

# La dimensión empresarial de las Cooperativas

## Identidad y retos del “hacer cooperativa”

César Sánchez Álvarez



**Doctorando en Economía Social. Economista y administrador de empresas cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro. Trabajador Social y Magíster en Cooperación para el Desarrollo con Énfasis en la Planificación del Desarrollo Local. Cuenta con amplia trayectoria en el sector de la Economía Social y Solidaria en Europa. Colabora con el Instituto de Estudios Rurales y la Unidad de Estudios Solidarios de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá) en calidad de investigador de la Agencia Española de Cooperación Internacional.**

### Comentarios introductorios UNES\*

La segunda intervención a cargo del estudiante de doctorado en economía social, César Sánchez, español, vinculado como asesor para las políticas públicas de la economía social en el programa PNUD – Ministerio del Trabajo en Colombia y miembro de la Unidad de Estudios Solidarios – UNES, se concentró en varios temas que tienen que ver con la dualidad economía de mercado y economía solidaria, empresa capitalista y empresa cooperativa, intereses individuales y proyectos colectivos.

Por ejemplo, este autor menciona que existe una necesidad en “la economía de mercado de tener actores plurales y así enriquecer la gama de posibilidades para los individuos, y no solo estar condicionados por la libertad negativa”. Esta realidad resaltada por Sánchez, surge como un reto que implica también un desafío, pues está relacionado con la necesidad de comunicar y difundir la forma y estilo de “hacer empresa”, elemento característico de la cultura cooperativa de Coomeva”. Esta conclusión amerita que se tome cuidadosamente el caso de Coomeva, pues también aparece en varias propuestas y reflexiones que se plantearon durante el evento y que aportan luces sobre el futuro equilibrado que exige la propuesta de Coomeva y su desarrollo, siendo grande en lo social y grande en lo económico, es decir, siendo grande y coherente, cooperativa.

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

Otra conclusión que el autor plantea es que “En primer lugar es necesario evitar dobles –o triples- moralidades, es decir evitar gestionar el Grupo Cooperativo con lógicas antagónicas y diversas: Capitalista vs. Cooperativista, o la combinación de lógicas y preferencias sociales autoritarias y paternalistas, extrañas a la libertad positiva de los asociados, dando lugar a lo que podríamos definir como cooperativismo paternalista, en caso de limitaciones a la libertad positiva de los asociados”. Esta conclusión es clave porque apuntan a las discusiones que se dieron en el seno del Congreso.

A lo largo del Congreso se afirmó que Coomeva ha sido innovadora, esto plantea un reto y por ello la siguiente conclusión de Sánchez es clave para comprender la innovación de la organización cuando afirma que “es necesario evolucionar en modelos y estilos de gobernanza, no solo basados en la composición y puesta en conjunto de los intereses de los diferentes actores, sino a través de procesos de innovación social, orientarse hacia nuevos procesos y estilos de gobernanza, los cuales tienen que estar basados en la relación entre los grupos de interés, buscando espacios de participación real y co-creación de formas e instrumentos para fomentar el desarrollo empresarial cooperativo.

Sánchez también reconoce la particularidad de una organización de cobertura nacional pero como un particular arraigo en características locales que hacen necesaria la revisión de lo local y lo individual. La “ampliación de las autonomías individuales”, la construcción en el tiempo de una ideología permitirá la ampliación de estas autonomías tanto en los asociados como en todo lo que implica el Grupo Coomeva en los diferentes territorios donde esta ofrece sus servicios. Esta autonomía debe sostenerse también en la gestión propia de la organización solidaria como organización cooperativa, logrando el “crecimiento de las participaciones comunitarias”. En otras palabras, el “crecimiento de las participaciones locales” fortalece el proyecto ideológico de Coomeva, pues debe traspasar su frontera hacia el acercamiento de lo que es “lo local” para Coomeva: su actor local, su sociedad local, su comunidad local, para el mantenimiento del proyecto ideológico. En este sentido, Sánchez hace relación directa al crecimiento de las participaciones planetarias [Morin et al, 2003:128]. Es decir, el proyecto ideológico, que como se dijo antes, toma como herramienta la educación, conllevará o puede conllevar a una participación más significativa y comprometida de “El todo” de Coomeva.

# Conferencia

## Introducción y agradecimientos

Es un placer poder participar en este congreso y ofrecer elementos para las reflexiones que ustedes, como cooperativistas, realizarán en las próximas horas. Mi más sincero agradecimiento por la oportunidad y espero que la conferencia pueda ser útil y enriquecedora. El espacio y el momento son propicios para la discusión y la co-creación de nuevas ideas y visiones de un futuro.

El objetivo de esta conferencia es identificar los elementos que caracterizan la empresa cooperativa de la empresa capitalista, intentado delimitar los elementos fundamentales para fomentar el desarrollo empresarial cooperativo. Mi intención no es dar recetas mágicas, sino más bien hacer una reflexión sobre lo que llamaré “hacer cooperativa”, categoría incluyente del “ser cooperativo”. El “hacer cooperativa” incluye sujetos cooperativos, pero los sujetos cooperativos pueden o no formar cooperativas. En otras palabras, no por ser más o menos cooperativos estaremos “haciendo” más o menos una sociedad cooperativa. El “ser cooperativo” pertenece a una dimensión de libertad negativa, en cambio el “hacer cooperativa” implica un espacio y una preferencia por la libertad positiva, pero sin lugar a dudas el “ser cooperativo” tiene su espacio natural en el “hacer cooperativa”. Explicaré estos conceptos con base en la reflexión sobre elementos históricos del estudio de las cooperativas y la necesidad de cooperar para aumentar los niveles de competitividad.

