

# Economía cooperativa: Un enfoque innovador a la sostenibilidad

Gianluca Salvatori



Administrador Delegado del Instituto Europeo de Investigación sobre las Empresas Cooperativas y Sociales, Euricse. Es Senior Enterprise Fellow del School of Entrepreneurship and Business, University of Essex (Reino Unido). Presidente y director ejecutivo de Manifattura Domani, empresa creada por la Provincia Autónoma de Trento (Italia) con el fin de crear un “centro de innovación” dedicado a las tecnologías ambientales y de la sostenibilidad.

## Comentarios introdutorios UNES\*

La primera ponencia estuvo a cargo del Director del Instituto Europeo de Investigación en Cooperativas y Empresas Sociales (Trento, Italia), Dr. Gianluca Salvatori, amplio conocedor italiano de modelos de emprendimientos sociales y en particular, de empresas cooperativas en diferentes partes del mundo.

Este autor sostiene que las cooperativas son muy diversas entre sí. Así como no existe un único ámbito de aplicación, tampoco existe una sola forma de organización ni un modelo único. Pero sí se puede compartir la idea, con relación a que Coomeva sí cuenta con un modelo propio, que la caracteriza. “No hay un modelo único, hay muchísimos modelos y por ello se debe evitar el dogmatismo”, “el pluralismo es un mayor valor que la homogeneidad”. El aporte de Coomeva es proponer una forma diferente que se encuentra en pleno desarrollo, el Grupo Empresarial que tiene como matriz a una cooperativa, siendo diverso pero a la vez unido en esa diversidad.

Este modelo propio aún no está del todo identificado porque para esto se requiere de la elaboración de un estudio de caso en profundidad que permita extraer las actividades gerenciales que han logrado mantener a la entidad. Esta identificación permitiría abordar en el tiempo, las etapas y las condiciones que señalaron algún cambio en Coomeva, ya sea –este cambio- ideológico, de formas de gestión con todos sus componentes, en-

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

tre otros aspectos, pero es un imperativo realizar un abordaje externo a la entidad para su análisis tomando en cuenta los sistemas de actividades humanas presentes en la trayectoria de Coomeva. Un trabajo así elaborado (como propuesta) permitirá extraer y poner en evidencia los aspectos que pueden conceptualizar la ideología de Coomeva y de ahí partir para proyectar el futuro, con relación al futuro ideológico.

La construcción de ideología, requiere de un buen componente de proceso político al interior de la entidad, proceso que debe garantizar, junto con un proceso de educación, "generar actores organizacionales capaces de interactuar con poderes decisorios, tanto dentro como fuera de la comunidad" (Bucheli, 2006: 228), en este caso fuera de Coomeva. "Así como de crear actores individuales capaces de propiciar, de manera consciente, la transformación del proyecto" (ibíd.), en este caso del proyecto ideológico.

Y es justamente esa "ideología" que se está construyendo en Coomeva, la que enfrenta varios desafíos al estar inmersa -como organización solidaria-, en múltiples mercados pues ofrece múltiples servicios. Sobre el tema, Salvatori menciona "La lógica de la maximización de las ganancias conlleva al progresivo divorcio entre inversionistas y la empresa". En este sentido la sociedad anónima contiene el germen de destrucción de la empresa; este riesgo debe ser evitado por Coomeva, que en su propuesta innovadora contiene empresas de capital y si esta lógica de operación se impone, pone en riesgo la iniciativa empresarial que está en desarrollo. Este planteamiento de Salvatori permite trabajar el riesgo que genera su propuesta de asociado, dueño e inversionista.

¿Cómo evitarlo? Sobre el tema, el autor resalta la apuesta que ha hecho la organización a seguir siendo fiel al modelo cooperativo: "El cooperativismo contiene en sí mucho más que la regulación de las relaciones económicas". Es decir, en su trilogía: empresa, organización social y escuela, la cooperativa puede "(...) permanecer al lado de las personas y comprender las necesidades profundas: he aquí el pasado y el futuro de la economía cooperativa", planteamiento que lleva a mirar en este momento de cambio cuál debe ser el papel del cooperativismo y, si la propuesta de Coomeva, apunta a este norte. Es decir, apostar por la innovación social y no solo la innovación organizacional y tecnológica, este es el reto de Coomeva a abordar en un futuro que ya es presente.

"El nuevo ciclo que se está abriendo delante de nosotros lleva consigo una necesidad profunda de cambio", la experiencia actual de Coomeva tiene en cuenta esta afirmación.

