

## **Discurso del doctor Roberto Rodríguez, Presidente de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas.**

Quiero expresar sincero agradecimiento a mi querido amigo, Julio Enrique Medrano por hacer posible este encuentro entre todos nosotros, además para gratitud nuestra y orgullo de ustedes, reconocemos en él, su importante papel de liderazgo continental en el sector de seguros cooperativos y decisivo apoyo a los esfuerzos que viene cumpliendo la ACI a nivel continental en pro del desarrollo cooperativo.

Esta presentación no es solo sobre los contenidos de la Declaración de la Identidad Cooperativa que acaba de ser adoptada por la ACI en su reciente congreso en Manchester. Nos proponemos ir un poco más allá: el propósito, es analizar esta declaración desde la perspectiva empresarial como empresa cooperativa. Mi reto al analizar esta presentación, es igual al que enfrentan ustedes, hombres y mujeres, día a día como dirigentes, gerentes, empleados o miembros de una cooperativa: ¿Cómo rescatar el valor del planteamiento teórico, de la doctrina cooperativa, en función de los requerimientos prácticos? ¿Cómo equilibrar la urgencia de lo cotidiano con la perspectiva de largo plazo?

A fin de ir directo al punto voy a obviar un análisis retrospectivo de las discusiones, congresos, reportes y documentos que desde el congreso de Estocolmo en 1998 se vienen realizando y que hoy han permitido concluir con esta Declaración sobre la Identidad Cooperativa.

Esta en nosotros juzgar si se logro el objetivo, pero el propósito fue dotar a las empresas cooperativas de un instrumento que les permita enfrentar de mejor manera los cambios, los rápidos cambios: que acontecen en los entornos económicos, sociales y políticos en el mundo y cada una de nuestras sociedades.

Esta es la tercera vez que la ACI hace un esfuerzo mundial en torno a los principios cooperativos, pero en esta ocasión creo que hay que destacar 6 elementos que le distingue de los dos anteriores.

Lo primero es la integralidad. En esta ocasión no se trata solo de un enunciado de los principios. La declaración consta de tres partes: una definición de cooperativas, un resumen de los valores cooperativos y los principios entendidos como las guías para poner en práctica los valores.

Tomemos en cuenta que es la primera vez en cien años que la ACI llega a tener una definición de cooperativa. Ustedes verán que entre los tres elementos: definición, valores y principios, hay una interrelación muy interesante. Cada uno refuerza los otros y en conjunto logran transmitir de manera comprensible qué es y qué hace una cooperativa.

Un segundo elemento novedoso, es que ahora hubo realmente una consulta mundial. Ustedes mismos en Colombia, fueron unos de los tres puntos de consulta en América Latina.

Para nosotros es significativo, porque es primera vez que tenemos tal nivel de injerencia. Es más, podemos decir, con cierto orgullo, que la versión final de la Declaración que fue adoptada, se elaboró en Sao Paulo, en la reunión del Board previa a Manchester.

El tercer elemento es que ahora también hay una perspectiva más global del movimiento cooperativo, disminuyéndose lo que anteriormente ha sido criticado como una marcada orientación hacia el sector consumo.

Eso es en sí mismo un reflejo de los cambios que ha sufrido el cooperativismo mundial y la propia membresía de la ACI.

El cuarto elemento a destacar es que el documento la declaración, como sus otros documentos de apoyo, tienen ahora perspectiva de un género.

Porque se trata no solo de considerar la participación de la mujer, sino de lograr superar las relaciones de subordinación que se dan en la sociedad en general y en aquellas propias del cooperativismo.

El quinto elemento es que hay una definición explícita de la condición empresarial, y, el sexto, un reposicionamiento del asociado como el elemento más importante dentro de la organización.

Sobre estos dos últimos puntos, es que quiero ir en detalle. Porque uno explica al otro. Las cooperativas son empresas y es la relación con sus asociados lo que las distingue y hace únicas.

Entonces con este antecedente general, retomo la pregunta ¿Cómo esta Declaración de Identidad Cooperativa refuerza nuestra posición como empresa?

### **Vamos desde el principio:**

La definición destacada primero la parte asociativa de la organización cooperativa, presentándola como el conjunto de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a necesidades y aspiraciones económicas, sociales, culturales comunes. Pero establece con claridad, sin equívocos, el medio: una empresa, y por tanto, la naturaleza de la organización: empresarial.