## Dificultades para determinar conceptualmente el “hacer cooperativa”

En el último siglo se dio un acuerdo explícito sobre la cooperación como el factor fundamental para generar procesos de desarrollo. En lo que nos atañe en esta conferencia, la cooperación es entendida como un elemento necesario para explicar la Empresa y las formas o prácticas de fomento de buenos resultados entre trabajadores-trabajadores, trabajadores-gerentes, gerentes-propietarios de la empresa, aunque se diluya con otro concepto como es la “colaboración”. Así mismo, la cooperación configura el sistema económico donde participamos. La presencia de comportamientos no cooperativos desfigura el sistema económico y a su vez destruye la confianza en la posibilidad de una futura cohesión económica y social, disminuyendo la capacidad de los territorios de ser competitivos con relación a otros territorios.

Los estudios académicos y la evidencia empírica definen y auguran los comportamientos cooperativos entre actores para fomentar su ventaja competitiva. Aunque la economía del comportamiento ha aumentado de importancia en las últimas décadas, nos centraremos en la cooperación entre empresas. La idea central está en torno a los distritos *industriales* que fomentan la originalidad y autenticidad del estilo de desarrollo y basan el crecimiento del territorio en el origen marshalliano del *conglomerado de empresas* (A. Marshall, 1919<sup>1</sup>; G. Beccatini, 1987<sup>2</sup>, M. Porter, 1990<sup>3</sup>). También

<sup>1</sup> Marshall, A. (1919). *Instrusty and Trade, A study of industrial technique and business organization; and of their influences on the conditions of various clases and nations*. Ed. Macmillen. First edition.

<sup>2</sup> Beccatini, G. (1987). *Mercato e forze locali-il distritto industriale*. Ed. Il Mulino.

<sup>3</sup> Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*.

sabemos que existe una línea crítica en la intensidad de la competitividad que, más allá de ella, los beneficios asociados a la misma empiezan a disminuir, debido en parte a las desventajas y externalidades negativas que deben ser corregidas a través de instrumentos técnicos (A. Pigou, 1920<sup>4</sup>; G. Hardin, 1968<sup>5</sup>; W. Bauriol, 1972<sup>6</sup>; E. F. Schumacher, 1974<sup>7</sup>). Por tanto, el aumento de beneficios no compensa las desventajas que se pueden atribuir a la competición entre los actores, entre ellas los costes sociales y ambientales (A. Marshall, 1890; R. Coase, 1960).

A través de las políticas económicas la ciencia económica se ha focalizado en favorecer la competición entre actores, mientras que se ha dejado a las políticas sociales el objetivo de disminuir los efectos negativos que produce la excesiva competición por los factores entre actores. Para fomentar la competición se ha considerado únicamente la empresa capitalista, como institución que favorece la innovación, y está el aumento de la competitividad en un mercado global.

En cambio, desde hace 168 años la empresa cooperativa conjuga tanto la dimensión social como la económica. Desde 1895, año de fundación de la Alianza Internacional Cooperativa, el número de empresas cooperativas ha ido en aumento, alcanzando actualmente la asociación de 248 federaciones nacionales, que representan 87 países y a más de un billón de asociados. Pero la ciencia económica parece que ha ignorado este fenómeno económico durante todo el siglo XX.

Una de las causas del olvido o poco interés en las formas cooperativas se debe a que el siglo XX ha sido un siglo de grandes batallas ideológicas y de disputas doctrinales; liberalismo, marxismo, socialdemocracia, anarquismo, conservadurismo. Estas ideologías han luchado por la hegemonía en el terreno político-económico.

Las luchas ideológicas han hecho desaparecer el interés de estudiosos de las dinámicas económicas más amplias, lo que ha llevado a un desconocimiento de la realidad socioeconómica. Según autores este olvido se debe a dos vicios:

I. El primero de naturaleza antropológica, es decir la aceptación total (verdad absoluta) que todos los seres

humanos tienen preferencias individualistas y autointeresadas<sup>8</sup>.

2. El segundo es de naturaleza metodológica, relacionado a un error de clasificación por el cual se piensa que los resultados económicos de empresas cooperativas se pueden comparar con los resultados de las empresas capitalistas, teniendo como referencia la eficiencia en la colocación de recursos.

En el caso del segundo error, el error metodológico es común a muchos economistas que se ha aproximado al estudio de la empresa cooperativa, influidos por el óptimo paretiano como elemento de juicio para establecer el criterio de eficiencia económica.

Una de las más importantes contribuciones que podemos encontrar en la literatura del siglo XX se la debemos a Benjamin Ward (*The Firm in Illyria: Market Syndicalism*, 1958)<sup>9</sup>. La contribución de B. Ward (1958) tiene una importante relevancia en la teoría económica, ya que realiza el primer cuadro teórico que define el comportamiento de una empresa cooperativa como empresa autogestionada.

El artículo identifica la empresa autogestionada (solamente de producción) como empresa residual que no es capaz de competir con las empresas capitalistas, pero puede completar el sistema en situaciones de crisis. La empresa autogestionada de Ward presenta las siguientes características (Ward. 1958 [1968]:12):

- » Funciona en un mercado puramente competitivo.
- » La toma de decisiones se efectúa a corto plazo y por naturaleza es de carácter estática.
- » Los obreros-gerentes están interesados en hacer máximas sus rentas individuales durante un periodo de tiempo.
- » Los servicios que la empresa puede disponer son mano de obra (facto homogéneo), una industria fija (propiedad del Estado y explotada por los obreros).
- » La empresa debe abonar un impuesto bajo forma de interés sobre el coste de sustitución de la industria.
- » La renta del terreno, la amortización, el fondo de manobra y otros impuestos no son tenidos en cuenta.