# Conferencia

---

## Primer Balance

**E**l Año Internacional de las Cooperativas está por terminar y es tiempo de hacer un primer balance. Las Naciones Unidas y la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, le han dado un objetivo: afirmar la importancia de la realidad cooperativa y hacer crecer el conocimiento compartido en el mundo. El cuadro que emerge en el transcurso del 2012 ha confirmado esta posición de principio.

Las empresas, cuya propiedad es compartida entre los miembros y gestada de la misma forma igualitaria, con finalidad mutualista y según el principio de responsabilidad social, son un fenómeno global, presente en cada latitud y en cada continente. No hay distinción entre países industrializados, economías emergentes o naciones subdesarrolladas. La cooperación es permisiva; no se concentra en un sector específico sino que se adapta a las circunstancias del contexto en el cual opera. Es rural y urbana; de baja y alta tecnología; es transversalmente difusa en el sector primario, secundario y terciario.

La misión de la empresa cooperativa es adaptable porque responde a las exigencias concretas y sigue la evolución de la sociedad. La prevalencia agrícola en las áreas o en las fases que preceden los procesos de urbanización; la vocación industrial en las situaciones en las que la crisis de la propiedad capitalista impone la búsqueda de soluciones alternativas para salvaguardar empleos y desarrollos con prioridad por la actividad de servicios en todas aquellas situaciones de transformaciones trans-industriales que hoy llamamos la escena económica.

Mediante un proyecto realizado conjuntamente entre EURISCE y la ACI se ha intentado representar la gran variedad de la cooperación. Stories.coop es un sitio web en el que todos los días, durante todo el año, se relatan experiencias de cooperación. Desde las cooperativas de vivienda social en Dinamarca a aquellas de inserción laboral para personas con dificultades cognitivas en Francia; desde los exportadores de fruta en las islas Fiji a los artesanos textiles en Rwanda; desde los productores de electrodomésticos y componentes automovilísticos en los Países Vascos hasta los pescadores de Vietnam; desde los productores de video juegos en los Estados Unidos hasta la cooperación entre profesionales de Coomeva en Colombia.

Son 366 historias que representan sólo una pequeña parte de las miles de cooperativas que nacieron en todo el mundo para satisfacer las necesidades primarias y las aspiraciones de desarrollo social y económico. Una variedad de historias que no conocen límite. Por ejemplo: Real Madrid y Barcelona, dos grandes equipos de fútbol, de fama internacional, son empresas cooperativas. Quien piensa que la cooperación es un modelo válido sólo para pocas situaciones circunscritas, tal vez relacionadas solo con el subdesarrollo, ha negado los hechos.

El modelo cooperativo encuentra una aplicación difusa porque es una forma de empresa que no nace de motivaciones especulativas ni de la acumulación, sino de la necesidad concreta de favorecer soluciones colaborativas. Cuando se tiene en cuenta la necesidad en la que se manifiesta una exigencia de proteger el futuro de una agrupación de personas o de una comunidad, allí está el espacio para una experiencia cooperativa.

En consecuencia, las cooperativas son muy diversas entre sí. Así como no existe un único ámbito de aplicación, tampoco existe una sola forma de organización ni un modelo único.

Mediante otro proyecto, la ACI y EURISCE están tratando de medir el poder de la cooperación a nivel mundial. El primer informe del World Cooperative Monitor (Monitor Mundial de Cooperativismo) recientemente presentado en Manchester, recoge los datos de las 2.500 cooperativas y fondos con entradas superiores a los 100 millones de dólares. Los primeros 300, entre ellos Coomeva, reúnen entre todos una cifra de casi 2 trillones de dólares. Esta es una demostración de que las cooperativas pueden competir en dimensión con las sociedades de capital.

## La dimensión no lo es todo

Pero la dimensión en sí misma no es un criterio de valor para las cooperativas. Ser grande no significa necesariamente ser mejor en el sector cooperativo. La dimensión debe ser considerada en función de los objetivos. Se vuelve importante si es motivada por el servicio ofrecido a los asociados y a la comunidad; es decir, cuando permite garantizar una calidad más elevada en condiciones más ventajosas.

Creer por crecer no es un valor cooperativo. La longevidad extraordinaria de las cooperativas, más que el ritmo de crecimiento, es el efecto del asentamiento que estas organizaciones han tenido en la sociedad con una visión propia y específica de la economía. Las cooperativas duran en el tiempo si mantienen vivas sus propias funciones. Por este motivo no hay contradicción en el hecho de que haya cooperativas con millones de socios y facturas de decenas de millones de dólares (especialmente en el sector financiero, de seguros y de consumo) y cooperativas de pequeñísimas dimensiones nacidas para satisfacer una necesidad específica local. El límite de la dimensión no se puede fijar a priori, pero depende de la estructura óptima para responder a una necesidad puntual, con respeto a los principios y a los valores del Cooperativismo.