Hay sectores más competitivos que otros, países más dinámicos que otros, pero como regla general, puede decirse que cuando las cooperativas van al mercado, la competencia no tiene inhibiciones por el hecho de que seamos una cooperativa.

Cuánto creen ustedes que lamentaron los bancos ecuatorianos el cierre de la Cooperativa San Francisco de Asís a la consideraban su mayor competencia, o los supermercados argentinos la quiebra de Hogar Obrero que era una de las más grandes y antiguas cooperativas de consumo del continente.

Aquí ya tenemos el primer punto establecido por la declaración, nuestra condición empresarial.

Pero a más de uno eso le puede causar confusión inicial y querer sin más ni más abandonar el resto de la declaración. Inocentemente alguno pudiera pensar que, al fin y al cabo, si ya quedo aceptado el carácter de empresa: lo demás está de sobra.

Propondrán que ante la hostilidad del medio y la urgencia empresarial no perdamos el tiempo con este asunto de los valores y principios cooperativos, van a querer concentrarnos solo en el “management”.

Vayamos entonces a las fuentes del saber empresarial, a los gurús: Michael Porter en Reconversión, Hammer en Reingeniería, Peter Druker, Peter Robins en Busca de la Excelencia o lo ultimo: Bill Gates y su camino al futuro.

Y ¿Qué vamos entonces a encontrar? Que todos los autores van a estar de acuerdo en que el éxito está reservado solo para aquellas empresas que logran diferenciarse en la mente de los usuarios, clientes e inversionistas. Y ¿cuál es el principio para la diferenciación? La propia identidad.

La diferenciación es un proceso para las empresas hacia adentro y hacia afuera. Hay que sentirse diferente y los demás deberán percibir esa diferencia. En nuestra calidad, en nuestro precio, en nuestros productos y servicios.

Pero entonces, siguiendo a los oráculos de lo empresarial preguntamos ¿cuál es la fuente de la diferenciación? Y entonces estamos de vuelta.

Porque la base de diferenciación, está ahí, justo en los valores. Y puedo asegurarles que ninguna empresa llega más allá de los valores compartidos por quienes le conforman.

En realidad una empresa no llega a ninguna parte ni es exitosa: la gente que la compone es la que llega a las metas, la gente que comparte los valores es la que obtiene el éxito.

La Declaración de Identidad Cooperativa divide los valores en dos conjuntos, se pudiera decir que los primeros tienen más relación con la dimensión asociativa y el segundo grupo más con la dimensión empresarial.

Pero en realidad es la combinación de estos valores lo que le da la condición única a las cooperativas. Pero nuestra pregunta es ¿si estos valores refuerzan nuestra posición empresarial?

Y la respuesta es sí, definitivamente sí. Primero porque nos dan esos valores mismos y tenerlos ya es mucho. Ahora ejercerlos y hacer público y notorio que los ejercemos puede ser una de las mayores ventajas competitivas.

Pero sobre todo, nos hace de las únicas empresas en el mundo que no es solo lo que dicen, es que en realidad, su única razón de ser es servir a sus miembros. Y cada uno de los valores establecidos refuerza este hecho.

Por ejemplo, el valor de la honestidad jugó un papel fundamental en el desarrollo de las primeras cooperativas. La honestidad en el peso marcó la diferencia con otro tipo de comercio en aquel tiempo.

Hoy en día las cooperativas de ahorro y de crédito y los bancos cooperativos logran mucha preferencia debido a que se consideran que son organizaciones honestas y transparentes a la hora de calcular al pago del interés al capital, o la distribución de los excedentes.

En esta época caracterizada por los apetitos depredadores en el comercio y las finanzas, poder encontrar organizaciones en las que uno efectivamente va a recibir un justo trato, es fundamental.

Y digo efectivamente, por que como ustedes habrán observado, cada día más y más las empresas privadas dicen compartir muchos de estos valores, pero independientemente de sus declaraciones. Nosotros sabemos bien que su fin último es la redistribución al capital y ese es el valor que sesga toda su práctica empresarial. Esa es una cuestión de valores.

Que nuestros valores dan competitividad no es un ¡tal vez!: El banco Cooperativo de Inglaterra promueve su posicionamiento de mercado destacando los valores cooperativos, haciendo ver al público que los recursos que ahí se invierten nunca van a ser destinados para ningún tipo de actividad bélica o que atente contra el medio ambiente. Estos son elementos de competitividad en un mercado abierto.

