

TEORÍA DEL APRENDIZAJE EN COOPERATIVAS: IMPACTO DEL EMPRENDEDURISMO DE ORGANIZACIONES DE BASE EN LAS COMPETENCIAS HOLÍSTICAS DE INNOVACIÓN DE DIRECTIVOS DE ACEPAT, PERÚ

XVIII Congreso Internacional de Investigadores en
Economía Social y Cooperativa

*La Economía Social: herramienta para el fomento del desarrollo sostenible y la
reducción de las desigualdades*

Isaac Zuñiga Aguilar
Universitat de Lleida



Centros universitarios adscritos a la



RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar el proceso de aprendizaje en organizaciones inteligentes en la fase de crecimiento, desde el emprendedurismo de sus asociados en la base (comités), hasta la innovación holística de sus directivos en la Cooperativa ACEPAT (Perú), considerando una investigación no experimental, probabilística, longitudinal, descriptiva y correlacional. Tomando en cuenta que en el 2018, se aplicó un cuestionario de factores de emprendedurismo a 25 asociados y en el 2020 se aplicó un cuestionario de competencias holísticas de innovación a 27 directivos y se obtuvo un nivel de correlación de Pearson de 0.92 (muy alta) entre 7 factores de emprendedurismo de asociados y 6 competencias holísticas de innovación de directivos relacionados con el proyecto de formación del 2018, obteniendo una mayor correlación con la (utilidad), de 0.74 (alta) en lugar del (capital social) de 0.34 (muy baja). Por lo tanto, se cumple la hipótesis 1 donde 6 competencias holísticas de innovación de directivos integradas con las bases priorizaron la utilidad sobre el capital social, por garantizar la sostenibilidad empresarial. Considerando que la utilidad disminuyó desde el 2017 hasta convertirse en pérdida en el 2019, por efectos de la baja del precio de la palma aceitera en el 2018. Se evidencia, aprendizaje en los directivos durante cada hito que les ha tocado enfrentar desde que como productores decidieron emprender como asociación en 1996 hasta convertirse en Cooperativa en el 2004. Permaneciendo en la memoria organizacional el responder ante la crisis, aún cuando la estructura se adaptó al cambio.

Palabras clave: innovación holística, cooperativismo, organizaciones inteligentes.

ABSTRACT

This study aims to analyze the learning process in smart organizations in the growth phase, from the entrepreneurship of their partners at the base (committees), to the holistic innovation of their managers in the Cooperative ACEPAT (Peru), considering non-experimental, probabilistic, longitudinal, descriptive and correlational research. Taking into account that in 2018, an entrepreneurial factors questionnaire was applied to 25 partners, and in 2020 a holistic innovation skills questionnaire was applied to 27 managers and a Pearson correlation level was achieved 0.92 (very high) between 7 partner entrepreneurship factors and 6 holistic managerial innovation competencies related to the 2018 training projects, obtaining a greater correlation with the (profit) of 0.74 (high) instead of the (social capital) of 0.34 (very low). Therefore, hypothesis 1 is fulfilled where six holistic managerial innovation competencies integrated with the foundations prioritized profit over social capital, to ensure business sustainability. Considering that the profit decreased from 2017 to a loss in 2019, due to the effects of the 2018 oil palm price decline. It is evident that managers learned during every milestone that they have had to face since they decided as producers start as an association in 1996 until becoming a Cooperative in 2004. The organizational memory of responding to the crisis remains, even as the structure adapted to change.

Keywords: holistic innovation, cooperativism, smart organizations.

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación toma en cuenta el impacto que tiene la innovación en la transformación de nuestro mundo como un proceso estratégico, producto de la globalización (Ponti y Ferrás, 2008). Del mismo modo, (Sengue,1998) contextualiza a la innovación como un proceso de aprendizaje en equipo que caracteriza a las organizaciones inteligentes¹ que son moldeadas por los modelos mentales de los líderes directivos que impulsan el cambio desde adentro, generando un impacto organizacional con sus proyectos sostenibles a nivel de utilidad y a nivel de capital social (Philips,1997).

Para identificar el grupo experimental del estudio se ha explorado el sector cooperativo, identificando dentro de este sector, las cooperativas que se encuentran en la tercera fase de su "crecimiento, gloria y heterogeneidad" según (Cook,2018), podrían haber llegado gracias al impulso de factores de emprendedurismo que nacen en sus miembros asociados desde la base, considerando sus decisiones individuales en cada uno de sus micromundos y posteriormente podrían ascender como un proceso de innovación cultural al relacionarse con las competencias holísticas de innovación de sus miembros asociados directivos cuando deciden los cambios de la organización a través de proyectos sostenibles. (Philips,1997).

Por otro lado, tomando en cuenta las 10 cooperativas de productores con mayor posicionamiento mundial según su facturación al 2017 son: Group credit Agrícola (Francia) con 96.25 billones de euros, 139.000 empleados (servicios financieros); Grupoe BCPE con 59.03 billones de euros, 106.463 empleados (servicios financieros), REWE Group (Alemania) con 55.85 billones de euros, 345.434 empleados (productores comercio al por mayor y menor); BVR (Alemania) con 55.29 billones de euros, 177.248 empleados (servicios financieros); Zenkyoren (Japón), 51.69 billones de euros, 6.282 empleados (seguros); Nippon life (Japón), 48.36 billones de euros, 86.394 billones empleados; State farm (USA), 42.42 billones de euros, 65.664 empleados (mutual de seguros); ACDELEC Leclerc (Francia), 42.01 billones de euros (productores comercio al por mayor y menor); Zen- Noh (Japón), 41.37 billones de euros (productores y industriales alimentarios); Nonghyup NACF (República de Corea), 38.82 billones de euros, 100.594 empleados (productores y industriales alimentarios).

Cooperativas Agroalimentarias (2018). En las cooperativas europeas de alimentos el sector agroalimentario, pesquero y forestal está conformado por más de 6.014.294 millones de miembros asociados y 616.177 millones de empleados según (COAG, 2019).

Para (Igual y Meliá, 2008), aún en España, tercero en Europa en asociados (1.151.342) y segundo en empleados (100.883) en el sector cooperativo, urge incentivar la innovación y la dimensión para alcanzar los niveles de productividad Alemania y Austria.

La problemática, en la gestión del modelo cooperativo se podría analizar desde la evolución que plantea (Cook,2018), con la necesidad de alcanzar el objetivo dicotómico de generar crecimiento económico sostenible y al mismo tiempo la mejora

¹La organización inteligente, es un concepto definido Sengue (1998): Las organizaciones, como sistemas complejos adaptativos, son capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman. Las empresas que prosperan en el tiempo, plantean, son las "organizaciones inteligentes", es decir aquellos grupos de personas que alinean talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aun frente a escenarios cambiantes.

de vida de sus miembros asociados. Es por ello que se han identificado algunos problemas a los que se podrían enfrentar los miembros asociados directivos cuando son elegidos desde sus bases (comités sectoriales) como líderes representantes de la asamblea general y con la responsabilidad de dirigir los destinos de la organización.

