101 preguntas sobre la empresa cooperativa

Michele Dorigatti y Tito Menzani

Prólogo de Stefano Zamagni
y Vera Zamagni

Intercoop

101 preguntas sobre la empresa cooperativa

101 Preguntas sobre la empresa cooperativa

Michele Dorigatti - Tito Menzani

Intercoop

Dorigatti, Michele
101 preguntas sobre la empresa cooperativa / Michele Dorigatti; Tito Menzani; Comentarios de Rubén Alfredo Masón; Dante Cracogna; prefacio de Mirta Vuotto; prólogo de Stefano Zamagni; Vera Zamagni. - 1a ed - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Intercoop, 2022.
234 p. ; 22 x 15 cm.

Traducción de: Ricardo Gerardi.
ISBN 978-987-1596-74-4

1. Cooperativas. 2. Cooperativismo. 3. Trabajo Cooperativo. I. Masón, Rubén Alfredo, com. II. Cracogna, Dante, com. III. Vuotto, Mirta, pref. IV. Zamagni, Stefano, prolog. V. Zamagni, Vera, prolog. VI. Gerardi, Ricardo, trad. VII. Título.
CDD 334

© 2021, Vita Trentina Editrice
© 2022, Intercoop Editora Cooperativa Ltda.
Título original 101 domande sull'impresa cooperativa
Diseño de tapa: Javier Reboursin

INTERCOOP
Tucumán Nº 1621 – Planta Baja C1050AAG
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel: +54 11 4371 7572
editorial@intercoop.coop
http://intercoop.coop

ISBN: 978-987-1596-74-4
Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446

101 Preguntas sobre la empresa cooperativa

Michele Dorigatti - Tito Menzani

Prólogo de Stefano Zamagni y Vera Zamagni

Intercoop

Índice

Presentación 13
Prólogo 15
Introducción 19
Identidad 25
1. ¿Qué es una cooperativa? 27
2. ¿Qué se entiende por doble naturaleza de la empresa cooperativa? ... 28
3. ¿Las cooperativas se basan en el concepto de cooperar? 29
4. ¿Cuáles son las principales diferencias entre la empresa cooperativa y la empresa de capital? 31
5. ¿Y cuál es la diferencia entre la empresa cooperativa y la empresa pública? 35
6. ¿Por qué las cooperativas inician un movimiento en el contexto social y económico? 36
7. ¿Qué es la mutualidad? 38
8. ¿Por qué se utiliza clasificar las cooperativas por tipo de intercambio mutualista? 39

9. ¿Cuáles son las principales diferencias entre una cooperativa y una mutualidad? 43
10. ¿Qué papel han jugado y juegan las mujeres en el movimiento y en la empresa cooperativa? 44
11. ¿Qué relación han desarrollado las cooperativas a lo largo del tiempo con los gobiernos y los partidos políticos? 46
12. ¿Por qué tiene éxito un modelo de negocio como el cooperativo que no busca como fin último la maximización del beneficio? 48
13. ¿La cooperación es procíclica o anticíclica? 50
14. ¿Qué grandes economistas se han ocupado de la empresa cooperativa? 52
15. ¿Cómo deconstruir hoy la visión clásica del *homo oeconomicus*? 55

Historia 57

16. ¿Por qué se deben buscar los orígenes del pensamiento cooperativo en el contexto de la revolución industrial? 59
17. ¿Cuándo nacieron las primeras cooperativas y en qué circunstancias? 61
18. ¿Cuáles han sido los principales modelos cooperativos? 65
19. ¿Por qué existen pocas cooperativas en el sector productivo? 68
20. ¿Dónde se ha difundido el modelo cooperativo en el mundo? 71
21. ¿Quiénes son los fundadores del movimiento cooperativo internacional? 74
22. ¿Por qué es importante el nacimiento de la Alianza Cooperativa Internacional, la organización mundial de representación de las cooperativas? 76
23. ¿Qué tipo de reacciones ha producido el desarrollo del movimiento cooperativo? 78
24. ¿Cuál es la contribución de la empresa cooperativa a la economía civil de mercado? 81
25. ¿Qué tratamiento ha presentado la cooperación bajo los regímenes de autoridad de derecha? 83
26. ¿Qué dificultades ha encontrado la cooperación en los regímenes comunistas? 86
27. ¿Qué tendencias caracterizaron el movimiento cooperativo en la segunda mitad del siglo XX? 90