## ¿Qué los valores resten posibilidades frente al mercado? ¡Lo dudo!

Ser democráticamente controlada es una condición empresarial que no tiene por qué significar ineficiencia.

Lo que si es que no podemos estar en todo tipo de negocio, pero eso es la diferenciación. Entramos en negocios que le sirven y les interesan a nuestros miembros, no sólo porque hay una oportunidad de negocio por el negocio.

Tomemos en cuenta que estos valores enunciados no son exclusivos de las cooperativas, pero son los propios de la tradición cooperativa y de las creencias y acciones de la mayoría de sus líderes.

Pero sobre todo, la experiencia demuestra que cuando están ausentes, la cooperativa entra en grave peligro. Si ustedes se preguntan por qué están con Seguros la Equidad y no con la competencia, estoy seguro que en sus respuestas encontrarán justo esos valores que están en la declaración.

Pero nuestra aproximación directa está a nivel de los principios. Tercer componente de la declaración. Nuevamente está compuesto por siete principios pero con algunas modificaciones importantes.

Lo primero que hay que anotar es que al separarse los valores y los principios, estos últimos son identificados más como las directrices por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

Por eso los principios pueden y deben cambiar según cambien las condiciones globales en que funcionen las cooperativas.

En comparación con la declaración del 66, con la que muchos de ustedes están familiarizados, existen 3 cambios importantes: se han incluido dos nuevos principios, el de Autonomía e Independencia, y el de Compromiso con la Comunidad, se han fusionado dos principios anteriores en uno, y, tal vez, lo más importante, hay cambios en el área de funcionamiento económico de las cooperativas como empresas.

En procura de mantener esta perspectiva empresarial, quisiera concentrarme en el análisis de los principios 3, 4,6 y 7.

En este tercer principio de la “Participación Económica de los Miembros” se generaron las más diversas discusiones y propuestas. Incluida la que había hecho el cooperativismo colombiano sobre el valor constante de los aportes, hasta la propuesta final hecha por los franceses en el Manchester para que todo el capital fuera propiedad común. Al final se medió para que al menos una parte. A los japoneses les preocupaba que un cambio radical afectara sus beneficios legales. Este fue y será sin duda un tema cada vez más importante.

Pero siguiendo con nuestro análisis empresarial, hay que revisar el impacto de este principio en nuestros esfuerzos de obtener, mantener, incrementar y retribuir el capital, así como la distribución de los excedentes.

Lo primero que se resalta es la formación de capital, ya no necesariamente igualitaria, pero equitativa. Más bien se procura que no se desmotive a aquellos que puedan aportar más, pero hay que poner límites y estar alertas con todas las consecuencias sobre la propiedad y el consecuente poder de control de la empresa cooperativa.

Tomemos en cuenta que si bien esto puede resultar un atractivo para ciertos segmentos de población, sobre todo de clase media, a su vez limita la participación en la cooperativa de los grupos más pobres de la población, aquellos que no tienen forma alguna de contribuir en la formación del capital.

Por otra parte, se acentúa el poder de los miembros para controlar la empresa cooperativa. Este hecho del apropiamiento de los miembros de la empresa cooperativa, que es reforzado en los principios 2, 4 y 5 es de una importancia crucial en nuestra diferenciación como empresa. Muchas empresas privadas y trasnacionales hablan de participación, democracia y congestión, pero esas concesiones lo más lejos que llegan es a una parte mínima del excedente, pero

nunca llegan al control, ni mucho menos a la propiedad, que es justo lo que sucede en la cooperativa.

Por eso debemos estar claros que la condición de que la menos parte del capital de la cooperativa tiene que ser de propiedad común busca garantizar la permanencia de la empresa cooperativa que está sirviendo a sus miembros.

Entonces son los miembros de la cooperativa, esos hombres y mujeres, los que van a aportar el capital y van a recibir un interés limitado o ninguno sobre aquel que se suscribe para la membresía. Pero dado que ese capital nunca es suficiente, la cooperativa deberá establecer tasa justas, mejor digamos competitivas, a las inversiones que hacen los asociados. Cada una de estas dos modalidades de contribución a la formación de capital tienen diferente concepto y deben manejarse diferencialmente en la empresa cooperativa.