En primer lugar, la falta de sostenibilidad, necesaria para alcanzar el equilibrio (ganar- ganar) ², siendo un aspecto fundamental para alcanzar el éxito en los negocios (Nash,2002). Los emprendimientos en países como Perú son poco sostenibles según la (GEM 2019), especialmente dentro del sector cooperativo, el bajo nivel de innovación con una orientación a la producción de materias primas con bajo valor agregado. El caso de ACEPAT se diferencia por que nace como un emprendimiento ante la crisis por la falta de trabajo y la violencia en la provincia de Tocache que motivó a los productores pamicultores a la formación de la asociación y posteriormente la Cooperativa ACEPAT que, en el 2004, luego se convirtió en la primera accionista de la empresa industrial procesadora de aceite crudo de palma aceitera denominada: Oleaginosas del Perú S.A.

Tomando en cuenta los factores que caracterizaron el desarrollo de las cooperativas de los Estados Unidos de América desde 1990 fue el diseño de una estructura organizacional enfocada en agregar valor a las materias primas, enfoque que se desarrolló hasta finales del 2000 debido a que muchas de ellas tuvieron problemas de liquidez y equidad participativa para impulsar proyectos que requerían financiamiento de gran envergadura según (Grashuis yCook,2017). Esto debido a que en el caso de las cooperativas no basta con financiar proyectos sostenibles de impacto social, estos no deben ser una carga para la cooperativa. Es por ello, que el factor de nivel de alineamiento de nichos de mercado es fundamental para garantizar el capital necesario para financiar proyectos de valor agregado en el mercado.

En segundo lugar, el alto riesgo corporativo al que se enfrenta una cooperativa, cuando los miembros asociados directivos al interno lideran proyectos de cambios que podrían encontrar alguna resistencia en los miembros asociados que esperan mejoras en su calidad de vida o en su lugar que no se cuente con el financiamiento necesario para poder implementarlos.

A nivel estructural la Cooperativa ACEPAT está conformada por 27 comités sectoriales donde cada uno de sus productores eligen a votación su representante ante la asamblea general cada tres años. La Cooperativa ACEPAT es dirigida por la asamblea general, siendo esta su máxima autoridad que aprueba la conformación de un Consejo de administración. Sin embargo, las aprobaciones están conformadas por representantes de cada comité sectorial hasta el momento que asumen la dirección de la empresa como representantes de su sector adquieren un nivel de emprendedurismo colectivo con el que impulsan proyectos de largo plazo que generen cambios dentro de la organización y atienden las deficiencias en servicios que de forma individual no podrían atender los productores por sí solos.

En tercer lugar, el bajo nivel asociatividad, podría ser un factor que afecte a las cooperativas, debido a un alto nivel de oportunismo de sus miembros. El oportunismo no solo se presenta al exterior de la cooperativa, como por ejemplo cuando los intermediarios pagan precios muy bajos a los productores y es una de las razones por las que se forma ACEPAT buscando garantizar un precio más competitivo al productor. Sin embargo, el oportunismo, es un factor que también se presenta algunas veces al interior de las cooperativas según (Sánchez, Arcas y Hernández,2019). En este estudio, toma en cuenta más de 140 cooperativas

² El equilibrio de Nash es un concepto definido por Nash (2002): dentro de la teoría de juegos donde el resultado óptimo de un juego es donde no hay incentivo para desviarse de su estrategia inicial.

españolas de primer grado y, asimismo, identifica tres factores fundamentales que se relacionan directamente con el incremento del oportunismo en las cooperativas como son: a mayor heterogeneidad, a mayor variación ambiental y orientación al mercado. Sin embargo, también identifica dos factores que disminuyen el oportunismo de los socios al interno como son: la dependencia de los socios de la cooperativa, la orientación de los socios a relaciones de largo plazo, la orientación de los socios al mercado.

Es por ello que las actividades de responsabilidad social dentro de las cooperativas podrían disminuir el oportunismo de sus miembros, con proyectos como: capacitación de los asociados, promover la escolaridad en los hijos de asociados, promover el cuidado del medio ambiente, promover la equidad de género entre otros que se encuentran alineados a la naturaleza de las organizaciones. En el artículo de (Pérez, Gargallo y Esteban, 2019) se concluye que más del 66% (4/6) cooperativas agroalimentarias de España superaban el promedio actividades de responsabilidad social. En el caso de ACEPAT durante el 2018 y 2019 se han identificado los proyectos de capacitación en habilidades directivas, proyectos de certificación y el proyecto de una planta de abono como los proyectos más importantes que podrían contribuir a la disminución del oportunismo de sus asociados.

En cuarto lugar, el bajo nivel de interconexión con las macro tendencias³ sería un problema para influenciar en el cliente e incentivar su permanente cambio cultural. Según (Ponti y Ferrás, 2008), las macro tendencias son parte de un proceso estratégico impulsado por la globalización. Por lo tanto, un aspecto fundamental de mercado.

En quinto lugar, se plantea como parte de la problemática del sector cooperativo, la baja capacitación de los directivos que según el estudio de (Franken y Cook, 2017), las cooperativas con juntas directivas más capacitadas logran un crecimiento en general, considerando que en el modelo cooperativo se persigue un crecimiento a nivel de indicadores económicos, al mismo tiempo que se exige la mejora de vida de sus asociados con indicadores sociales que muestran la satisfacción de socios.

En sexto lugar, las cooperativas agrarias que están en el sector de alimentos, son industrias extremadamente frágiles, es decir que los productos se producen en los países donde los costos son menores y se venden donde de demanda, (Roberts, 2008) y cualquier problema de clima, transporte, commodities pueden hacer variar los precios en diferentes lugares de la cadena. Como es el caso de la variación de precios de la palma aceitera del 2018 que ha originado una baja en la producción y en consecuencia una disminución de las ventas y la utilidad hasta finales del 2019.

En séptimo lugar, en las industrias de alimentos en general se realizan pocos cambios al interno. Se enfocan en producir a gran escala para lograr vender a bajos costos. Sin embargo, la economía lineal genera problemas serios de sostenibilidad. (Roberts, 2008). Por esta razón alternativas de economía circular son alternativas válidas.

³ *Macro tendencias, es un concepto definido por Ponti, F & Ferrás, X (2008): Tomando en cuenta que la innovación es un proceso estratégico, las macro tendencias son las fuerzas del cambio que son las reglas sociales y económicas que dicta el mercado para sobrevivir y son importantes tomarlas en cuenta para no desaparecer.*

Objetivos del estudio

El principal objetivo de este estudio, es identificar que competencias holísticas⁴ de innovación de directivos de ACEPAT, han presentado un alto nivel de correlación con los factores de emprendedurismo de los asociados en la gestión de sus tierras de palma aceitera.

En segundo lugar, se plantea analizar la orientación de las decisiones de los directivos de ACEPAT en proyectos sostenibles, explorando la correlación de las competencias holísticas de innovación de los directivos integradas con las bases (comités sectoriales) respecto a la utilidad y al capital social. (Philips,1997), considerando que los directivos, han implementado una serie de proyectos de formación para socios e hijos de socios en el 2018, denominado (programa de desarrollo de habilidades directivas).