Cuando se insiste en poner en evidencia que en el mundo existen cooperativas de grandes dimensiones no es sólo para indicar un modelo, sino tal vez para dar a conocer una paradoja: aquello por lo cual el mundo cooperativo es poco visible también cuando compite sobre el mismo plano de las empresas de capital.

La cooperación sufre de marginalidad. La percepción que tienen directores políticos y los medios de comunicación masiva no corresponde ni al poder real ni a la función que

efectivamente las cooperativas desarrollan dentro de la sociedad.

Por tener cientos de miles de socios y por servir a una porción importante de la población mundial que hoy en día viene nutrida, transportada, curada, financiada y atendida gracias al trabajo de las cooperativas, esta forma de empresa, según la ideología prevalente, es un estado intermedio en la vía hacia el desarrollo de estructuras más evolucionadas.

Tal como en las etapas de la vida: la cooperación representaba una fase infantil que se superaría con el desmonte de la sociedad mutua y la transformación de la empresa cooperativa en sociedad anónima. La madurez coincidía aquí con el abandono de la forma de propiedad basada en los derechos iguales de todos los socios (sobre el principio de la puerta siempre abierta para el ingreso de nuevos miembros) a favor de una propiedad proporcional al capital invertido.

Quien pone a la sociedad anónima (investors-owned) en la cima de la escala evolutiva se olvida de un detalle que no puede omitirse: los intereses principales de los inversionistas siempre son, por sobre todas las cosas, el aumento constante del rendimiento de su inversión aún a expensas de la misión de la empresa. La lógica de los valores de los accionistas no prevé alternativas. La maximización del portafolio es la última finalidad.

Pero esta finalidad cambia sustancialmente la naturaleza de la empresa misma. De una estructura organizativa para la solución eficiente de problemas económicos de carácter colectivo, en la cual el lucro representa un medio, a la empresa gobernada por los intereses de los inversionistas, que se encuentra transformada en un instrumento que tiene como fin último y exclusivo, el lucro. En este sentido, la economía pierde cada trazo de su significado original (aquel que permanece en “la ley de la casa” -oikos nomos-, por lo tanto los instrumentos para la gestión de los recursos al interior del espacio en donde se desarrolla la vida de las personas) y se transforma en pura técnica para la acumulación de los recursos mismos independientemente de su utilidad. El instrumento se vuelve así en finalidad.

Además, la lógica de la maximización de las ganancias conlleva al progresivo divorcio entre inversionistas y empresa. El instrumento se vuelve contra su finalidad original. Al seleccionar la actividad en función del mayor rendimiento, los inversionistas terminan por descubrir que el mejor modo de hacer dinero es invertir en el dinero mismo, sin los fastidios ni las dificultades conectadas a la producción de bienes y servicios.

## Las cooperativas no son organizaciones inmaduras

Así, en estos últimos 20 años ha sucedido la transformación del capitalismo industrial en capitalismo financiero. Las transformaciones introducidas por la nueva tecnología y por la globalización han aumentado progresivamente la cantidad de ingresos que remunera el capital a expensas de los otros factores de producción (y en primer lugar del trabajo).

El desequilibrio en la distribución de ingresos ha cambiado el viejo orden. El capital se ha comenzado a invertir en sí mismo en lugar de hacerlo en la empresa y con un movimiento en espiral cada vez más rápido. La cantidad de dinero invertida en la actividad financiera ha crecido hasta convertirse en siete veces el producto global de la economía real. En la constante búsqueda de nuevas oportunidades especulativas las finanzas mundiales han caído en picada perdiendo el contacto con la realidad.

No debe entonces sorprender que la economía cooperativa haya sido marginada. Lo que ha sucedido tiene poco que ver con la incapacidad de las cooperativas de promover estrategias comunicativas eficientes y como se ha dicho, cuenta poco el hecho de que las cooperativas sean escasamente visibles cuando no son lo suficientemente grandes. La verdad es, quizá, que la economía cooperativa no es compatible con un sistema que persigue el lucro como su único objetivo. Es este sistema el que ha presentado al cooperativismo al margen, haciéndolo pasar como un residuo del pasado con el fin de monopolizar el pensamiento y sobre todo la práctica económica, restándole fuerza a una alternativa creíble.