28. ¿Cuáles fueron las matrices culturales y las referencias a los orígenes del movimiento cooperativo italiano? 92
29. ¿En qué aspectos se ha diferenciado el movimiento cooperativo italiano respecto al de otros países de Europa? 95
30. ¿Cuál es la peculiaridad de la historia de la cooperación italiana desde 1945 hasta la actualidad? 96
31. ¿Por qué Trentino y Emilia-Romagna son las dos áreas italianas de mayor arraigo de la empresa cooperativa? 99
¿Cuál fue el aporte de los italianos en los orígenes del cooperativismo argentino? 101
Ética 105
32. ¿Cómo se articula el universo de valores en el que se inspiran las empresas cooperativas? 107
33. ¿De qué modo la autoayuda y la ayuda mutua se entienden como el motor de la acción cooperativa? 110
34. ¿Qué diferencia hay entre mutualidad y solidaridad? 112
35. ¿Las cooperativas están atentas al territorio en el que actúan y a sus necesidades? 114
36. ¿Qué se entiende por el principio de puerta abierta? 117
37. ¿Por qué las cooperativas son empresas que favorecen la dimensión intergeneracional? 118
38. ¿Es importante estimular la cooperación entre cooperativas? 120
39. ¿Por qué las cooperativas han integrado el ideal de la justicia social desde sus orígenes? ¿Y cuándo no fue así? 123
40. ¿Qué se puede hacer para evitar que los valores y principios cooperativos no permanezcan en el papel y, por lo contrario, se practiquen? 125
41. ¿Por qué nacieron las cooperativas sociales y por qué expresan un compromiso ético profundo? 127
42. ¿Qué son los *workers buyout*? ¿Representan el fallo del capitalismo y el éxito de la cooperación? 129
43. ¿Qué relación hay entre el movimiento cooperativo italiano y la cultura de la legalidad y el contraste con las organizaciones mafiosas? 130

44. El movimiento cooperativo se ha involucrado en algunas ocasiones con escándalos que han disminuido su reputación. ¿Por qué es tan apreciada la reputación? 133

Derecho 135

45. ¿Las cooperativas nacieron como experiencias de la base o son el fruto de leyes apropiadas? 137

46. ¿Por qué es necesaria una legislación sobre empresas cooperativas? 139

47. ¿Las cooperativas han sido siempre empresas o se han convertido en tales en algún momento de su historia? 141

48. ¿Es posible que una cooperativa posea una sociedad de capital? ... 142

49. ¿Qué es el proceso de desmutualización y qué involucra? 144

50. ¿Cuándo se habilitaron las primeras leyes relativas a las empresas cooperativas italianas y qué efecto han producido? 146

51. ¿Qué establece el art. 45 De la constitución italiana? ¿Cuáles son los dos requisitos constitucionalmente vinculantes para dicha constitución? 148

52. ¿Por qué es importante el informe ministerial al artículo 1025 del Código Civil? 149

53. ¿Cuáles son las características de la Ley Basevi de 1947? 150

54. ¿Cuáles fueron las principales leyes sobre cooperativas en Italia durante las décadas de 1970 y 1980? 151

55. ¿Cuáles fueron las principales leyes sobre cooperativas en Italia durante las décadas de 1990 y 2000? 152

56. ¿Qué otras leyes de la Italia republicana han involucrado intervenciones específicas en el ámbito de la cooperación? 154

57. ¿Qué es una central cooperativa y cómo está contemplada en la legislación? 154