Con la finalidad de analizar el nivel de cohesión de pensamiento entre miembros asociados y miembros directivos se analizarán: por un lado, los factores de emprendedurismo de los miembros asociados y, por otro lado, las competencias holísticas de innovación presentes en los directivos.

Como resultado se plantea identificar las competencias holísticas de innovación de directivos que más se correlacionan con los factores de emprendedurismo de los miembros asociados de base. Estas competencias holísticas de innovación de directivos integradas con las bases guiarán la valoración de proyectos sostenibles que impactarán en la utilidad de la organización y la mejora de la calidad de vida de sus asociados garantizando la sostenibilidad económica y política de la cooperativa.

Para analizar el proceso de aprendizaje en ACEPAT, desde el origen se toma en cuenta el emprendurismo⁵ como un factor de impulso. Según, (Schanarch,2009), lo define como: "el camino disruptivo para llegar a innovar dentro de una organización". En consecuencia, define dos tipos de emprendedurismo: Por un lado, el intrapreneur, que es el empresario que busca impulsar, introducir, desarrollar nuevos productos, servicios y procesos que beneficien a la organización. Por otro lado, entrepreneur, el empresario independiente que busca crear empresas y desempeña el mismo papel , pero fuera de las organizaciones.

Considerando que el emprendedurismo, es una variable importante del estudio, se cita al Perú, por tener una de las tasa más altas del mundo en emprendedurismo (43%), según (Bosma y Kelley,2019). Sin embargo, con una tasa del 1%, muy baja en supervivencia de estas empresas en el primer año. Esto podría deberse al bajo nivel de innovación, escenario con el que se podría indagar el proceso de aprendizaje en los asociados en las iniciativas cooperativas en crecimiento. (OMPI,2019).

En consecuencia, dentro del sector cooperativo agroalimentario del Perú, se ha elegido como casod de estudio de la Cooperativa ACEPAT, que nació como la Asociación Central de Pamicultores de la Provincia de Tocache ACEPAT, que fue fundada el 11 de noviembre de 1996 por productores pamicultores que buscaban una alternativa empresarial al haber perdido sus trabajo ante la quiebra de la empresa Inti Palma S.A en 1990.

⁴ *Competencias holísticas, es un concepto definido por Schanarch, A (2009): Que se refieren a aquellas competencias que se ubican en el lado derecho del cerebro que se enfocan en la creatividad. Como por ejemplo: holístico, intuitivo, no verbal, a temporal, lateral.*

⁵ *Emprendedurismo es un concepto definido por Schanarch, A (2009), El inicio es el espíritu emprendedor que nace del vocablo "entrepreneur" para denominar a los nuevos empresarios que crean una empresa nueva, en mención a las personas que iniciaban una expedición militar.*

En el año 2004 fue transformada en Cooperativa Agraria ACEPAT, conformada por 768 miembros asociados productores de palma aceitera, que sobrevivieron a épocas de crisis por el terrorismo y el narcotráfico instalados en Tocache entre 1980 y 1986 que terminaron con la quiebra de la empresa industrial estatal (extractora de aceite de palma) OLPESA que fue recuperada por ACEPAT en el 2004, como el principal accionista de Oleaginosas del Perú OLPESA S.A., (Cooperativa ACEPAT, 2020).

La inversión de ACEPAT en el 2004 como principal accionista de la industria de palma aceitera OLEAGINOSAS DEL PERÚ representa una manifestación de la adaptación de la estructura cooperativa en una organización innovadora. Considerando la definición de (Colom,2004)

“El mundo de la Cooperación y las Alianzas: se refiere a la alternativa de cambio desde el punto de operar en solitario a la posibilidad de buscar socios para emprender envites o retos empresariales en lo productivo. El buscar formar parte de una estructura adicional para lograr procesar la materia prima podría poner en evidencia el enfoque de asociatividad de sus asociados que buscan una sostenibilidad económica (Nash, 2002)

Por otro lado, en este estudio se ha considerado relevante profundizar en la observación de los problemas a los que se han enfrentado los productores de palma aceitera desde cada uno de sus micromundos, que podría ser el inicio de su proceso de aprendizaje a partir del emprendedurismo individual en el manejo de sus tierras de cultivo y posteriormente como un emprendedurismo colectivo que les ha permitido organizarse en asociación y luego en cooperativa al fundar ACEPAT.

Estos productores de palma aceitera se enfrentaron en cada uno de sus micromundos⁶ a diversos problemas como: crecimiento administrativo, desarrollo de productos, mejora de la calidad en empresas de servicios y manufactureras. Estos experimentos elaboran e incorporan conceptos sobre arquetipos sistémicos, aprendizaje en equipo y trabajo con modelos mentales. A continuación describimos tres tipos de micromundos tomados de tres ámbitos empresariales: Los micromundos como aprendizaje sobre el futuro: donde un equipo administrativo descubre las contradicciones internas de una estrategia que se acaba de implementar, los micromundos, como oportunidades estratégicas ocultas: donde un equipo experimenta con los modelos mentales de sus integrantes y descubre que los supuestos de los integrantes del equipo pueden moldear las preferencias de la clientela, los micromundos como descubrimiento de potenciales desaprovechados, según (Sengue,1998).

Para encontrar los factores del emprendedurismo en cada uno de los micromundos tomando en cuenta “descubrimiento de potenciales desaprovechados” citamos a (De Soto, 2000), que plantea la necesidad de optimizar el uso del capital muerto que son los activos que además de usarse, no se utilizan para financiar la generación de riqueza.

El no poder acceder al financiamiento con garantías en función a activos que usamos pero que no poseemos , hace que el financiamiento sea muy costoso para el emprendedor , que termina asfixiado por los financiamientos caros. De estas premisas podríamos identificar que para emprender y tener éxito en países emergentes tendría que tomarse en cuenta los siguientes *factores: nivel de informalidad, nivel de acceso al financiamiento, nivel de uso de los activos.*

⁶ *Los micromundos permiten a los directivos y equipos comenzar a “aprender haciendo” mientras abordan importantes cuestiones sistémicas. Los micromundos “comprimen el tiempo y el espacio”, de modo que resulta posible experimentar y aprender, aunque las consecuencias de nuestras decisiones se hallen en el futuro o en partes distantes de la organización.*

Para encontrar los factores del emprendedurismo adicionales desde los micromundos mencionados, a nivel estructural, recurrimos a los aspectos fundamentales del cooperativismo que nacen en 1844 con los primeros estatutos de Rodchale que dan origen a los principios cooperativos que regirían el comportamiento de este tipo de organizaciones, basada en principios como: el control democrático, la libre adhesión, el interés limitado de capital, la distribución de beneficios en proporción a las compras realizadas, las compras y ventas al contado, la pureza y calidad de los productos, la promoción de la educación entre los miembros, la neutralidad política y religiosa, las ventas a precio de mercado, la adhesión voluntaria, la devolución desinteresada del activo neto en el caso de disolución de la Sociedad, la aspiración de cooperativizar la organización económica y social del mundo. (Martinez, 2011). Sobre estos principios se han identificado factores de emprendedurismo como: nivel de control, nivel de planificación, nivel de asociatividad, nivel de influencia de la familia, nivel de nicho de mercado, nivel de emprendimiento.