Pero el Cooperativismo no es una etapa intermedia hacia un nivel superior, donde reina solitaria la empresa guiada por los intereses de los inversionistas. Al contrario, la sociedad anónima contiene en sí el germen de la destrucción de la empresa, mientras que la cooperativa se constituye en una defensa. Para la economía cooperativa la empresa es un sujeto fundamental porque sirve para resolver problemas, crear desarrollo, fortificar la casa (l'oikos), aún en el sentido del ambiente social. La empresa dentro del consenso cooperativo no puede convertirse en un bien de consumo; un bien que se produce y se cambia sólo en función de la obtención de ganancias. En el capitalismo financiero esta es, en cambio, la regla.

Hay dos visiones económicas que se oponen: en la financiera cuenta sólo el crecimiento del capital, en la segunda, la cooperativa, cuenta en cambio la búsqueda de un equilibrio entre más dimensiones, incluyendo aquellas sociales

y ambientales. Al final de cuentas, la diferencia es aquella que hay entre una imagen del mundo mono-dimensional y una tri-dimensional: la primera es hiper-simplificada mientras que sólo la segunda logra medirse con la complejidad del mundo real.

## Cambio de ciclo y sostenibilidad

Por este motivo, un enfoque de la economía que quiera responder a los problemas que tendremos que confrontar en los próximos años no puede ser otro que el cooperativismo. El futuro próximo será un tiempo de grandes cambios. Las predicciones hablan de un aumento de la población mundial de otros dos mil millones de personas que se concentrarían sobre todo en los centros urbanos. A este crecimiento demográfico corresponderá un aumento del PIB, del actual, que es de 65 billones de dólares, a cerca de 200 billones de dólares, que dependerá prevalentemente del proceso de alimentos en los países emergentes con respecto a los países más ricos.

Si este proceso debiera suceder bajo las condiciones actuales, estaríamos encontrando una problemática cuya solución no podríamos imaginar hoy. Por una parte, el aumento de la riqueza pondrá problemas de inclusión social y de redistribución, por otra parte, el aumento de la población de consumidores conllevará, en cambio, a problemas de escasez de los recursos naturales.

Esta tensión entre las exigencias de la redistribución y los vínculos impuestos por la escasez obligará a pensar en nuevos modos para satisfacer los derechos esenciales como el derecho a la alimentación, al trabajo, a la salud o a la seguridad personal; y tendrán que ser soluciones válidas a nivel mundial.

El escenario que se prepara delante de nosotros conlleva entonces un dramático problema de sostenibilidad que no deja muchas alternativas: o se frena el desarrollo (una solución que a menos que haya un cataclismo, es impensable) o se cambia el modelo de crecimiento. Es siempre más evidente que el actual modelo no puede funcionar. La lógica del capitalismo financiero crea desórdenes y genera tensiones en cuanto trasgrede cada norma y cada poder diverso del suyo. La crisis que explotó en el 2008 ha demostrado cómo este estado de cosas no es ya más sostenible.

En estos últimos 30 años gran parte del mundo ha experimentado la presunción que disminuyendo el papel del Estado y sustituyéndolo con el del mercado cada problema habrá encontrado su solución. Esta convicción nace al final de la década de los 80 cuando el Estado había abdicado su propio poder en favor de un mercado no

reglamentado. Con la caída del Muro de Berlín, el mundo parecía haber estado conquistado definitivamente por un modelo económico único tan potente, que pudiera sustituir las instituciones públicas y la política. Sin más rivales, el capitalismo occidental ha pretendido que el funcionamiento del mercado no fuera más una regla impuesta.

Las instituciones políticas han encontrado conveniente seguir esta premisa que prometía riqueza y bienestar para muchos (pero no para todos), pero la expansión progresiva de la esfera pública produjo una situación que no es más manejable, con la creación de expectativas desproporcionadas con respecto a la capacidad efectiva financiera y administrativa de la estructura pública. En consecuencia, el equilibrio entre el Estado y el mercado, que desde fines de la Segunda Guerra Mundial había gobernado la sociedad occidental es venido a menos. Y el modelo mono-dimensional se aferra globalmente: El dejar libre y sin impedimento el libre juego de la demanda y de la oferta deberá bastar para gobernar el Planeta.

Pero hoy han transcurrido 30 años y después de diversas crisis cada vez más graves se entiende que cuando se deja al mercado sin control puede ser peligroso y desestabilizante para las personas, para las naciones y para los continentes enteros. La promesa de un constante crecimiento de la riqueza ha dado cabida a la realidad de una desigualdad siempre más aguda. Entre las causas que rompieron esta promesa se atribuye, en primer lugar, el papel de la transformación financiera del capitalismo que ha dejado la economía más vulnerable a tendencias especulativas y a una crisis en cadena.