58. ¿Qué cambios ha introducido la reforma del derecho societario aprobada en 2003? 157

59. ¿Qué implica la reforma de los bancos de crédito cooperativos? ... 159

La legislación cooperativa en Argentina 160

Finanzas 163

60. ¿Por qué las cooperativas son consideradas empresas de baja capitalización? 165

61. ¿Qué relación existe entre capitalización y patrimonialización? 167

62. ¿Cuáles son los instrumentos tradicionales que utilizan las cooperativas italianas para financiar la actividad empresarial?..... 168
63.¿Qué es el préstamo social y por qué es importante? 169
64. ¿Por qué la legislación introdujo la figura del socio inversor?..... 171
65. ¿Qué son los fondos mutuos cooperativos y para qué fines se han establecido? 172
66. La emisión de bonos por una cooperativa ¿puede ser un instrumento de financiación útil y competitivo, que salvaguarde el principio de un miembro, un voto y la gobernanza participativa al mismo tiempo? 173
67. Para un inversor, las acciones de participación cooperativa y los títulos de socio inversor ¿pueden competir desde el punto de vista de la utilidad con las acciones de empresas de capital convencional? 174
68. ¿Qué instrumentos financieros introdujeron el derecho societario y el derecho bancario: ¿de qué se trata y cómo fueron acogidos por el movimiento cooperativo? 176
69. ¿Por qué las cooperativas no pueden cotizar en la bolsa? ¿Pueden hacerlo las empresas de capital de las cooperativas? 177
70 ¿Cómo se ha difundido la creencia de que las cooperativas no pagan impuestos?..... 178
71¿Cuáles son los objetivos alcanzados por el movimiento cooperativo en el sector de crédito y seguros? 179
Algunas referencias sobre las finanzas cooperativas en Argentina..... 181
Gobernanza..... 185
72. ¿Cuál es la función de los miembros en una empresa cooperativa y por qué el principio democrático un miembro, un voto es determinante?..... 187
73. ¿Qué tipos de miembros se encuentran en las cooperativas y qué bienes y servicios se colocan en el mercado gracias a las cooperativas? 188
74. En periodos de crisis, las empresas de capital recurren a la reducción de personal para permanecer en el mercado. ¿Cómo se comportan las empresas cooperativas en casos similares?..... 190
75. ¿En qué forma se da en la práctica cooperativa la participación de los miembros?..... 192
76. ¿Qué instrumentos pueden incentivar la participación?..... 194

77. ¿Cuáles son las responsabilidades de los administradores de una empresa cooperativa? 195
78. ¿Cuáles son los perfiles requeridos para aquellos que deben integrar el consejo de administración de una cooperativa? 196
79. ¿Cuáles son las funciones específicas de los gerentes en una empresa cooperativa? 198
80. ¿Cómo se ha desarrollado la relación entre el consejo de administración y la dirección? 199
81. Los administradores y gerentes cooperativos ¿necesitan formación específica? 200
82. ¿Qué función desempeñan los consorcios cooperativos? 202
83. ¿Qué es el grupo cooperativo? 204
84. ¿Por qué es incorrecto comparar los resultados económicos de una empresa cooperativa con los propios de una empresa de capital? ... 206
85. ¿Existe alguna herramienta para medir el desempeño de las cooperativas en términos no exclusivamente económicos? 207
86. ¿Por qué algunos cooperadores evalúan positivamente el gran tamaño de sus empresas, mientras que para otros el crecimiento excesivo en la dimensión introduce un elemento de riesgo? 208
87. ¿Qué relaciones existen entre las empresas cooperativas y los sindicatos? 210
88. ¿Cuáles son las razones que promovieron las tres principales centrales nacionales para iniciar el proyecto de unificación y establecimiento de la Alianza de Cooperativas Italianas? 213
Desafíos 215
89. ¿Por qué el modelo cooperativo, que tiene casi doscientos años de vida, puede ser atractivo para los jóvenes de hoy? 217
90. ¿Por qué es importante fomentar y garantizar el recambio generacional dentro de las empresas cooperativas? 219
91. ¿Por qué es fundamental para cada generación de cooperadores y cooperadoras invertir en formación en identidad cooperativa? 221
92. ¿En qué medida las cooperativas son más capaces de proteger y promover los bienes comunes? ¿Qué relaciones pueden nacer con la economía colaborativa? 223
93. ¿Cuál es la contribución que las cooperativas, en particular las cooperativas sociales, pueden ofrecer a un nuevo sistema de bienestar más inclusivo y participativo? 224