Aunque el artículo no detalla los aspectos institucionales

<sup>4</sup> Pigou, A (1920). *The Economics of Welfare*.

<sup>5</sup> Hardin, G. (1968). "The Tragedy of Commons" en *Science*, v. 162, pp. 1243-1248.

<sup>6</sup> Baounol, W. (1972). *On Taxation and the Control of Externalities*.

<sup>7</sup> Schumacher, E. F (1999). *Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered: 25 Years Later... With Commentaries*. Hartley & Marks Publishers.

<sup>8</sup> Sabemos que las personas del mundo real desean entrar en una cooperativa no solamente para seguir su propio interés, sino también porque están interesadas a vivir valores como la democracia, la justicia social y la libertad.

<sup>9</sup> El artículo al que nos referimos fue difundido en castellano diez años después a través de la publicación en la *Revista de Estudios Cooperativos* (actual REVESCO) con el título "La empresa en Illyria: Sindicalismo de mercado".

de la empresa, la primera conclusión es que *los trabajadores asociados maximizan la renta media al neto de los costes de capital y de los costes diversos del trabajo* (Borzaga y Tortia, 2004:6)<sup>10</sup>. Por tanto, para Borzaga e Tortia, el objetivo de maximizar la renta media del trabajador implica una serie de comportamientos del lado de la oferta, siendo los siguientes:

- Los socios tienen el interés de reducir el número de trabajadores en los momentos de expansión para aumentar la renta media.
- Cuando aumenta el coste del capital aumenta la oferta, los socios tienen la conveniencia de aumentar el número de socios trabajadores (y así la oferta producida) para distribuir el coste fijo del capital entre los socios.

Para obtener los comportamientos que se señalan, Ward analizó la función objetivo de la empresa autogestionada en presencia de un mercado de competencia perfecta y en un espacio de tiempo reducido. En este caso Ward identifica las siguientes características:

- Su nivel de producción, *ceteris paribus*<sup>11</sup>, es menor que el de la empresa capitalista (Ward, 1958 [1968]:15-16).
- Su función de oferta tiene pendiente negativa, siendo una función “perversa”. En otras palabras, cuando aumenta el precio del producto, disminuye la producción y viceversa (ibid.:18).

Estas características se corresponden con la hipótesis que ve el trabajo como una variable dependiente en la empresa autogestionada. El trabajo es directamente proporcional al número de asociados, es decir, si el trabajo aumenta el número de asociados aumenta. Por tanto, para que se dé una cierta coherencia en el modelo propuesto por Ward es necesario que la empresa autogestionada pueda *modificar el número de trabajadores sin ninguna limitación* (Monzón, 1989:194)<sup>12</sup>.

Esta relación ha sido evidenciada por diferentes autores, que identificaron las debilidades del modelo de empresa autogestionada junto con la capacidad de financiación. Los primeros autores que señalaron la subcapitalización de las empresas cooperativas fueron Furubotn y Pejovich

(1970) y Vanek (1970). Furubotn y Pejovich analizan la ineficiencia de las empresas cooperativas de trabajo (autogestionadas) en el contexto socialista. El artículo analiza con mayor profundidad los derechos de propiedad, la financiación de las empresas autogestionadas y la democracia industrial desde el marco neoclásico. Los autores son una excepción a la corriente que dominaba en el momento.

Furubotn y Pejovich (1970) proponen una versión dinámica del modelo de Ward que considera el horizonte temporal limitado de los socios, la cual determina la incapacidad para financiar la actividad de la empresa autogestionada. En otras palabras, existe una auto-financiación ineficiente, ya que existe una reinversión de los fondos inferior a la realizada por las empresas capitalistas. Esto es debido a que los socios con una línea temporal breve de permanencia en la empresa no aprobarán proyecto de financiación que vaya más allá de su línea temporal. Por tanto, parafraseando al profesor Carlo Borzaga y a Emanuele Tortia (2004:8): los socios tenderán a autofinanciar proyectos empresariales que tengan tasas de interés superiores a las del mercado, que cubran el coste inicial de la inversión más el coste de oportunidad representado por el tipo de interés del mercado.

La conclusión de los estudiosos es que la empresa autogestionada tenderá a capitalizarse de manera sub-optimal, en comparación con la empresa capitalista.

Estas conclusiones se desarrollan desde la teoría general del equilibrio de mercado, definiendo la empresa cooperativa con una función residual en el mercado y además, con un rol marginal en ciertos mercados. El objetivo de la empresa autogestionada es salvar puestos de trabajo de empresas en situaciones de crisis, o en otros casos la creación de puestos de trabajo en población laboralmente marginada (como desempleados de larga duración). Esta teoría es confirmada por el Premio Nobel en Economía A. K. Sen en otro artículo sobre la importancia de las cooperativas de trabajo para disminuir el desempleo (A. K. Sen, 1966)<sup>13</sup>.

Además de Benjamín Ward (1958) otros autores como E.D. Domar (1966)<sup>14</sup>, Jaroslav Vanek (1970<sup>15</sup> y 1977<sup>16</sup>) y

<sup>10</sup> Borzaga, C. y Tortia, E. (2004): “Dalla Cooperazione Mutualistica alla Cooperazione Sociale”. Working paper n. 6. Diciembre. AICCON. En [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)

<sup>11</sup> A igualdad de condiciones”.