Estamos entonces en un punto máximo; en un punto de retorno. Un ciclo está a punto de terminar y debemos volver a comenzar desde la definición de un nuevo modelo de desarrollo adaptado a manejar la complejidad que nos ocupará en los próximos veinte a treinta años. Este nuevo modelo no podrá ser el resultado de una intervención desde arriba hacia abajo, ni podrá solamente apoyarse sobre el equilibrio del pasado, devolviéndose a la época en la que el espacio que quedaba para el papel de los miembros de la sociedad, entre el Estado y el mercado, era escaso o nulo.

El nuevo modelo será el resultado de la acción de una multitud de sujetos, experimentos e innovaciones. El futuro que se espera será una construcción en la cual no habrá un solo poder con autoridad para dictar el orden propio. En esta perspectiva la acción de la cooperación es llamada a asumir un papel político en el sentido de una intervención sobre los principios que regulan la vida en la ciudad. No se trata de una distorsión sino de un retorno

a los orígenes. A partir de Owen y de los pioneros de Rochdale, la cooperación comprende una idea de organización de la sociedad en la que el enfoque de la economía es una consecuencia. El Cooperativismo contiene en sí mismo mucho más que la regulación de las relaciones económicas.

## Oportunidad y responsabilidad

A la luz de este cuadro económico, hoy se abre una gran oportunidad para la realidad cooperativa. Las empresas cooperativas gozan, en muchas áreas del mundo, de un patrimonio de confianza que la crisis no ha anulado; al contrario, ha reforzado, a diferencia de lo que ha sucedido en muchas instituciones políticas y económicas.

Hemos dicho ya cómo la dimensión global, la variedad de los sectores en los cuales opera y la longevidad histórica hacen de la cooperación un fenómeno vivo y vital. El comportamiento de las empresas cooperativas durante la crisis del 2008 lo confirma a ultranza. En muchos países, incluyendo Italia, los resultados económicos han sido en media mejores con respecto a las empresas de capital. Las cooperativas han respondido mejor a la crisis y han mantenido o aumentado el empleo. Según los resultados de los estudios realizados por EURISCE, en algunos casos las sociedades anónimas, sin más futuro, fueron rescatadas por los empleados y se constituyeron en cooperativas. En otros casos la cooperación social se hizo cargo de las necesidades que el sector público no era capaz de satisfacer.

En una situación mundial de crisis crediticia (credit crunch) los bancos cooperativos se diferenciaron, con el fin de que pocos de los bancos comerciales continuaran concediendo créditos garantizados por la relación de confianza con los clientes propios de la localidad. La cooperación de consumo contribuyó a garantizar el acceso a bienes esenciales a pesar de una reducción del poder adquisitivo de la familia.

En resumen, el panorama del movimiento cooperativo de hoy restituye una imagen positiva y el Año Internacional proclamado por la ONU tuvo como propósito reivindicar este papel a escala global. Debe ser más claro, aún para los opositores más tenaces, que las cooperativas no son empresas de transición ni formas incompletas y primitivas que intentan abandonar su propio estado para transformarse en otro más eficiente y productivo.

El pensamiento cooperativo nace de una visión a largo plazo, que se apoya sobre la base de valores compartidos y considera fundamental la finalidad social. Por este mo-

tivo, el Cooperativismo puede ser un agente de cambio importante. Su contribución es esencial para diseñar un nuevo ciclo económico y social.

No basta, sin embargo, defender los resultados obtenidos en el pasado sino que de frente a la oportunidad abierta desde un nuevo escenario, las empresas cooperativas deben mostrarse capaces de innovar. El peor enemigo del Cooperativismo puede ser sólo el mismo Cooperativismo, si subestima su naturaleza de forma, de empresa que responde a los problemas concretos, siguiendo la evolución.

En concreto, esto significa no hacer del Cooperativismo un modelo dogmático inspirado en una doctrina pura abstracta. Si los cambios climáticos, la escasez de recursos y la desigualdad social imponen la necesidad de repensar en un modelo de desarrollo, el enfoque cooperativo debe mostrarse a la altura de estas circunstancias, inventando nuevas soluciones. El Cooperativismo debe ser capaz de adaptar su propio modelo organizativo y de gobierno, en función del contexto y de la necesidad.

He aquí algunos ejemplos para hacer más concreto el discurso: si piensan en el tema del desarrollo urbano, para el 2050 el 75% de la población mundial vivirá en las ciudades. Esta es la predicción demográfica, urbanística y sociológica. Las ciudades serán, entonces, el lugar donde siempre se concentrarán más las contradicciones y las oportunidades. Esto requiere de una comprensión nueva y sólida del fenómeno urbano para identificar las medidas capaces de intervenir sobre nodos más críticos: desde la integración social hasta las oportunidades de crecimiento económico; desde la problemática habitacional hasta la movilidad sostenible; desde la educación hasta la salud.