94. ¿Cómo es posible medir e informar sobre los impactos no económicos de la actividad empresarial? 227
95. ¿Qué son las cooperativas espurias o falsas? 228
96. ¿Cuáles son los daños que causan las cooperativas ilegítimas y qué medios permiten combatir su propagación? 230
97. ¿Qué significa el hecho de que el movimiento cooperativo configura una de las redes más grandes del mundo, aunque presenta una identidad que muchos consideran débil? 232
98. ¿Cómo se enfrentan las cooperativas al desafío de la internacionalización en una era de globalización? 233
99. Si la empresa cooperativa tiene la característica distintiva de poder adaptarse rápidamente al contexto, ¿qué escenarios podemos imaginar para el siglo XXI? 235
100. ¿Por qué es necesario desarrollar una nueva teoría económica de la cooperación? 237
101. ¿Qué relación hay entre empresa cooperativa y educación? 239
Bibliografía 241
Oración por las cooperativas 249

Presentación

101 preguntas sobre la empresa cooperativa es un texto de referencia, escrito de una manera sencilla pero experta. Constituye una obra diferente a las guías pedagógicas sobre cooperativas y se dirige tanto a los lectores conocedores del tema, como a las personas interesadas en comprender y reflexionar sobre la naturaleza de la empresa cooperativa. Proporciona una visión general —precisa y crítica— sobre los fundamentos históricos y las problemáticas que conciernen al presente y futuro del movimiento cooperativo. En comparación con otras obras de referencia actualmente disponibles, brinda información adicional y actualizada.

El texto es el resultado de una profunda reflexión y un obvio reconocimiento del tema, que expresa el compromiso e interés por parte de los autores. Ellos nos hacen partícipes de una visión sistemática sobre los grandes interrogantes que permiten estructurar ciento una respuestas oportunas como puntos básicos de atención

que favorecen una dinámica de aprendizaje. Centrado en la empresa cooperativa, el libro identifica los desafíos en materia de gobernanza, finanzas, derecho y ética, que conciernen a todas las empresas, para mostrar que las cooperativas no son ajenas a esos retos, aunque el principal riesgo para ellas es el aceptar la imposición de conceptos y prácticas directamente contrapuestas a sus raíces y su identidad.

Para esclarecer la particularidad de algunos aspectos delimitados al contexto argentino, se han incorporado notas complementarias concebidas como información aclaratoria que —sin alterar lo esencial de la obra— refieren a la naturaleza de la empresa cooperativa en el país. Las notas han sido preparadas por los especialistas en derecho cooperativo Dante Cracogna; en tributación cooperativa, Rubén A. Masón, y en temas organizacionales vinculados con el movimiento cooperativo, Mirta Vuotto.

InterCoop desea agradecer a todas las personas que directa o indirectamente han permitido la publicación de este libro, en particular a sus autores —Michele Dorigatti y Tito Menzani—, a la editorial ViTrenD y a la Fondazione don Lorenzo Guetti que autorizaron la publicación de la obra en español, a Dante Cracogna y Rubén A. Masón por sus contribuciones sobre el caso argentino y a Clara Roncoroni y Ricardo Gerardi por sus consejos y sugerencias.

Se agradece al Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires por el auspicio a la publicación.