En el artículo de (Zuñiga, 2020), se plantea la interrogante de si el proceso de aprendizaje⁷ de la innovación podría ser llevado a cabo por personas que no han recibido formación académica necesariamente. Considerando que ninguno de los miembros asociados directivos tiene formación académica y que se encuentran a cargo de la dirección de la cooperativa ACEPAT, este modelo de organización podría ser un interesante objeto de estudio para analizar las competencias holísticas de innovación que podrían estar presentes en líderes cooperativos. Sin embargo, a nivel de asociados se identifican los factores de emprendedurismo porque los asociados no gestionan la cooperativa sino sus tierras, pero mantienen una relación de pertenencia con la cooperativa. Por lo tanto, se ha identificado dos micromundos dentro de una cooperativa, por un lado, los asociados (pamicultores) y, por otro lado, los directivos (pamicultores que son elegidos democráticamente por las bases y que dirigen la cooperativa). (Sengue, 1998)

Para identificar el origen de las competencias holísticas de innovación podemos analizar el planteamiento de (Robbins y Judge, 2013): que identifica la búsqueda de recompensas intrínsecas en tres aspectos como son: el aspecto cognitivo: La creencia de ser creativo, el autoconocimiento, la introspección, el pensamiento lógico – latera, la intuición – razón; el aspecto afectivo (automotivación elevada) y el aspecto de comportamiento que se relaciona con: Facilidad para formular problemas y concretar focos creativos, Búsqueda constante de ideas, Actitud transgresora, Actitud aventurera, Liderazgo creativo, Saber pensar de forma ingenua. Por otra parte, si complementaríamos para tener una visión integral con la búsqueda de recompensas extrínsecas podríamos identificar: Búsqueda de Reconocimiento, Búsqueda de Mejora de vida según (Zuñiga, 2020).

Asimismo, para analizar el impacto de la metodología de innovación holística de (Zuñiga, 2020), es fundamental gestionar el estrés en tres etapas como: fase de inspiración, fase de dominio y fase de diseño conceptual, con lo cual se podría predisponer al participante a utilizar toda su capacidad en el proceso de innovación. "Según se manifiesta: Todas estas variables podrán impactar en el hemisferio holístico del cerebro y predisponer la capacidad del ser humano para innovar tomando en cuenta el nivel del estrés es capaz de impactar de forma positiva y/o negativa con respecto a las competencias creativas de cada persona". (Hunter y Thatcher, 2007). En el caso de los directivos que antes se dedicaban a la gestión de sus tierras y que hoy asumen el reto de dirigir la cooperativa podría representar la

⁷ Proceso de Aprendizaje en equipo, es un concepto definido por Sengue (1998): Que consiste en alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.

presencia del nivel de estrés el cambio de estilo de vida de productor de sus tierras a gestor de la cooperativa.

Del mismo modo, respecto al proceso de aprendizaje de los directivos de ACEPAT, se ha tomado en cuenta para el análisis, la fase de inspiración, donde para liderar un proyecto sostenible, en este caso el proyecto de formación, buscando impulsar el cambio en la organización es fundamental que competencias holísticas de innovación de los directivos gestionen el nivel de estrés en la fase de aprendizaje, con la finalidad de promover la creatividad que le permita gestionar en el corto y largo plazo.

Tomando en cuenta que esta fase se podría evidenciar una motivación fuerte en los productores pamicultores de la zona que se planteaban asociarse para salir de la situación adversa que se les presentaba en el entorno como el terrorismo presente en la provincial de Tocache desde 1985 y que terminó afectando la quiebra de la empresa Inti Palma donde trabajaban muchos de sus miembros antes de 1990.

En 1996, iniciaron un proceso de aprendizaje en equipo sobre como manejar una empresa al fundar la asociación ACEPAT, la cual consolidaron al convertirse en Cooperativa ACEPAT en el 2004, continuando su proceso de aprendizaje acentuando su propensión al cambio ese mismo año hasta convertirse en la primera accionista de OLEAGINOSAS DEL PERÚ, la planta procesadora de aceite de palma.

Otro aspecto fundamental para la gestión del directivo de una cooperativa es el manejo de expectativas de un asociado respecto a la utilidad y el reparto de los "excedentes"⁸ que en algunas ocasiones es más individualista y en otras es una posición más colectiva que garantice mayor sostenibilidad con el incremento del capital social. (Monreal y Orellana, 2019).

Eventualmente, la implementación de algunos proyectos sostenibles que buscan la innovación, en el corto plazo podrían impedir la repartición de excedentes para poder financiar las mejoras para beneficio de todos los asociados.

"Primamos el elemento colectivo por encima del individual". (García y Palma, 2019). Entonces, la Cooperativa debería ser el medio para mejorar la calidad de vida de sus asociados (Sachs, 2008).

En ACEPAT, aún cuando sus miembros podrían haber demostrado sostenibilidad; situaciones como la disminución del precio de plama aceitera en el 2019 originó que muchos productores disminuyan su producción y esto impactó en la disminución de las ventas y la utilidad.

Para la gestión adecuada de los proyectos sostenibles por parte de los directivos, es muy importante el nivel de capacitación (Franken y Cook, 2017). En el caso de ACEPAT los miembros directivos impulsaron proyectos de formación en el 2018 dirigido a los socios e hijos de socios denominado: programa de capacitación en habilidades directvas.

La gestión adecuada de una directiva se realiza a través de indicadores de gestión que garantiza la salud financiera de la cooperativa y el buen desempeño de los miembros directivos a nivel financiero es el impacto del nivel de liquidez ante la implementación de los proyectos sostenibles. (Grashuis y Cook, 2017)

⁸ *Excedente, es el término definido por CIRIEC (2018): Que consiste en ,el resultado derivado de la diferencia positiva entre los ingresos ordinarios cooperativos y las deducciones correspondientes en concepto de gasto, es denominado por ley como excedente, reservando el término beneficio cuando las diferencias positivas se obtengan en resultados extra cooperativos y/o extraordinarios.*

Del mismo modo, algunas cooperativistas se han enfocado en analizar la cohesión entre miembros asociados de una cooperativa. Tomando en cuenta que ha mayor capital social podría representar una mayor interacción de los miembros asociados y que esto a su vez representaría mayor confianza al interno. Sin embargo, según el análisis expuesto en (Spognardi, 2019) que es un estudio de una cooperativa de primer grado de Portugal, se analiza y se cuestiona este supuesto.

En el caso de ACEPAT considerando que se ha planteado profundizar en el análisis de las variables que permitirían mayor nivel de correlación entre los factores de emprendedurismo que se encuentran presentes en los miembros asociados de las bases (en sus comités sectoriales) con las competencias holísticas de innovación que se encuentran presentes en sus directivos que dirigen los proyectos de formación en el 2018 que promuevan el cambio de la organización con impacto en la utilidad y en el capital social.