Las ciudades deben aplicar nuevas soluciones capaces de gestionar con equilibrio una red de temas económicos, sociales y ambientales. Deben proveer vivienda y transporte; empleo y entretenimiento; asistencia y acomodaciones. Y cada servicio deberá tener en cuenta las necesidades de integración y de crecimiento personal avanzado de residentes ancianos y de los que llegan nuevos. Necesidades que no se limitan sólo al bienestar material.

En los países emergentes se hace necesario que las ciudades acojan un imponente flujo de personas en busca de mejores condiciones de vida. Pero también las realidades urbanas de nuestros países desarrollados serán superpuestas a nuevas presiones derivadas de la acción combinada de la inmigración y del envejecimiento de la población. Todo esto debe también incluir el problema del uso de los recursos: en algunos casi muy escasos, en

otros muy costosos y en otros todavía sujetos a un desgaste progresivo, ya que no son renovables.

La complejidad y las dimensiones de los temas en juego requieren soluciones innovadoras, que no se resuelven sobre un plano meramente tecnológico. Es fundamental que las comunidades locales participen activamente de la creación y gestión de los bienes y servicios de interés general. Numerosas experiencias muestran actualmente cómo muchos sectores se prestan bien a modelos de gestión general.

En Gran Bretaña nacieron centenares de cooperativas para la administración de escuelas, en seguimiento de la voluntad de privatización del gobierno. En Alemania, el desarrollo impetuoso de la energía fotovoltaica dio vida a más de 500 cooperativas nacidas de la unión de micro productores familiares. En Italia las cooperativas y las empresas sociales están presentes en la gestión de los ciclos del transporte, pero también en el sector de la producción cultural y artística. En Holanda la experiencia de vanguardia es en el área de vivienda social. Y otras alternativas nacieron continuamente, especialmente en Norte América, en sectores nuevos como el de la agricultura urbana, los autos compartidos, el empleo compartido, entrelazando valores sociales y ambientales.

En todos estos casos se desarrollaron competencias específicas aprovechando los recursos locales y sociales. El modelo cooperativo, nacido en un ambiente agrícola dirigido principalmente a resolver el problema de la población rural ha demostrado así una extraordinaria flexibilidad haciéndose cargo de temas que pertenecen al nuevo contexto urbano y desarrollando nuevas formas de mutualidad. El campo de las aplicaciones de estas nuevas formas está en ampliación continua para que los servicios de interés general, que el Estado no está más en capacidad de garantizar, se unan a los nuevos servicios que una sociedad urbana, siempre más compleja necesita.

Otro ejemplo se observa en el nuevo servicio de Bienestar Social (Welfare). También en este caso el cambio de escenario es sustancial. La crisis fiscal del Estado y los límites de las imposiciones puramente liberales presionan contra un nuevo modelo de servicios alternativo al binomio Estado-mercado. En este sector que se encarga de la salud, de los cuidados a las personas y de los servicios de asistencia social, hay amplios márgenes para el desarrollo de las cooperativas.

Se trata, de hecho de un mercado que necesita nuevas formas de organización; proyectadas, financiadas y administradas de modo compartido entre empresas con áni-

mo de lucro, instituciones públicas e individuos sociales. El co-desarrollo mismo de la empresa cooperativa y social es esencial para la definición de este nuevo modelo, en cuanto a que al mover los recursos de capital social, puede responsabilizar mayormente a los operadores y a los usuarios de las organizaciones de servicios.

La experiencia italiana en este campo es relevante. Desde hace más de 20 años, las cooperativas sociales son un caso positivo de nuevo bienestar social en gestión social. El desarrollo de estas empresas no depende sólo de la externalización de los servicios públicos. Tan es así, que es un fenómeno que crece a pesar de la crisis de las finanzas públicas. Hoy en Italia las cooperativas sociales son casi 14 mil, con 350 mil miembros (de los cuales 40 mil tienen desestabilidad u otra forma de desventaja laboral) y sirven a casi cinco millones de usuarios con un gasto de 9.000 millones de euros.

Igualmente, la cooperación nacida sobre la pujanza de la nueva urbanización es un ejemplo de cómo el modelo cooperativo es extraordinariamente adaptable a la evolución del contexto y reactivo con respecto a las problemáticas de relevancia social. Ciertamente, por decirlo de otra manera, es una prueba de la capacidad innata de innovación del Cooperativismo.