Mirta Vuotto

Prólogo

En una época en que lo cotidiano está inmerso en una avalancha de consignas, *hashtags* y tuits que pretenden trasmitir en pocas palabras la esencia de lo que debemos saber para vivir y nos hacen presa de los que gritan más fuerte, leer un libro se ha convertido en un compromiso arduo para los adultos y poco comprensible para los jóvenes. Ahora bien, para actuar responsablemente, es necesario referirse al acrónimo conación —unión de las palabras conocimiento y acción—, de origen aristotélico: una acción consciente que se basa en el pensamiento y un pensamiento generativo que debe estar dirigido a la acción.

Hoy muchos esperan que la economía se renueve dejando atrás paradigmas teóricos y métodos de gestión empresarial que han conducido al desastre ambiental, al aumento de las desigualdades, a la impotencia de numerosas personas que se sienten abandonadas y a las serias incertidumbres subyacentes a un uso especulativo del

capital a corto plazo. ¿Pero cómo hacerlo? Este libro proporciona una de las respuestas concretas que podemos ofrecer a una pregunta fundamental: si las empresas se pueden gestionar con el objetivo de prestar un servicio que sea apreciado por los asociados de la organización —gobernándolos democráticamente y relacionándolos positivamente con el contexto de referencia— y no con el objetivo de maximizar los beneficios para los aportantes de capital. Esta es la definición concisa de empresa cooperativa, pero ¿cuántos saben hoy qué es una empresa cooperativa, cómo funciona y a qué principios éticos y legales responde?

La originalidad de este texto no es ofrecer una discusión sistemática de la empresa cooperativa, sino exponer los contenidos necesarios para comprender su naturaleza y las oportunidades que ofrece a través de las respuestas a 101 preguntas, aquellas que los autores, grandes conocedores de la empresa cooperativa, han escuchado a lo largo de los años de numerosos estudiantes y participantes en congresos y seminarios. Esta estrategia expositiva tiene varias ventajas.

En primer lugar, permite centrarse en la esencia de los conceptos a exponer, planteando también cuestiones críticas que no serían admisibles en una exposición tradicional. En segundo lugar, ofrece al lector la oportunidad de enfocarse en diversos temas incluso en un orden diferente al elegido por los autores en su exposición de acuerdo con sus intereses.

En tercer lugar, ofrece la posibilidad de unir varias perspectivas analíticas sobre la empresa cooperativa —identitaria, histórica, ética, legal, financiera, gerencial— que generalmente se mantienen separadas en las discusiones tradicionales. La bibliografía, entonces, sugiere ideas específicas para el lector interesado en aprender más.

La última sección, apropiadamente titulada Desafíos, abre interesantes escenarios para el futuro. Entre ellos, tres parecen en especial interesantes para los jóvenes, pero también para todos aquellos que no se resignan a trabajar en empresas jerárquicas y anónimas, que producen bienes y servicios obsoletos o en exceso de oferta.

El primer desafío es reconocer que, si las empresas cooperativas son diferentes a las capitalistas, es necesario encontrar formas adecuadas de visibilizar esta diversidad, evitando homologar cooperativas a no cooperativas por la falta de elaboración de prácticas acordes con los principios cooperativos.

El segundo desafío es ingresar a nuevas actividades que se puedan gestionar de manera cooperativa, desde la atención de la salud, especialmente la territorial, hasta los bienes comunes locales, como el renacimiento de los pueblos con cooperativas comunitarias, la producción y distribución de energías alternativas, el mantenimiento y puesta en valor de los territorios; desde el apoyo de actividades artísticas discontinuas a través de la reciprocidad hasta el uso de plataformas y medios cooperativos.

Por último, la empresa cooperativa debe estar a la vanguardia para cambiar el énfasis en el PIB, es decir, en los meros resultados materiales de la actividad económica, que tanto han contribuido a agravar nuestros problemas actuales, para focalizarse en el impacto social y ambiental, dimensiones que actualmente son cruciales para la felicidad pública.