Pregunta de investigación:

¿El nivel de correlación entre las competencias holísticas de innovación de directivos integradas con las bases tendrá un nivel de correlación mayor con la utilidad que con el capital social de ACEPAT?

H1: El nivel de correlación entre las competencias holísticas de innovación de directivos integradas con las bases si tendrá un nivel de correlación mayor con la utilidad que con el capital social de ACEPAT

H0: El nivel de correlación entre las competencias holísticas de innovación de directivos integradas con las bases no tendrá un nivel de correlación mayor con la utilidad que con el capital social de ACEPAT

2. MATERIAL Y MÉTODOS

El presente estudio investigación es no experimental, probabilístico, longitudinal, descriptivo, analítico y correlacional.

En el 2018, se aplicó un cuestionario de 50 preguntas en escala de Likert presentado a 25 miembros asociados de cada sector de ACEPAT. con la finalidad de identificar los factores de emprendedurismo en la gestión de sus tierras. En el 2020, se aplicó el segundo cuestionario <http://coih.nlcode.com/> de 72 preguntas en escala de Likert presentado a 27 miembros asociados directivos de ACEPAT con la finalidad de identificar las competencias holísticas de innovación en la dirección.

A. Población:

Tabla 1.
Padrón de asociados por comités sectoriales de ACEPAT

Nº	Comités sectoriales de ACEPAT	Asociados
1	ACAPCEAPAH -T	69
2	ADEPALMA	19
3	APAIN	62
4	APAMIL	35
5	APPAI-B.O.	9
6	APRODEPAT	57
7	APUMHSA	11
8	ASAPAT	81
9	ASPAL	25
10	ASPALTRU	20
11	ASPAT	174
12	ASSUPTA	19
13	ELBER ALBAN DIAZ	16
14	HATUM PALMAS	57
15	PARAISO	8
16	SANTO CRISTO	26
17	VR CAÑURTILLO	15
	Total General	703

Fuente: ACEPAT, 2020.

B. Tamaño de muestra:

Para calcular el tamaño de muestra se hizo uso de la fórmula para comparación de medias, empleando datos de un estudio piloto:

Valor estimado del coeficiente de correlación $r = 0.920$

Nivel de confianza o seguridad con el que se quiere trabajar $Z1 - \alpha/2 = 0.990$

Poder estadístico que se quiere para el estudio $Z1 - \beta. = 0.900$

Porcentaje de pérdidas de información $= 0.200$

Tamaño mínimo considerado para la muestra $n = 11.00$

Tamaño considerado para el estudio $n = 27.00$

El tamaño mínimo de muestra encontrado fue de 11 sujetos de investigación. Sin embargo, para mayor precisión se ha tomado a 27 asociados, que pertenecen a todas las bases (comités sectoriales) de ACEPAT.

Se ha considerado censo poblacional para los 25 directivos de los comités sectoriales de ACEPAT.

$$n = \frac{0.990/2 + 0.900}{\frac{1}{2} \ln \left[\frac{1 + 0.920}{1 - 0.920} \right]} + 3$$

n = 11

C. Ecuación

1.- Se aplicará un cuestionario de 30 preguntas a profundidad con escala de Likert a un grupo experimental de 25 miembros asociados pertenecientes a los 17 comités sectoriales de ACEPAT que nos permitía identificar los factores de emprendedurismo (FE) que más destacaban en su perfil de asociado. (FE)

2.- Se aplicará un cuestionario de 72 preguntas a profundidad con escala de Likert a un grupo experimental de 27 miembros asociados directivos pertenecientes a los 17 comités sectoriales de ACEPAT que nos permitía identificar las competencias holísticas de innovación (CI) que más destacan en su perfil de directivo. (CI).

3.- Se identificarán las competencias de innovación holística de directivos integradas con las bases (CII) que presentan mayor nivel de correlación $Y_1(r_2)$ con los factores de emprendedurismo de los miembros asociados de base.

$$Y_1(r_2) = FE \text{ -----} > CII$$

4.- Se identificarán los proyectos sostenibles que se relacionan con cada uno de los factores de emprendedurismo de miembros asociados que tienen mayor correlación con las competencias holísticas de innovación de directivos.

5.- Se analizarán las cuentas de utilidades (R) y el capital social (CS) de los estados financieros entre el 2017 al 2019.

6.- Se medirá el nivel de correlación de las competencias de innovación holística integradas con las bases y las utilidades del 2017 al 2019 (R).

$$Y_2(r_2) = CII \text{ -----} > R$$

7.- Se medirá el nivel de correlación de las competencias de innovación holística integradas con las bases (CII) y el capital social del 2017 al 2020 (CS).

$$Y_3(r_2) = CII \text{ -----} > CS$$

8.- Se calculará si la correlación de competencias de innovación holística integradas con las bases (CCI) tienen mayor que correlación con las utilidades (R) que con el capital social (CS).

$$Y2 \text{ CII R } (r2) > Y3 \text{ CII CS}(r2)$$

3. RESULTADOS

3.1. En el año 2018 se aplicó un cuestionario de 30 preguntas a profundidad con escala de Likert a un grupo experimental de 25 miembros asociados pertenecientes a los 17 comités sectoriales de ACEPAT que nos permitía identificar los factores de emprendedurismo (FE) que más destacaban en su perfil de asociado.

Tabla 2.
Factores de emprendedurismo de miembros asociados

Nº	Factores de Emprendedurismo de los Miembros FE Asociados	
a	Nivel de informalidad	2.52
b	Nivel de acceso a financiamiento	2.88
c	Nivel de calidad del producto	2.90
d	Nivel de uso de los activos	2.44
e	Nivel de control	3.08
f	Nivel de planificación	4.14
g	Nivel de innovación	1.83
h	Nivel de asociatividad	4.92
i	Nivel de influencia de la familia	4.64
j	Nivel de nicho de mercado	4.68
k	Nivel de emprendimiento	4.04
	PROMEDIO	3.41

Fuente: ACEPAT, 2018.

3.2. En el año 2020 se aplicó un cuestionario de 72 preguntas a profundidad con escala de Likert a un grupo experimental de 27 miembros asociados directivos pertenecientes a los 17 comités sectoriales de ACEPAT que nos permitía identificar las competencias holísticas de innovación (CI) que más destacan en su perfil de directivo.

Tabla 3.
Competencias holísticas de innovación de miembros asociados directivos

Nº	Competencias de Innovación Holística de los Miembros Asociados Directivos	CI
A	Gestión del estrés	3.49
B	Creencia de ser creativo	3.05
C	Autoconocimiento	3.38
D	Introspección	3.35
E	Pensamiento lógico y pensamiento lateral	3.23
F	Intuición y razón	3.41
G	Automotivación elevada	3.58
H	Facilidad para solucionar problemas	3.39
I	Búsqueda constante de ideas	3.18
J	Actitud transgresora	3.46
K	Actitud aventurera	3.42
L	Liderazgo creativo	3.41
LL	Saber pensar de forma ingenua	3.51
M	Búsqueda de reconocimiento	3.52
N	Búsqueda de mejora de vida	3.65
O	Nivel de innovación holística.	3.59
	PROMEDIO	3.41

Fuente: ACEPAT, 2020.