<sup>12</sup> Monzón Campos, J.L. (1987): “La Economía Social en España”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 0, enero-mayo, pp. 19-29. en <http://www.ciriec-revistaeconomia.es/>

<sup>13</sup> Sen, A.K.(1966): “Labour Allocation in a Cooperative Enterprise,” The Review of Economic Studies, vol. 33, n. 4, pp. 361-371.

<sup>14</sup> Domar, E.D. (1966): “The Soviet Collective Farm as Producer Cooperative”. American Economic Review, n. 56, septiembre 1966.

<sup>15</sup> Vanek, J. (1970). The General Theory of the Labor-Managed Economy. Ithaca: Cornell University Press.

<sup>16</sup> Vanek, J. (1977): The Labor-Managed Economy. Ithaca: Cornell University Press.

J. Meade (1972)<sup>17</sup> coinciden en que las empresas autogestionadas por los trabajadores tienen una motivación dominante centrada en el interés material. Nuestra intención sin obviar las conclusiones de los anteriores autores se centra en la necesidad de diferenciar el objetivo de la empresa capitalista, que es la maximización del beneficio, con el objetivo de la empresa autogestionada que se orienta a la maximización de la renta neta por trabajador. Por tanto, podemos definir que el objetivo instrumental es el mismo: vender los productos o servicios al máximo precio posible en un contexto competitivo. Pero sería importante precisar -parafraseando al profesor José Luis Monzón- que *no es lo mismo maximizar las rentas medias de todos los socios que maximizar el beneficio total* (Monzón, 1989:191-192)<sup>18</sup>.

Las anteriores interpretaciones realizadas en el siglo XX tienen el elemento común de entender la eficiencia económica como un criterio objetivo, pero la realidad es que la eficiencia no es un criterio objetivo.

Hay que reconocer que la eficiencia económica no es un criterio neutral. Es decir, la eficiencia económica es un claro juicio de valor, dado que está basada en la ordenación de las preferencias de los actores. Si ampliamos este criterio como enfoque para el análisis de todas las empresas, corremos el riesgo de dejar por fuera del estudio a aquellos agentes y formas organizativas que son alternativas y dejaríamos de lado el posible análisis e interpretación del “hacer cooperativa”. La consecuencia de este enfoque es evidente: la forma cooperativa es una segunda opción después de la forma capitalista.

Los análisis económicos del siglo XX han caracterizado las empresas cooperativas como formas de transición, formadas por y para los excluidos del sistema económico capitalista. Por tanto se plantea la empresa cooperativa como algo *no natural*, ya que el modo natural para hacer empresa es la forma capitalista, siendo la forma cooperativa una institución residual y transitoria.

**En cambio, la realidad es y ha sido desde su origen muy diferente a las conclusiones que se han propuesto.**

Sin lugar a dudas, el nacimiento de las primeras cooperativas se corresponde con la necesidad social y económica de las personas que a través de la autoayuda o mutualidad interna dan respuestas a sus necesidades. Las necesidades pueden ser varias; desde la búsqueda de mejoras en sus

condiciones de vida y trabajo, hasta el aprovechamiento de condiciones de las economías de escala, la autogestión de servicios que no están presentes en el mercado o que simplemente las empresas capitalista no están interesadas a ofrecer (es el caso de crédito y el ahorro), o para obtener bienes de primera necesidad.

El fenómeno económico ha sido tan relevante que en las Constituciones Políticas está presente tanto el rol y el valor de las cooperativas, como la importancia de su desarrollo.

En el caso colombiano cabe destacar el rol del Estado indicado en la Constitución Política del 1991; en el Art. 58 (...) *El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad* (...) y Art. 333 donde se especifica que (...) *El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial* (...)

En la Constitución Política colombiana se identifica la importancia de las cooperativas como organizaciones solidarias y que es función del Estado el fortalecimiento y el estímulo de su desarrollo empresarial; pero esto no quiere decir que sea actor único del fortalecimiento y desarrollo empresarial. De igual modo que con las empresas capitalistas, el Estado debe promover la aparición, desarrollo y fortalecimiento de las formas asociativas solidarias.

La pregunta surge espontánea: ¿el Estado debe priorizar el fomento de empresas asociativas que cooperan o empresas cooperativas?

Para responder esta pregunta es necesario entender el origen de la cooperación y en específico nuestro concepto de “hacer cooperativa”. En primer lugar es necesario entender que el origen de las cooperativas no es un remedio específico para resolver fallos del mercado capitalista. Tampoco dar respuesta a fallos del gobierno, que puede no producir los bienes necesarios o también puede no producirlos con suficiencia para responder a la demanda. Si no más bien es necesario ver el “hacer cooperativa” como *una forma más perfecta* de hacer empresa y no como una excepción.

En el caso del análisis de los diferentes líderes y estudios cooperativos del siglo XIX en España e Italia, podemos observar que se identificó la cooperación como la regla en el mercado. Ahora bien, es necesario decir algo en relación con la concepción de mercado.

<sup>17</sup> Meade, J. (1972): “The Theory of Labour Managed Firms and of Profit Sharing”. The Economic Journal, marzo (Special issue), pp. 402-428

<sup>18</sup> Para una mayor información sobre las posiciones y las contribuciones de estos autores sobre la función objetivo de las empresas autogestionadas véase Monzón, 1989 pp.190-209.