## Un modelo no dogmático

Se necesita invertir sobre esta tendencia a la innovación. La fuerza del movimiento cooperativo consiste en esta capacidad de gestionar el cambio, sin temor de la complejidad y sin renunciar a la diversidad.

Para esto es necesario mirar adelante y no hacer del Cooperativismo un modelo dogmático, refractario a las transformaciones. La credibilidad de las empresas cooperativas se construyó pacientemente, precisamente sobre la base de la habilidad de modificar el propio modelo en relación al tiempo y al ambiente. En esto, las empresas cooperativas se favorecieron de un crecimiento lento y orgánico. La falta de recursos financieros, desde este punto de vista, ha sido un vínculo paradójicamente positivo porque ha aceptado vigilar atentamente cada opción en particular y cada inversión. Las cooperativas debieron hacer de la necesidad una virtud.

Mientras que para la sociedad de capital es imperativa la velocidad, traducida en rápida acumulación de recursos, la empresa cooperativa debió encontrar el modo de convertir en ventaja un límite estructural suyo. Esto, como se ha dicho, no le ha impedido ser innovadora. Por el contrario, el enfoque cooperativo de hoy resulta en profunda

intonía con los principios de la innovación abierta, que describen la innovación como un proceso participativo, horizontal, focalizado, no más sobre la empresa, sino sobre el usuario final. Un proceso que escoge los propios objetivos con un horizonte estratégico a largo plazo y que se aprovecha de la financiación en común de los recursos por encima aún de la competencia.

Este modo de hacer innovación no se mide sólo sobre los efectos, pero protege a los sujetos que la producen, las finalidades y las mismas formas organizativas. No se es innovador sólo por aquello que se hace, sino por cómo se hace. El método cooperativo privilegia la capacidad de sacar provecho de los mejores recursos de la sociedad, construyendo sobre una base de legados comunitarios y sobre una visión común de los objetivos que persigue. Es mediante este método que actualmente las empresas cooperativas deben dirigir su atención para discernir sobre los instrumentos operativos y las formas de gobierno que mejor se adaptan a su propia finalidad.

Como se ha dicho, en la gran familia cooperativa conviven una cantidad de modelos organizativos diversos, nacidos de la adaptación a circunstancias específicas. No existe un metro único sobre el cual medir de forma abstracta la coherencia con el modelo.

Tanto es así, para dar un ejemplo, que no son pocos los casos en los cuales las cooperativas utilizan para su propia evaluación, instrumentos y modalidades retomados de las empresas de capital. Un banco cooperativo como el banco holandés Rabobank, un sistema cooperativo italiano de productores de vino como Mezzacorona y un grupo cooperativo como Mondragón de los Países Vascos tienen en común el hecho de servirse de la sociedad de capital, controlada desde la cooperativa que la ha constituido, para retener más adecuadamente y absolver algunas funciones operativas específicas. Para algunos, esta opción depende de estrategias aduaneras de internacionalización, mientras que para otros se deriva del papel que juega la legislación nacional, que en algunos casos no favorece el desarrollo del movimiento cooperativo en cuanto modela prioritariamente sobre las enseñanzas de las empresas de capital. La diversidad nace entonces en respuesta a diversas exigencias. Y los servicios de una variedad de instrumentos diferentes no son un tabú, cuando estos son funcionales para los propósitos de la empresa cooperativa.

Además, el Cooperativismo no tiene la intención de monopolizar la economía, como en cambio quisiera el capitalismo financiero. Las cooperativas son una de las formas posibles de empresa en un panorama en el cual el pluralismo es un mayor valor que la homogeneidad. Por

razones de los objetivos que se quieren recoger en una forma de empresa que pueda funcionar mejor que otras. Lo que cuenta es evitar la ruina de cualquier manera por razones oportunistas.

Sé que este es un tema muy debatido en Coomeva, como además también en muchas otras empresas cooperativas. En los casos estudiados por EURISCE el asunto se pone en estos términos: cuando la opción de utilizar instrumentos no cooperativos nace de una estrategia en la que la finalidad y el sistema de gobierno permanecen sólidamente cooperativos, el resultado es generalmente positivo y refuerza la estabilidad de la empresa. Si por el contrario, la motivación es aquella de acreditarse y hacerse aceptable como empresa ordinaria, renunciando a la propia diversidad, entonces el destino es inevitablemente aquel de la asimilación y la naturaleza cooperativa queda comprometida.

Por lo tanto, como ya se ha dicho sobre el tema de la dimensión, también en este caso el asunto está en función de los objetivos y del método por el cual estas opciones se gestan. Cuando, de hecho, son las razones del capital las que prevalecen sobre la persona, la dimensión cooperativa se pierde.