Por ejemplo, en el grupo Desjardins, los miembros de las cooperativas no pueden suscribir más capital que CND\$5,00. Aunque el movimiento Desjardins maneja miles de millones de dólares producto de las inversiones que realizan sus miembros.

Por el capital suscrito no hay intereses, por las inversiones se compite dentro de las regulaciones existentes.

Finalmente este tercer principio se centra en las formas de distribución del excedente. Y aquí hay de nuevo un punto interesante que ha ido variando en el análisis. Cuando hablamos de empresas ¿estamos necesariamente aceptando que la cooperativa tiene ahora fines de lucro?

A nosotros nos diferencia como empresa tener como fin el servicio a nuestros miembros. Por lo tanto si el fin pasa a ser el lucro, el obtener la ganancia, la maximización de la inversión, entonces ya no estamos hablando de cooperativa.

Pero esto no nos exonera de la necesidad de tener un beneficio sobre las inversiones, de acumular un capital de trabajo y requerir ciertos niveles de

recursos para mantenernos en el sector económico correspondiente, sea que estemos hablando de una empresa de seguros, de una cooperativa agrícola o una guardería infantil cooperativa.

El amigo Edgar Parnell lo pone muy sencillo e su libro “Reinventando las Cooperativas”, él dice que lo contrario a ganar es perder y una cooperativa, como ninguna otra empresa, no puede existir para perder.

Mucha gente no ha querido llamarle ganancia, quiere llamearle excedente, el problema del nombre aquí tampoco es el problema principal.

El problema es que la existencia de ese excedente o de esa ganancia depende que se pueda sostener la condición de la empresa cooperativa.

El cuarto principio de la Autonomía e Independencia es una continuación, empresarialmente hablando del principio tercero. Es de nuevo subrayar la propiedad de la empresa cooperativa por sus miembros, por lo que puede transferirse a elementos externos, ni siquiera al gobierno.

Esto tiene que estar muy claro sobre todo a la hora de formar o ampliar el capital. Ustedes no pueden ceder autonomía a cambio de capital, porque ahí sí que pierden su identidad y ahí se verá que no es el nombre el que da la condición.

Ustedes tienen un ejemplo en lo sucedido en el Banco Cooperativo en Ecuador que ahora es totalmente controlado por el capital privado.

Ahora estoy haciendo un llamado de atención a los gobiernos para que continúen apoyando a las cooperativas pero respetando su autonomía.

En el caso de Colombia, sabemos que el respeto y la colaboración han caracterizados las relaciones desde siempre pero ahora se trata de que los gobiernos comprendan que para ellos es “un buen negocio” apoyar los buenos negocios cooperativos porque de esa manera, a menos costo, logran mayor desarrollo sostenible.

En el caso de Colombia los resultados de seguros la Equidad y su positivo impacto deben ser suficientemente atractivos para el gobierno nacional y los gobiernos locales para apoyar su promoción y expansión, como dice el mismo " Broutos Broutos-Ghalli, Secretario General de las Naciones Unidas, "las empresas cooperativas constituyen el modelo de una forma humana y sostenible de organización social que se basa en la equidad, la justicia y la solidaridad, e incluyen en el proceso de desarrollo a todos los sectores de la sociedad".

En las condiciones actuales del desarrollo de esta tormenta neoliberal en nuestros países, la acumulación de capital es justo la estrategia de éxito empresarial, Todo MERCOSUR se lo están repartiendo entre grandes empresas regionales que están uniendo sus capitales para lograr escalas impresionantes que les permiten una presencia rotunda sobre los mercados.

Y mientras no podamos cambiar la dirección del viento, debemos ajustar las velas para mantenernos a flote y avanzar a buen puerto.

Por eso ahora las estrategias de formación de capital en las cooperativas según los Principios Cooperativos. Manteniendo nuestra Identidad Cooperativa, constituye uno de los temas importantes sobre los que tendremos que hablar, pensar y encontrar formas creativas más allá de las limitaciones actuales.

Tenemos que echar mano a la imaginación para encontrar formulas que nos permitan formar capital para nuestras empresas manteniendo nuestra Identidad Cooperativa.

Otro principio que va directo al ámbito empresarial es el sexto principio de Cooperación entre cooperativas, que en su expresión más practica denominamos Alianzas Estratégicas Cooperativas.