El mercado no es solo y únicamente capitalista. El mercado es un espacio donde diferentes actores, con diferentes preferencias y motivaciones, interactúan intercambiando bienes y servicios. Por tanto consideramos el mercado como un espacio neutro que depende de los juicios de valor que los agentes generan para ordenar sus preferencias. Así bien, si en el mercado dominan las empresas capitalistas tendremos un mercado predominantemente capitalista. En ningún caso podremos definir un capitalismo cooperativo o un capitalismo social, fundamentalmente porque el capitalismo y las empresas capitalistas están orientados a la maximización del beneficio obtenido por la inversión de capital. El capital es un factor de producción atraído por un incentivo, es decir la tasa de rendimiento de la inversión de capital.

El capitalismo tiene su origen en las revoluciones industriales del siglo XVIII y XIX, donde eran necesarias grandes inversiones en maquinaria (tecnología) y por consiguiente es el elemento que incentiva en primer grado y a corto plazo la innovación, siendo ésta necesaria para aumentar la productividad y así la competitividad.

Autores como John Stuart Mill (1806 - 1873), Karl Marx (1818 - 1883), Alfred Marshall (1842 - 1924), -entre otros-, no pensaron la cooperación como un grupo de empresas autogestionadas y orientadas a la autoayuda de sus asociados, sino más bien en la cooperación en una economía de mercado. Es con la teoría de la agencia y costes de transacción (riesgo moral, selección adversa, asimetría informativa) que en la ciencia económica desde el neoinstitucionalismo se analiza la relación y el establecimiento de vínculos entre agentes económicos.

En una dimensión interpretativa es importante tener una visión de la ciencia económica, no como una ciencia neutra (y gris) sino como una ciencia ética y moral, donde se establecen decisiones con base en juicios de valor y no desde una óptica neutra que busca únicamente la eficacia y la eficiencia en el uso y manejo de recursos. Es decir, es necesario analizar las decisiones económicas desde una comprensión filosófica de los actores en su dimensión socioeconómica.

## II

### El Desarrollo Empresarial Cooperativo no solo desde su función social

El objetivo de esta conferencia es identificar los elementos que permitan definir el futuro del desarrollo empresarial cooperativo, en específico el estilo de desarrollo empresarial para alcanzar el mayor éxito cooperativo.

Desde una perspectiva histórica económica vemos que ha existido una gran desatención a la forma cooperativa. La atención por la forma cooperativa se ha focalizado en la función social de la misma, como empresa de transición para sectores de la población excluidos del sistema económico capitalista. Esta focalización ha producido un desconocimiento o conocimiento parcial de la empresa cooperativa y con ello, de las organizaciones solidarias que conforman la Economía Social y Solidaria.

La motivación de nuestro estudio es intentar identificar la función económica de la empresas cooperativas -como empresas de la Economía Social y Solidaria- como una función civil de la cooperación, es decir *el hacer cooperativa* como elemento de la Economía Civil puede ofrecer la posibilidad y capacidad de “civilizar” la economía de mercado (L. Bruni y S. Zamagni, 2004)<sup>19</sup>.

Las reflexiones que se han presentado en el párrafo anterior se basaban en la perspectiva de la demanda. Desde esta perspectiva la empresa cooperativa nace por las necesidades de los asociados, sea por una serie de fallos de mercado o fallos de gobierno. Por tanto, en un contexto caracterizado por información asimétrica o alto riesgo moral o selección adversa, aparecen formas de autogestión y autoproducción de los bienes y servicios necesarios, que se corresponde a cooperativas y a otras formas identificadas dentro de la Economía Social y Solidaria. ¿Pero qué sucede si cambiamos la perspectiva y analizamos el hacer cooperativo desde el lado de la oferta?

Para poder interpretar la empresa cooperativa y tener mayores elementos de análisis es necesario plantearse el análisis de la empresa cooperativa desde el lado de la oferta. Para ello debemos tener en cuenta la función económica del “hacer cooperativa”. En otras palabras, ¿qué ofrece la empresa cooperativa para seguir promoviendo el desarrollo de sus asociados a través de formas innovadoras que responden a sus necesidades? Para dar una respuesta es necesario centrar la atención en los recursos que maneja la empresa cooperativa.

<sup>19</sup> Bruni, L. y Zamagni, S. (2004). *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Ed. Il Mulino.

La empresa cooperativa pone en el centro al ser humano; es decir, el fin de la actividad empresarial es mejorar las condiciones de vida del ser humano, siendo central la formulación de su función social. A diferencia de la empresa capitalista que pone en el centro al capital y en busca de su maximización establece los mecanismos de coordinación. En otras palabras, la diferencia sustancial entre la empresa cooperativa y la capitalista es que la cooperativa tiene como fin el ser humano y los instrumentos son todos los demás factores productivos, en cambio la empresa capitalista tiene como fin el capital y para ello instrumentaliza todos los demás factores productivos -incluidas las personas que ofrecen su fuerza trabajo en el mercado-. Por tanto el primer recurso central en la vida cooperativa son las personas.

Pongamos atención a la diferencia entre las estrategias actuales de marketing que introducen las personas (o partners) como elemento importante para establecer las estrategias comerciales y pensemos en cómo se entiende desde una cooperativa el doble rol que tienen las personas como asociados/emprendedores y clientes/proveedores, es decir la relación dual de usuario – propietario.