3.3. Se identificaron las competencias holísticas de innovación de los directivos integradas con las bases (CCI) que se obtienen de la correlación entre las competencias holísticas de innovación de directivos (CI) con los factores de emprendedurismo de los asociados (FE) y con las que se obtiene una correlación de Pearson, de 0.92 (muy alta)

$$Y1CCI (r^2) = CI \text{ -----} > FE$$

$$Y1CCI (r^2) = 0.92$$

Tabla 4.
Competencias holísticas de innovación de miembros asociados directivos integradas con la base de miembros asociados (CCI)

Na	Factores de Emprendedurismo de los Miembros Asociados (2018)	FE	Competencias Holísticas de Innovación de los Miembros Asociados Directivos (2020)	CI
g	Nivel de innovación	1.83	B Creencia de ser creativo	3.05
c	Nivel de calidad de producto	3.90	G Automotivación elevada	3.58
k	Nivel de emprendimiento	4.04	G Automotivación elevada	3.58
b	Nivel de acceso al financiamiento	2.88	H Facilidad para formular problemas	3.39
e	Nivel de control	3.08	H Facilidad para formular problemas	3.39
g	Nivel de innovación	1.83	I Búsqueda constante de ideas	3.18
k	Nivel de emprendimiento	4.04	M Búsqueda de reconocimiento.	3.52
c	Nivel de calidad del producto	3.90	M Búsqueda de reconocimiento	3.52
k	Nivel de emprendimiento	4.04	N Búsqueda de mejora de vida	3.65
i	Nivel de influencia de la familia	4.64	N Búsqueda de mejora de vida	3.65
h	Nivel de asociatividad	4.92.	N Búsqueda de mejora de vida	3.65

Fuente: ACEPAT, 2020.

3.4. Se identificaron proyectos sostenibles, como el programa de capacitación en habilidades directivas realizado en el 2018 que fue dirigido a socios e hijos de socios y estuvieron relacionados con promover las competencias holísticas de innovación de directivos integradas con la base.

3.5. Se analizaron las cuentas de utilidades (R) y el capital social (CS) de los estados financieros entre el 2017 al 2019.

Tabla 5.
Comparativo de indicadores de los estados financieros Cooperativa ACEPAT
(en EUR)

Años	Ventas	Utilidad (Excedentes) R	Capital socialCS
2017	3.556 741	1.141 818	471
2018	3.595 940	60.259	2.566
2019	3.315 861	-613.011	18.276

3.6. Se midió el nivel de correlación de las competencias holísticas de innovación integradas con las bases (CII) y las utilidades (R) del 2017 al 2019, obteniendo una correlación de Pearson de 0.74 ,alta.

$$Y2(r2) = CII \text{ -----} > R$$

$$Y2 CII R (r2) = 0.74$$

3.7. Se midió el nivel de correlación de las competencias holísticas de innovación integradas con las bases (CII) y el capital social (CS) del 2017 al 2019, obteniendo una correlación de Pearson de 0.35, muy bajo.

$$Y3(r2) = CII \text{ -----} > CS$$

$$Y3 CII CS(r2) = 0.35$$

3.8. Se identificó que la correlación de las competencias holísticas de innovación integradas con las bases (CII) tienen mayor que correlación con las utilidades (R) que con el capital social (CS).

$$Y2 CII R (r2) > Y3 CII CS(r2)$$

$$0.74 > 0.35$$

Figura 1.
Impacto de las competencias holísticas de innovación de directivos integradas con las bases en proyectos de formación (Memoria organizacional)

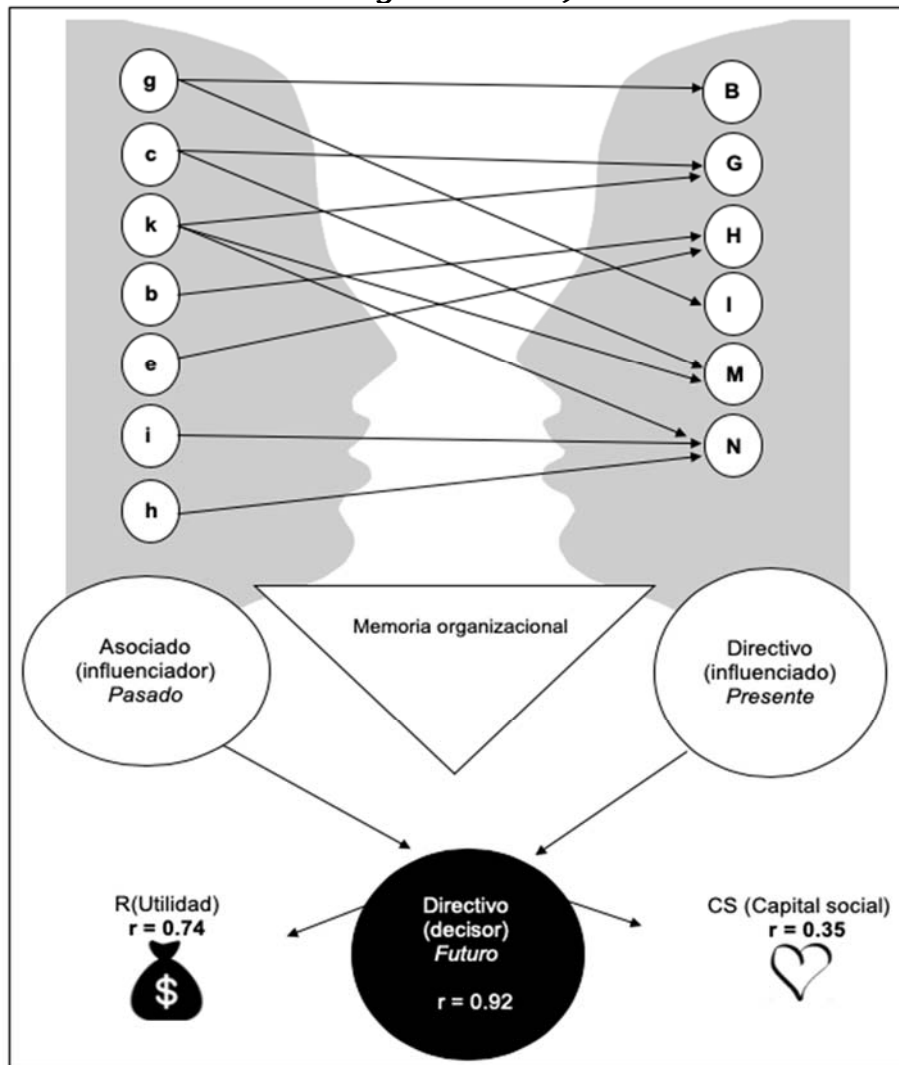


Tabla 6:
Comparativo del nivel de correlación de las competencias holísticas de innovación de directivos integradas con la base con respecto a los excedentes (R) y con el capital social (CS).