## Las cooperativas: empresas que innovan

Hoy, que en todo el mundo las redes sociales están reemplazando las jerarquías, el poderío de las personas se afirma por encima del autoritarismo. La flexibilidad organizativa prevalece sobre el orden. Sería sorprendente si la cultura cooperativa, que finalmente encuentra un ambiente más adaptado a su desarrollo, no logre acoger las oportunidades de esta situación.

Las cooperativas introdujeron muchas innovaciones que se han difundido también entre las empresas no cooperativas: desde la inclusión del accionista en el concepto de empresa hasta las redes; desde las tipologías laborales hasta las relaciones con la comunidad. Sería verdaderamente paradójico que las empresas cooperativas renunciaran al repertorio de prácticas sobre las cuales han desarrollado experiencias de éxito, para imitar los sistemas de gestión de las empresas que arrastraron la crisis.

Pensemos en el asunto de la administración de las empresas. Los hechos niegan que para ser eficiente, una cooperativa deba necesariamente imitar los modelos y los estilos administrativos de las empresas de capital.

Al contrario, sucede que siempre con más frecuencia son las sociedades anónimas las que se imponen valores y pro-

cedimientos normales propios de la economía cooperativa y social para gestionar juntas dimensiones empresariales y éticas. No por filantropía, sino porque lo requieren los consumidores y los clientes, cada vez más exigentes sobre temas de sustentabilidad ambiental y social.

Se ha probado que las cooperativas pueden y deben ser administradas con criterios de eficiencia y con ánimo de lucro, aunque éstos no sean los fines últimos de la forma cooperativa de empresa.

La economía cooperativa reconoce la eficacia del mercado como instrumento de distribución de recursos, pero mantiene que el mercado sea regulado en lugar de que sea dejado por sí mismo. Y sostiene que el mercado, aunque sea regulado, no es un instrumento adaptado siempre para resolver todo tipo de problemas. Por esto la economía cooperativa se fundamenta sobre un enfoque que contempla también los mecanismos de pooling; o sea de poner en común los recursos según lógicas diversas con respecto al intercambio contractual del mercado.

La acción económica no se mueve únicamente dentro de los parámetros de mecanismos de competencia, sino que se comporta también por efecto de la exigencia de la cooperación. En la empresa cooperativa se refleja la convicción de que las acciones humanas no se dejan sólo a principios de intereses individuales, en cuanto a que las personas se mueven por una variedad de motivos, influenciados también por el ordenamiento, por la reciprocidad y por la búsqueda de la justicia y la igualdad.

Estos son justamente los mecanismos que le devuelven al Cooperativismo la mejor manera de administrar los bienes públicos por naturaleza, productos de la actividad económica, en forma de externalidad positiva. Así como por otra parte, la economía cooperativa, por su propia orientación hacia los valores sociales, es aquella que puede administrar mejor las externalidades negativas que produce, de las cuales normalmente la economía clásica no se ocupa.

## Conclusiones

El nuevo ciclo que se está abriendo delante de nosotros lleva consigo una necesidad profunda de cambio. Este cambio no es superficial, sino que encierra el paradigma mismo de nuestro desarrollo. El tema de la sostenibilidad se impone con la fuerza de los hechos, no sólo en el campo económico, sino también en el ámbito social y ambiental. Necesitamos observar la realidad con toda la complejidad de una perspectiva tridimensional, ya que

el enfoque mono-dimensional gobernado sólo por el lucro ha demostrado agravar el problema en lugar de resolverlo.

Después de un largo período de marginalidad, para la economía cooperativa y social este es un tiempo de nuevas oportunidades. Para acoger el Cooperativismo se debe mantener fiel a su núcleo más original, que se resume en la capacidad de encontrar soluciones para las necesidades que los mecanismos del mercado, por sí mismos, no están en capacidad de satisfacer.

La variedad de empresas cooperativas que actualmente confrontan esta tarea en el mundo son la prueba de que

esto es posible. No existe un único modo de hacerlo, ni un solo modelo, ni una fórmula organizativa igual para todos los sectores y para todos los contextos. Pero ésta es también la extraordinaria riqueza de la cooperación, que le impide envejecer.

La riqueza de la idea cooperativa profundiza sus raíces en la capacidad de reinventarse continuamente, modificando la propia función en sintonía con los cambios de la realidad. Es a esta realidad a la que en definitiva debemos permanecer fieles, no a una fórmula, ni siquiera a un dogma. Permanecer del lado de las personas y comprender las necesidades profundas: he aquí el pasado y el futuro de la economía cooperativa.