Para ver bien la diferencia hay que poner atención en la estructura de preferencias que tienen los fundadores de una empresa cooperativa, especialmente podemos identificar personas que ponen la libertad positiva en la cúspide de su sistema de valores. Entender la libertad positiva -libertad para- como un elemento fundamental de los emprendedores cooperativos es esencial para definir el mismo desarrollo empresarial.

A diferencia de las personas que privilegian la libertad negativa -libertad de-, los “emprendedores cooperativos” dan mayor valor a la *libertad para hacer empresa* y no solo para tener la posibilidad de participar o no en la empresa. Esta preferencia nos indica claramente que las personas que privilegian la libertad positiva tienen y están orientadas por la idea de un fin. Es decir, tienen una motivación ideal, basada en la posibilidad de decidir libremente su futuro y la senda que deben tomar.

Por tanto, desde un análisis de la oferta, la empresa cooperativa ofrece la posibilidad de *desarrollar la libertad positiva* de los actores y por consiguiente potenciar su desarrollo humano. Desde esta perspectiva de libertad positiva se puede entroncar en el concepto de Desarrollo a Escala Humana del economista chileno Manfred Max-Neef<sup>20</sup> que considera una nueva visión del desarrollo, el cual “

(...)se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnológica, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía de la sociedad civil con el Estado” (Max-Neef, 1993:30). Es decir, se trata de una articulación de la libertad de decidir y de actuar de forma propositiva, liberando las posibilidades creativas entre los integrantes de una sociedad.

De esta forma podemos considerar que los mismos asociados son una parte activa y propositiva de la respuesta que quieren obtener.

En el contexto actual de Modernidad Líquida (Z. Bauman, 1999)<sup>21</sup>, donde está presente la pérdida y precariedad de los vínculos humanos en una sociedad individualizada y privatizada, la empresa cooperativa ofrece una modo avanzado de entender el trabajo, siendo una ocasión para la autorrealización de las personas, rompiendo el paradigma de trabajo que lo entiende como un factor más de producción.

Esta perspectiva de análisis puede caracterizar la empresa cooperativa desde sus propios principios cooperativos (ACI, 1995) y sus implicaciones económicas:

- **Libre adhesión o principio de puerta abierta (1° principio):** implica que la empresa cooperativa no solo está abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios (aceptando sus responsabilidades) sino que también implica el horizonte infinito de acción de la empresa cooperativa. Se denota que la empresa cooperativa es un instrumento y no un fin en sí misma.
- **Control democrático y participación económica de los asociados (2° y 3° principio):** es decir gobernabilidad democrática e inclusión de los asociados en la gobernanza de la empresa, además del vínculo a la repartición de los excedentes y no repartición del patrimonio creado durante la actividad económica.
- **Autonomía e independencia (4° principio):** es el corazón de la vida cooperativa y se orienta a fomentar la autoayuda entre los asociados y que determina el mismo control democrático para mantener la autonomía de las empresas, es decir no tener condicionamientos por parte de otros intereses no comunes a los fines de la cooperativa.

<sup>20</sup> Max Neef, M. (1993). Desarrollo a Escala Humana. Editorial Nordan-Comunidad.

<sup>21</sup> Bauman, Z. (1999). Modernidad líquida. Buenos Aires. Ed. Fondo de Cultura Económica.

- **Educación cooperativa (5° principio):** orientada a fortalecer la identidad cooperativa y a hacer evolucionar la misión de la misma, además de fomentar el modelo cooperativo desde su naturaleza.
- **Inter-cooperación:** estrategias desde el reconocimiento en los valores y principios para fortalecer el movimiento social e internacional por medio de estructuras y sobre-estructuras locales, nacionales o internacionales.
- **Compromiso con la comunidad (6° principio):** la importancia de la comunidad y de las externalidades positivas que produce en la comunidad el “hacer cooperativa”, es decir el impacto multiplicador que ofrece la misma acción cooperativa.

Los anteriores principios cooperativos, aprobados en la Carta de la ACI de 1995, deben interpretarse desde dentro de una economía que se basa fundamentalmente en la *división internacional del trabajo* y en la *acción colectiva*. La acción colectiva se puede considerar un instrumento de colaboración para la mejora del entorno que genera la misma división del trabajo. La acción cooperativa es una acción colectiva “más avanzada”, es decir la cooperación prevé necesariamente la colaboración (co-laborar), pero la acción colaborativa no puede prever la co-operación.

A diferencia de la acción colectiva –donde los individuos pueden orientarse por resultados diferentes-, la acción cooperativa parte de un propósito compartido por los miembros, siendo éstos conscientes de las implicaciones de la acción. También a diferencia de la acción colectiva, en la acción cooperativa los miembros conservan la titularidad de los derechos mientras que la acción colectiva hace que desaparezcan la individualidad y la responsabilidad de aquello que se realiza, teniendo en cuenta únicamente la meta propuesta. El gran rasgo que puede identificar la acción cooperativa de la acción colaborativa es la *com-uni-ón* de esfuerzos e identidades para conseguir alcanzar el fin común, dando respuesta tanto al conflicto de interés como el conflicto de identidad. En cambio la colaboración, que caracteriza la acción colectiva, prevé únicamente la unión de esfuerzos e intereses –circunstanciales-.

En específico y desde la Teoría de la Elección Racional (M. Olson, 1965)<sup>22</sup>, la acción colectiva se puede asociar a la coordinación y colaboración en la utilización de los

medios para buscar un fin colectivo. El caso de la empresa capitalista es evidente. La empresa capitalista se basa en el uso de los factores productivos, para ello utiliza el contrato y estipula las condiciones ex-ante. En cambio en la empresa cooperativa la acción está orientada a un fin y bajo esa referencia se determinan los factores a utilizar.