Grupo	Variable	Mediana	Media	DE	Mínimo	Máximo	p
Experimental (n=27)	Utilidad (R) 0.74	3.90	3.55417	0.98242	1.83	4.92	0.0500*
	Capital social (CS) 0.35	3.52	3.46917	0.19062	3.05	3.65	
	Diferencia 0.39	0.38	0.085	0.7918	-1.22	1.27	

*Test U-Mann Whitney entre grupo experimental; DE, desviación estándar.

4. DISCUSIÓN

Como resultado de la correlación entre siete factores de emprendedurismo identificados en los asociados en el 2008 como: (Nivel de innovación (g), Nivel de calidad del producto (c), Nivel de emprendimiento (k), Nivel de acceso a financiamiento (b), Nivel de control (e), Nivel de influencia de la familia (i), Nivel de asociatividad (h)) y seis competencias holísticas de innovación de los directivos en el 2020 como: (Creencia de ser creativo (B), Automotivación elevada (G), Facilidad para formular problemas (H), Búsqueda constante de ideas (i), Búsqueda de reconocimiento (M), Búsqueda de mejora de vida (N)), se obtuvo un resultado de ($r=0.92$ "muy alto") según la (figura1).

Este nivel de correlación entre factores empresariales de los asociados y las competencias holísticas de directivos darían como producto las competencias holísticas de innovación integradas con las bases, como evidencia que los directivos de ACEPAT habrían considerado en la toma de decisiones de la organización en el presente, factores empresariales valorados y aprendidos desde las bases, que habrían perdurado en el tiempo como memoria organizacional para complementar el total de las competencias holísticas de innovación que utilizarían al impulsar el cambio con proyectos como los de formación o cambios que la organización vienen experimentando desde su fundación como asociación en 1998, para luego convertirse en cooperativa y posteriormente en accionista mayoritaria de la industrias Oleaginosas del Perú extractora de aceite de palma.

El aprendizaje en equipo que Sengue distingue como la capacidad de generar productividad entre una retroalimentación constante entre el individuo y el equipo es la base para la generación de memoria organizacional en las organizaciones que pueden experimentar cambios de estructuras, pero mantener la esencia de los valores de su visión como códigos protegidos en el tiempo. Tal vez esto podría abrir una luz para la conformación de modelos híbridos cooperativos – empresariales que respondan a los retos de las oportunidades de los modelos de negocio en un mercado competitivo pero que mantengan la esencia de los valores cooperativos y bien común que se aprendieron desde las bases.

Una de los grandes retos que aún deben enfrentar las cooperativas sin duda es el nivel de individualismo que puede surgir cuando sobre todo no ha formado de forma empresarial en su directiva como se menciona en (Franken y Cook, 2017). Es por ello que se desataca en ACEPAT el proyecto de formación que emprendió la directiva en el 2008 y que le ha permitido enfrentar crisis de mercado originadas como por ejemplo por la caída de precios de la palma aceitera en el 2019 que impactó en la disminución de los márgenes de cultivos de palma aceitera a nivel del productor y una disminución del nivel de producción.

La formación de los líderes del sector rural constituyen pilares fundamentales de modelos cooperativos exitosos en el mundo como lo señalado por Isabel Bombai Díaz, directora general de desarrollo rural de innovación y política forestal del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, conforme a lo señalado en el VII Foro de Desarrollo Rural en (FIMA, 2020) respecto a que "Con el plan de formación del sector agroalimentario se esperaba superar el 20% de profesionales con el grado de doctor". Una estrategia interesante que podría ser un referente para impulsar el sector cooperativo agroalimentario de Latinoamérica donde se pueden encontrar de forma atípica algunos casos como ACEPAT que evoluciona ante las crisis gracias a la toma de decisiones de su directiva que prioriza proyectos formativos que podrían impactar en el estilo de gestión como modelo de negocio sin olvidar sus principios cooperativos.

Una de las crisis que le ha tocado enfrentar a los directivos de ACEPAT poniendo en práctica sus competencias holísticas integradas con las bases, es la crisis de la disminución de precios de la palma aceitera en el 2018 que impactó en una disminución de la producción en el 2018 y por lo que la utilidad (Tabla 5). Para analizar la predisposición en la toma de decisiones del directivo con respecto a este problema se correlacionaron sus competencias holísticas integradas con las bases con los resultados de la utilidad y del capital social del 2018 y el 2019. Obteniendo como resultado una correlación de 0.74, (alta) con la utilidad con respecto al capital social con una correlación de 0.39 (baja) que podría evidenciar una directiva que prioriza de forma adecuada ante los problemas urgentes como son el caso de la utilidad que había disminuido desde el 2018 al 2019 por efectos de baja del precio y el impacto en a la disminución de la producción. Es importante, advertir que un incremento del capital social desde el 2018 evidencia un enfoque de sostenibilidad de los miembros de la cooperativa.

Es importante advertir que aun cuando los encuestados estuvieron por un lado el total de los 27 directivos que conforman la Asamblea general y 25 asociados de ACEPAT, es recomendable para futuros estudios incorporar una mayor cantidad de encuestas a asociados. Por otro lado, al ser un estudio longitudinal la comparación en diferentes tiempos y con diferentes grupos experimentales que miden, por un lado, factores de emprendedurismo y por otro lado, las competencias holísticas de innovación, se habrían identificado algunos factores de emprendedurismo que al correlacionarse con las competencias holísticas de innovación de los asociados directivos, podrían evidenciar menor subjetividad en el estudio.

Con respecto al proceso de aprendizaje dentro de cooperativas como ACEPAT, se podría promover el aprendizaje permanente de sus asociados, es decir con un enfoque de aprendizaje constructivista (Martínez, P,2007), donde cada conocimiento adquirido en los directivos podría provenir desde la experiencia práctica de sus micromundos cuando fueron asociados y trabajaban como pamicultores. Al organizarse en comités sectoriales y conformar las (bases), asumen cada uno de ellos el rol de (asociado influenciador) que les permite impactar en los directivos que dirigen la organización y predisponer sus futuras decisiones (figura 1).

En ACEPAT se identifica siete factores de emprendedurismo de los (*asociados influenciadores*) que se correlacionaron respecto al proyecto de formación con seis competencias holísticas de sus (*directivos influenciados*), que son las mismas que estarían presentes a al momento de dirigir el proceso de decisión en el mediano y largo plazo como en el caso de los directivos de ACEPAT que decidieron incrementar el capital social de 471 euros en el 2017 a 18.276 euros en el 2019 para fortalecer la organización (figura 1).

El triángulo de la memoria organizacional en ACEPAT (Figura1), ha permitido identificar seis factores empresariales de (asociados influenciadores) que impactan en siete competencias holísticas de innovación de (directivos influenciados) que determinan a su vez las competencias holísticas de innovación integradas con las bases de (directivos decisores) buscan la sostenibilidad económica de la cooperativa frente a los cambios estructurales que resultan de su adaptación ante el entorno con apoyo de los asociados de ACEPAT con los que comparten en el tiempo la esencia del Know-how de la organización como producto de un aprendizaje permanente.