En nuestra conferencia regional del pasado diciembre sobre este tema, tuvimos una interesante presentación del señor Medrano sobre ese enfoque empresarial de este principio.

Pero no solo de palabra, lo más importante, los hechos: la primera Alianza Estratégica que se presentó fue la firma de acuerdo entre la Sociedad de Seguros del Magisterio Nacional de Costa Rica y Seguros La Equidad de Colombia. Un hecho realmente hermoso porque demuestra que no solo cuenta el conocimiento, sino también la actitud.

La clave de la felicidad es tener sueños, pero la clave del éxito es hacerlos realidad. Este acuerdo entre Magisterio y La Equidad, y los acuerdos que avanzan con Ecuador demuestran la vocación de empresa cooperativa de Seguros La Equidad y su forma de realización del sexto principio, para beneficio de nuestras empresas cooperativas.

Cooperación entre cooperativas, como todo, es una cuestión de percepciones. Pueden entenderlo como un intercambio de invitaciones a las Asambleas Anuales o como el encuentro entre sector agropecuario y sector financiero, entre sector Consumo y sector agropecuario o entre el sector seguros y sectores productivos.

La cooperación entre cooperativas cada día es más una práctica económica, porque la urgencia es mantener la empresa funcionando para servir a sus miembros. Este es un beneficio propio de nuestro sector y que puede ser muy competitivo dadas las redes cooperativas existentes a nivel continental y mundial.

El séptimo principio de Compromiso con la comunidad justo es el tema de nuestra próxima conferencia regional del próximo noviembre en Costa Rica. Empresarialmente lo estamos presentando como la importancia para las cooperativas de defender sus mercados locales.

Las cooperativas hemos sido por naturaleza empresas centradas en un medio geográfico al que conocemos y con el que nos identificamos y nos identifican. Pero ahora que se abrieron las fronteras y muchas empresas transnacionales andan con patente de corso exprimiendo ganancias rápidas en mercados vulnerables, todo está en riesgo.

Son normalmente operaciones rápidas que combinan capital y tecnología marketing y dumping, así que no es fácil enfrentadas.

Este hecho nos ha llevado a la reflexión de la importancia de revisar nuestras estrategias para defender los mercados locales, ese es el concepto de relación con la comunidad que nosotros tenemos que desarrollar.

Porque nosotros conocemos esas comunidades y porque nosotros conocemos a las personas de esas comunidades, deberíamos estar en capacidad de generar productos y servicios más adecuados a sus necesidades.

He comentado rápidamente cuatro de los siete principios desde una perspectiva empresarial. Esto, como ustedes pueden apreciar, no es una cuestión solo de enunciados, son formas de gestión definidas prácticas y procedimientos, asuntos prácticos, cosas de negocios. De cómo en las cooperativas nosotros hacemos los negocios.

Los otros tres principios quisiera aprovechar para mencionarlos, siempre desde la perspectiva empresarial, pero con énfasis en el poder de control y propiedad de los asociados sobre la empresa cooperativa.

Si vemos: la definición, los valores y los principios en su conjunto, está claro: los asociados son simultáneamente los usuarios, los inversionistas y los propietarios de la empresa cooperativa. Eso nos hace únicos, pero crea la necesidad de una gestión centrada en las personas, en los asociados y las asociadas, según cada una y el conjunto de estas tres condiciones.

El segundo principio de Control Democrático de los Miembros está reclamando su participación activa en la definición de políticas y toma de decisiones.

Es importante aclarar que no se refiere al hecho de entrar en las decisiones operativas de la organización, pero si, en las definiciones estratégicas. A fin de cuentas, toda cooperativa es una empresa de asociados, donde el consejo de

administración represente a esos asociados, donde los cuerpos gerenciales trabajan para esos asociados y donde ni los unos ni los otros los sustituyen.

Y aquí tenemos que recalcar el compromiso de las personas electas, con los miembros. No puede ser que las cooperativas continúe una práctica de que la gente vota pero no elige. La cooperativa como empresa, maneja recursos, genera recursos, necesitamos que los miembros de las cooperativas puedan ejercer su derecho de elección en forma real, aplicándolo en beneficio de aquellos que tienen un buen desempeño, pero también pidiendo cuenta a aquellos que no lo hacen así.