Ahora bien, ¿qué caracteriza el objetivo de la acción cooperativa?

Se ha dicho anteriormente que una de las diferencias fundamentales entre la empresa capitalista y la empresa cooperativa está en la forma de entender la cooperación. Existen grandes diferencias entre el “ser cooperativo” y “hacer cooperativa”. El estudio del “ser cooperativo” analiza las posibilidades de reforzar el actuar cooperativo y los mecanismos para reforzar un comportamiento orientado a fomentar la cohesión social por parte de actores que pueden perseguir objetivos divergentes.

Para que el resultado de la cooperación sea la cohesión social es necesario ejecutar una actividad de coordinación. La coordinación es necesaria para rediseñar la interdependencia de los actores. Por tanto, la actividad de coordinación está orientada a dirigir/gestionar los recursos de que se disponen para alcanzar el objetivo y necesita de la co-laboración. La cuestión que se responde es al *cómo lo hacemos*, con otras palabras, responde al conflicto de intereses de los actores.

En cambio el problema del “hacer cooperativa” se refiere a la dimensión de la inter-subjetividad. Dimensión del sentido común y de las formas para su construcción a través de interacciones, compartiendo los elementos cotidianos de la vida social, económica, cultural y ambiental. Esta cooperación necesaria para “hacer cooperativa” está basada en valores; en cambio la cooperación necesaria para la coordinación está orientada a un espacio, a un momento o circunstancia ocasional.

Por tanto, “hacer cooperativa” se caracteriza por compartir valores y principios, pero también por compartir una visión futura de la realidad<sup>23</sup> en la que se encuentran los sujetos. Gracias a su misión como empresa cooperativa, se puede establecer una ruta por la senda de la cooperación social, económica, cultural y ambiental.

La acción en la empresa cooperativa está orientada a dar

<sup>22</sup> Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Ed. Harvard University Press, 1ª edición.

<sup>23</sup> Es necesario precisar que la realidad está relacionada directamente al uso de un bien que se comparte entre los sujetos. Vale decir que el bien que se comparte tiene la característica de que el uso de los actores no puede separarse de la ventaja que los otros obtienen del mismo bien. Lo que implicaría que el interés de cada uno se “debe” realizar conjuntamente a los de los otros.

un propósito al bien común y es por tanto el propósito el que se comparte, utilizando un bien común. Por bien común entendemos un bien donde la ventaja que el sujeto obtiene no puede separarse de la ventaja que los otros tienen del mismo bien. Es decir, el interés de cada uno se realiza con-juntamente con el de los otros, y responde a la pregunta ¿dónde queremos llegar?, teniendo su esfera de acción en el conflicto de identidad que presentan los actores respecto al bien común.

A este punto cabe preguntarse: ¿cómo se consigue un desarrollo empresarial cooperativo sin desviarse de la senda del “hacer cooperativa”?

El elemento que caracteriza el “hacer cooperativa” está en la relación inter-subjetiva de los actores, donde ningún actor puede alcanzar su bienestar si no lo alcanzan los demás. Para ello es necesario que el sujeto se conozca y se preocupe por el bienestar de los demás sujetos. Por tanto los requisitos para “hacer cooperativa” serían la capacidad de comunicación entre los asociados y la mejora de los niveles de eficiencia y eficacia social, o bien-estar social.

En el primer requisito tenemos que diferenciar entre la acción de comunicar y la acción de informar, que son totalmente diferentes y muchas veces son confundidas.

La acción de informar (su resultado es la información) nos sirve para obtener y dar elementos a la hora de tomar una decisión, es decir es necesaria para coordinar decisiones. En cambio, la acción de comunicar (su resultado es la comunicación) implica establecer tiempos, espacios y dinámicas para dar voz a las ideas, opiniones e incluso sentimientos de y entre los sujetos.

Albert O. Hirschman<sup>24</sup> (1970) nos propone un análisis de las opciones voz, salida o lealtad (*voice, exit or loyalty*) que se nos plantean en el espacio económico y político. Casi de forma errónea se ha entendido que las opciones de los sujetos se dan en dos dimensiones herméticas, es decir, la opción de salida o lealtad se da en la dimensión económica, lo que podría ser identificada como una libertad negativa (*libertad de*). En cambio la opción voz tiene su espacio en la dimensión política, donde el ciudadano político puede ejercer su derecho de manifestar sus ideas o preferencias políticas. La *opción voz* se ha interpretado como una acción de protesta colectiva o individual en la dimensión política.

La anterior formulación se ha tenido en cuenta desde el individualismo metodológico, enriqueciendo la Teoría de la Elección Individual o la Teoría de la Elección Pública (J. M. Buchanan, 1972)<sup>25</sup>. El problema es que aunque teniendo elementos válidos para interpretar las acciones racionales de los sujetos, la interpretación se ha basado únicamente en espacios dominados por las empresas capitalistas o por el Estado, teniendo una concepción de los grupos de presión y la formación de la “sociedad civil” como formas de acción colectiva.

En cambio, en un análisis desde la función social y económica de la empresa cooperativa las opciones *voice, exit o loyalty* toman distintas dimensiones.

La empresa cooperativa a través de la gobernabilidad democrática pone en valor, tanto la opción *voice* como la *exit*. No se debe únicamente al principio “Una voz, Un Voto”, sino también por la posibilidad de entrar y salir libremente (Principio de Puerta Abierta o Libre Adhesión).