El enfoque de aprendizaje sistémico que se evidencia en ACEPAT como organización inteligente que se adapta a los cambios (Sengue, 1998), sin perder su esencia, es una característica fundamental en las organizaciones sobrevivientes a la Covid-19 pandemia (OMS, 2020) que enfrentó a la humanidad a una situación de muerte y pérdidas económicas sin precedentes donde para que la población pueda sobrevivir se debe mantener en confinamiento absoluto en sus casas y en consecuencia ante esta situación muchas empresas se encuentran adaptando su modelo de negocio.

5. CONCLUSIONES:

Se ha identificado las competencias holísticas de innovación de directivos integradas con las bases: (creencia de ser creativo, automotivación elevada, facilidad para formular problemas, búsqueda constante de ideas, búsqueda de reconocimiento, búsqueda de mejora de vida) que resultan de un nivel de correlación de Pearson de 0.92 (muy alta) con siete factores de emprendedurismo de miembros asociados: (nivel de innovación, nivel de calidad de producto, nivel del emprendimiento, nivel de acceso al financiamiento, nivel de control, nivel de influencia de la familia, nivel de asociatividad).

Debido a que se cumple que 7 factores de emprendedurismo de miembros asociados de ACEPAT, impactan en 6 competencias holísticas de innovación de directivos integradas con las bases, presentan un nivel de correlación de Pearson de 0.92 muy alto, que podría demostrar una mayor orientación a la utilidad con 0.74 (alto) con respecto al capital social que resultó en 0.35 (muy bajo) con un nivel de significativo del 0.05%.

Por lo tanto, se concluye que se cumple la Hipótesis1.

REFERENCIAS

- BOSMA, N & KELLEY, D (2019),: "Informe mundial GEM 2018/2019", GLOBAL ENTERPRENEURSHIP MONITOR, Chile, Url: <https://management.emprenemjunts.es/?op=13&n=13473>
- COAG (2019): "The European agri-food cooperatives monitor". (<http://www.agroalimentarias.coop/ficheiros/do/06098.pdf>)
- COLOM, A (2004), "Innovación organizacional y domesticación de Internet y las TIC en el mundo rural, con nuevas utilidades colectivas y sociales. La figura del Telecentro y el Teletrabajo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 49, 77-116.
- COOK, M (2018), "A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity", *Sustainability by MDPI, USA, Sustainability* 2018, 10(5), 1586; DOI: <https://doi.org/10.3390/su10051586>
- COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS (2018): "Informe de Cooperativas agroalimentarias", España, <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/06098.pdf>
- COOPERATIVA ACEPAT (2020): Informe *Estados Financieros Auditados Comparativos*, Perú
- DE SOTO, H (2000): *El Misterio Del Capital*, Lima, Editorial Planeta
- FIMA FERIA INTERNACIONAL DE LA MAQUINARIA AGRÍCOLA(2020): VII Foro Nacional de Desarrollo Rural, Zaragoza, <https://www.feriazaragoza.es/fima-agricola-2020>
- FRANKEN, J.R.V & M.L. COOK (2017), *A Descriptive Summary of Cooperative Governance and Performance*, *Journal of Cooperatives, USA Journal of Cooperatives*, 32: 23-45, 2017
- GARCÍA-FLORES, V. & PALMA, L. (2019): "Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 245-278. DOI: [10.7203/CIRIEC-E.97.14148](https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.14148).
- GRASHUIS, J & COOK, M.L.(2017), "An Examination of New Generation Cooperatives in the Upper Midwest: Successes, Failures, and Limitations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, DOI: <https://doi.org/10.1111/apce.12211>.
- HUNTER, L & THATCHER, S (2007): "Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance", *Acad.of Manag., USA, Acad.of Manag, J.* 2007, 50, 953-968, DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279227>
- IGUAL, JJ & MELIÁ E (2008): "Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Contributions to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of The 27", *CIRIEC, España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, issue 62, pages 147-172, October.
- MARTINEZ, A (2011): *Evolución del cooperativismo de consumo*, Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, ISSN: 1134 - 993X, Núm. 45/2011, Bilbao, págs. 133-160, DOI: <http://dx.doi.org/10.18543/baidc-45-2011pp133-160>
- MONREAL, M. & ORELLANA, W. (2019): "Emprendimiento cooperativo de trabajo: resultados, expectativas y desempeño empresarial. Un análisis en cooperativas valencianas de trabajo asociado", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 5-47. DOI: [10.7203/CIRIEC-E.97.12558](https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.12558).
- NASH, J (2002): *The Prisoner's Dilemma, Draft from introduction a game Theory*, UK, Oxford University Press

- OMPI ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL (2019): *Informe mundial sobre la propiedad intelectual*, Ginebra, WIPO, World Intellectual Property Organization 34, chemin des Colombettes, P.O. Box 18 CH-1211 Geneva 20, Switzerland ISBN: 978-92-805-3095-7, https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_944_2019.pdf
- OMS ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2020): "Conferencia de declaración de Covid-19 como pandemia, Ginebra, <https://www.who.int/es>
- PÉREZ-SANZ, F.J., GARGALLO CASTEL, A.F. & ESTEBAN-SALVADOR, M.L. (2019): "Prácticas de RSE en cooperativas. Experiencias y resultados mediante el estudio de casos", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 137-178. DOI: [10.7203/CIRIEC-E.97.11043](https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.11043).
- PHILIPS, JUDGE (1997): *Return on Investment in training and performance improvement programs*, New York, Routledge.
- PONTI, F & FERRÁS, X (2008): *Pasión por Innovar, España*, Editorial Norma
- ROBERTS, P (2008): *El Hambre Que Viene, Spain*, Ediciones B Grupo ZETA
- ROBBINS, S & JUDGE, T (2013): *Comportamiento Organizacional*, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pearson.
- SACHS, J (2008): *Economía para un planeta abarrotado*, Spain, Jefferey D. Sachs Todos los derechos.
- SÁNCHEZ-NAVARRO, J.L., ARCAS-LARIO, N. & HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. (2019): "Antecedentes del oportunismo en las cooperativas agroalimentarias", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 111-136. DOI: [10.7203/CIRIEC-E.97.13282](https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.13282).
- SCHANARCH, A (2009); *Desarrollo de nuevos productos y empresas*, España, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA
- SENGUE P (1998): *La Quinta Disciplina*, Ciudad de México, México, Ediciones Granica
- SPOGNARDI, A. (2019): "Cooperatives and Social Capital: A Theoretically-Grounded Approach", *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 313-336. DOI: [10.7203/CIRIEC-E.97.12563](https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.12563).
- ZUÑIGA, I (2020): "Impact of the Holistic Innovation Methodology on the Creativity", *Proceedings by MDPI*, Switzerland, *Proceedings*, 2019, 38(1), 19, DOI: <https://doi.org/10.3390/proceedings2019038019>