Eso también es el enfoque de empresa, las personas dan cuenta, social y judicialmente, de la confianza en ellos depositada.

Pero la democracia es cada día más una cuestión de equidad que de igualdad. El principio de un hombre un voto se mantiene para las cooperativas de base, pero para las cooperativas de segundo, tercer y otros niveles está totalmente aceptado y practicado, como lo hace la misma Alianza Cooperativa Internacional: los votos ponderados.

Teníamos el caso de muchas organizaciones cooperativas donde las grandes empresas se retiran porque no ven reflejados sus intereses en la organización, y eso ha perjudicado a la grande que se retira y a las pequeñas que se quedan solas.

Nosotros debemos tener formulas de ponderación con base a: miembros, territorios, productos, operaciones y/o capital.

He dejarlo para comentarlo al final, por ser en mi opinión la síntesis de todo este enfoque empresarial, el principio de Educación Cooperativa.

Este principio ha estado, y estoy seguro que estará siempre presente. En la nueva Declaración de Identidad Cooperativa se ha modificado para ampliarlo a gerentes, empleados y al público en general.

Cuando a mí los gerentes se me quejan de los cuerpos directivos o a la asamblea no logra entender sus propuestas de gestión, les pregunto ¿y cuál es su presupuesto en educación? Ó ¿en que está usando su presupuesto de educación?

Porque si usted gasta su presupuesto de educación en las fiestas de cumpleaños, o en navideñas, y usted no se preocupa de formar a aquellos que tienen que tomar las decisiones, usted no tiene derecho a quejarse.

Esa palabra, empresa, en la definición; tiene muchas implicaciones, pero bastara con destacar las principales: una misión, unos productos o servicios, unos usuarios o mercados y una forma de llevar esos productos y servicios a esos usuarios.

Empresa. Entonces estamos hablando de recursos financieros, capital, para adelantar las actividades y un margen, un excedente, una ganancia que reporta la actividad.

Empresa: estamos hablando de entorno y obviamente, de competencia. De todos aquellos que ofrecen los mismos productos y servicios que nosotros, de todos los que quieren captar a nuestros usuarios o clientes.

Esa palabra empresa, nos mueve de una posición de organizaciones de bien, de todos aceptada y querida, a un campo de batalla: el mercado, donde les puedo asegurar que nadie muere de manera natural.

Pasamos de tener un piso fijo como organizaciones sociales, a un mar que aunque sereno en la superficie, en sus profundidades, el que no se cuida acaba en la panza del otro.

Esa es hoy la realidad, las empresas cooperativas estamos compitiendo en entornos ya no solo difíciles sino que hostiles. Hay países dónde el sector privado tradicional esta directamente en contra de las cooperativas como forma de competencia.

Es un problema de inversión. Es un problema empresarial. Cuando nosotros invertimos en educación, invertimos en la formación de esos hombres y mujeres que son nuestros cuadros, los tomadores de decisión, los visionarios, invertimos en nuestra empresa.

Por el lado asociativo, sin conocimiento no se puede ejercer el poder, no se puede ejercer el papel completo de cooperativista. Yo diría que en este principio nos jugamos el futuro como organización y el futuro como empresa.

Tenemos una nueva Declaración de Identidad de Cooperativa que es un instrumento valioso en nuestros esfuerzos para lograr un mejor desempeño empresarial cooperativo.

Define qué es cooperativa, qué valores nos une y cómo los ponemos en práctica. Por supuesto que no van a satisfacer a los que quieren ver a las cooperativas en una acción diferente a la de servir a sus miembros, pero esa es la razón de ser una cooperativa.

Todavía hay mucho que seguir analizando, discutiendo, interpretando y sobre todo adaptando a nuestras condiciones. Estoy convencido de que esta declaración es como una partitura y corresponde a cada movimiento en su país, a cada sector y cooperativa, interpretarlo. Es o si, fuerte, que todos puedan escuchar, que eso que escuchan es una cooperativa.

Claro que todas estas discusiones y conferencias no harían falta si pudiéramos traer a todos los cooperativistas a la Equidad y sólo decirles... “así es que es”. Pero mientras no sea posible, seguiremos sintiéndonos profundamente dichosos, los que tenemos la experiencia, y continuaremos, con el permiso de ustedes, poniendo a Seguros La Equidad de ejemplo.