A diferencia de la empresa capitalista, la empresa cooperativa extiende la opción *voice* a la relación económica y fomenta la gobernabilidad democrática. La gobernabilidad necesita de procesos e instrumentos de comunicación que pongan en juego a las personas que participan en la función económica desde sus preferencias iniciales. Gracias a los procesos de comunicación las preferencias tienen y pueden modificarse con base en las reflexiones y en las convicciones comunes.

Es importante resaltar la *opción voice* que tienen las empresas cooperativas (opción constructiva basada en la co-creación), que las empresas capitalistas únicamente ponen en marcha de forma unidireccional. Es el ejemplo de las estrategias basadas en las 5P (la quinta P está por personas) donde se diseñan instrumentos para consultar la opinión de los consumidores, pero nunca con la posibilidad de gobierno sobre la acción de la empresa; sólo se pueden aceptar los productos y servicios definidos por los Estudios de Mercado. En el caso en que no nos gustasen tendríamos únicamente la opción de *exit* (salida) o en el caso de ser un mercado cautivo la *opción de loyalty (lealtad)* –forzada (*sic!*).

Esta reflexión nos lleva a la conclusión de que la empresa cooperativa –desde la gerencia– tiene mayor capacidad de diseñar estrategias desde donde moverse para mejorar su eficacia. Esto se debe al canal bidireccional que se plantea en la participación de los asociados. Además de

<sup>24</sup> Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Ed. Harvard University Press.

<sup>25</sup> Buchanan, J.M. (1972). *Teoría de la elección pública*. Buchanan, J.M. (1972). *Teoría de la elección pública*.

poder potenciar la relación en red de sujetos dentro y fuera de la empresa cooperativa, haciendo más dinámica la vida cooperativa y multiplicando los efectos de un recurso acumulativo como es la información.

El segundo requisito que hemos identificado del “hacer cooperativo” es la búsqueda de altos niveles de bienestar social de los asociados y de la comunidad. Como hemos dicho el concepto de cooperación que hemos manejado al inicio está basado en la diferencia con la coordinación. La coordinación está basada en una jerarquía y en una legitimación de la misma, es decir, en una diferencia entre los sujetos y los ámbitos en los que interactúan.

No se pone en duda que cualquier empresa necesita de una actividad de gestión para hacer converger las voluntades individuales, pero la diferencia entre la empresa capitalista y la empresa cooperativa, es que la capitalista está caracterizada por el poder jerárquico, que es funcional para obtener una mayor eficiencia en la coordinación de los recursos, mientras que la cooperativa –además- se asocia al poder derivado de la reputación y la legitimidad colectiva de los sujetos. Por esto, el estilo de gobernanza en las empresas cooperativas tiene mayor complejidad, necesita considerar el valor específico de la identidad de los sujetos.

Una primera conclusión es, por tanto, que el desarrollo empresarial cooperativo necesita de instrumentos y métodos de comunicación propios a la identidad de “hacer cooperativa”. Así mismo es vital que los instrumentos estén orientados a valorar la identidad de los individuos –asociados a la cooperativa y miembros de la comunidad– como beneficiarios directos e indirectos de la función social y económica de la empresa cooperativa.

### III

## A modo de conclusión

Sin lugar a dudas el cooperativismo se encuentra en una encrucijada. El hecho de que en la antesala de su cincuenta aniversario, el Grupo Cooperativo Coomeva plantee una discusión interna sobre la viabilidad de la forma de

empresa, es un indicador importante en el movimiento cooperativo colombiano e internacional.

Son muchos los retos que podemos identificar para determinar el desarrollo empresarial cooperativo, pero fundamentalmente pongo atención en dos retos. El primero está relacionado con la necesidad de la economía de mercado de tener actores plurales y así enriquecer la gama de posibilidades para los individuos y no solo estar condicionados por la libertad negativa. Este reto implica también un desafío que está relacionado con la necesidad de comunicar y difundir la forma y estilo de “hacer empresa” característico de la cultura cooperativa de Coomeva.

El segundo reto se centra en la necesidad de fortalecer el desarrollo empresarial cooperativo sin poner en riesgo la misma identidad del Grupo Cooperativo, en la que se identifica e identifican los diferentes actores (internos y externos).

Para tener éxito en el reto, podemos identificar un doble desafío. En primer lugar es *necesario evitar dobles –o triples- moralidades*; es decir evitar gestionar el Grupo Cooperativo con lógicas antagónicas y diversas: capitalista vs. cooperativa, o la combinación de lógicas y preferencias sociales autoritarias y paternalistas, extrañas a la libertad positiva de los asociados, dando lugar a lo que podríamos definir como cooperativismo paternalista, en caso de limitaciones a la libertad positiva de los asociados. La presencia de una doble moralidad implicará con el tiempo la aparición de comportamientos como “agentes dobles”, con la doble problemática que esto presenta: (i) gestionar los intereses de agentes con intereses divergentes y (ii) gestionar la identidad de los asociados. La combinación de los dos implicaría una pérdida de capacidad en la toma decisiones estratégica, necesarias para el desarrollo empresarial cooperativo dentro de un mercado en plena evolución. En segundo lugar, es *necesario evolucionar en modelos y estilos de gobernanza* no solo basados en la composición y puesta en conjunto de los intereses de los diferentes actores, sino a través de procesos de innovación social, orientarse hacia nuevos procesos y estilos de gobernanza, los cuales tienen que estar basados en la *relación entre* los grupos de interés, buscando espacios de participación real y co-creación de formas e instrumentos para fomentar el desarrollo empresarial cooperativo.