira entusiasmar a cooperativistas e investigadores, en el estudio de ellas y de otras experiencias cooperativas y autogestionarias, ojala este documento genere reflexiones con fines formativos y de multiplicación de experiencias exitosas y sus lectores se animen a visitarlas.

### - Bibliografía.

Alianza Cooperativa Internacional- ACI. Declaración sobre la identidad cooperativa. Aprobada En El XXXI Congreso de la ACI, Manchester. Sept. - 1995. Cepac- UCV. Fondo Documental Virtual. Feb. 1996.

Bastidas Delgado, Oscar. Economía Social y Cooperativismo. Una Visión Organizacional con prólogo de Bernardo Kliksberg. Universidad de San Gil, Colombia, 2010. 367 págs.



----- La Autogestión como Innovación Social en las Cooperativas. El Caso de las Ferias de Consumo de Lara en Venezuela. Caracas. Unircoop. 2007. 180 págs.

----- Panorama Cooperativo Venezolano. 1996. Mimeografiado. Marzo 1996. pp. 14-22.

----- “Propuesta metodológica para el estudio del comportamiento de las variables organizacionales en las cooperativas venezolanas con miras a determinar sus condiciones autogestionarias”. En: Revue Unircoop. Reflexions sur le copoperatisme et l’associativisme. Unircoop. / U Irecus - Université de Sherbrooke / pp. 33 – 48 y en Memoria del III Simposio Nacional de Economía Social. Gerencia de las Organizaciones de la Economía Social (OES’s) del Ciriéc- Venezuela. Evento Especial de la 52° Convención Anual de la Asovac. UCLA. Barquisimeto, 19 al 22 de Noviembre de 2002.

----- Apuntes para el conocimiento del Movimiento Cooperativo Venezolano. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa del Centro de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (Ciriéc-España) N° 30. Diciembre 1998.

----- Claves para la comprensión del cooperativismo venezolano actual. Cepac-UCV. Mimeografiado. Julio 2003. pp 243

----- De la organización burocrática a la autogestionaria. Apuntes para una tipología de la Participación en las cooperativas. Cepac-UCV. Noviembre 2003 pp. 14.

Cecososola. Buscando una convivencia armónica. Escuela Cooperativa Rosario Arjona. Barquisimeto. Mimeografiado. 2002.

----- Estatutos. Registro Subalterno del Segundo Circuito del Municipio Iribarren de la Circunscripción Judicial del Edo. Lara. 8 de octubre de 2002.

----- Una organización en movimiento. Tríptico. Barquisimeto 2000. pp. 2.

Dávila, Ricardo. Innovación y éxito en la gestión cooperativa. Mimeo. Bogotá. Marzo de 2004.

Desroche, Henri. Le projet coopératif. Editions économie et humanisme. Les éditions ouvrières. París, 1976

Gómez, Luis. Las Ferias de Consumo Familiar del estado Lara, Venezuela: una experiencia de organización participativa. Informe para la División de Estado y Sociedad Civil del Banco Interamericano de Desarrollo. Caracas, 1998. p. 47.

Guillerm, Alain et Bourdet, Yvon. Clefs pour l’autogestion. Seghers. Paris 1977.

Venezuela Competitiva. Entrevista a Teresa Correa en “Cuando el consumo es una feria: Ferias de Consumo de Barquisimeto”. Caracas. S/f.



- Entrevistas.

Eduardo Matute, Ex presidente de Ceconave, Ex superintendente Nacional de Cooperativas, 16/08/2002 y 30/7/1998

Teresa Correa y Gustavo Salas, actores de Cecosesola. Barquisimeto, 15/4/2004, 15/5/2004, 10 y 12/4/2015 y 28 y 31/5/2015.

Trabajadores - Asociados: Dangelo Carusí, Ender Suarez y Julio Colmenares. 15/4/2004.

Teófilo Úgalde. Asociado de la Cooperativa Kennedy. 28/5/2003.

Trabajadores - Asociados: Gustavo Salas, Teofilo Úgalde y Manuel Zabala. 25/5/2004.

Alfonso Olivo, directivo del Consejo Cooperativo de Lara. 11/5/2005.

Webs.

International Pasta Organization. <http://www.internationalpasta.org/index.aspx?idsub=31>