Para concluir, *101 preguntas sobre la empresa cooperativa* es una auténtica inspiración: el rayo de luz que, penetrando por una hendidura en un entorno en sombra, lo ilumina haciendo visible todo lo que estaba situado en él.

Stefano Zamagni y Vera Zamagni

Introducción

La empresa cooperativa es un curioso objeto de estudio. Se ha escrito mucho sobre ella desde diversas perspectivas y con diferentes enfoques disciplinares: todos estos estudios confirman que se trata de una realidad *sui generis*. Es una empresa, pero no tiene un titular o accionistas, sino asociados. No se trata de maximizar el beneficio, sino del intercambio mutualista: crear una ventaja para los asociados y desarrollar con ellos la reciprocidad de un intercambio. También la misma figura del asociado asume varias modalidades según los tipos de empresas: en ciertas ocasiones es una persona que utiliza la cooperativa porque deposita sus ahorros o realiza las compras; algunas veces es un pequeño empresario —un agricultor, un comerciante, un transportista— que necesita trabajar junto con otros empresarios para tener más presencia en el mercado; otras veces es un trabajador y en este caso, entonces, la base social es tanto un empresario colectivo

como el conjunto de los empleados de la cooperativa. Ya en estas breves consideraciones se comprende cómo la cooperativa, mejor dicho, la cooperación, puede operar en todos los sectores económicos, aunque en algunos sectores esté más enraizada y en otros casi ausente. Y luego se encuentra la cuestión de una identidad fuerte y reconocible, que nos hace utilizar el término *movimiento cooperativo* cuando, por el contrario, no hablamos del movimiento de las empresas capitalistas o de las sociedades lucrativas. Esta identidad se basa en una naturaleza especial, avalada por el largo recorrido histórico de la empresa cooperativa. Nació por génesis reactiva: fue creada para ser diferente del modelo empresarial dominante, aunque con el objetivo de competir con las empresas capitalistas en el mismo terreno, es decir, un mercado caracterizado por las clásicas reglas de la competencia.

Al principio parecía un proyecto utópico y soñador, pero, después de los primeros intentos no siempre coronados por el éxito, las cooperativas lo lograron y se convirtieron con el tiempo en una realidad consolidada a nivel mundial. La verdadera paradoja es que esta historia es poco percibida por una opinión pública que sabe poco sobre emprendimiento cooperativo, hasta el punto de ser presa de prejuicios y generalidades, consecuencia de informaciones inexactas o totalmente equivocadas. Incluso aquellos que forman parte del movimiento —como asociados, clientes o interlocutores de diversos modos— se encuentran a menudo en dificultades si se les pregunta: ¿cuál es la diferencia entre una cooperativa y una empresa privada tradicional?

Como autores, comenzamos con estas consideraciones para realizar una publicación ágil que quiere ofrecer respuestas claras, sencillas y convincentes a quienes desean conocer mejor la empresa cooperativa (y el movimiento que le dio origen). El objetivo es precisamente facilitar la comprensión. Se espera que la madeja que en la cabeza del lector parece enredada, al final del volumen, se haya desenredado y haya adquirido un orden.

Nuestra idea es que el tema en cuestión —la empresa cooperativa— parece complicado no porque sea en sí misma una materia

abstrusa, sino porque el pensamiento dominante ha oscurecido un principio bastante fácil para comprender. Las cooperativas son empresas, pero, en comparación con las empresas privadas tradicionales, tienen reglas diferentes, aunque estas reglas son generalmente llamadas valores debido al potencial ético que expresan y facilitan.

Las cooperativas actúan en el mercado, pero no son del mercado; las cooperativas invierten la relación de fuerza entre capital y trabajo: en ellas el trabajo controla el capital, mientras que en la empresa capitalista el capital domina sobre el trabajo (y, por lo tanto, sobre el trabajador). En la cooperativa el capital se inscribe en el orden de los medios, mientras que la persona, en el orden de los fines.

Las respuestas a las 101 preguntas pretenden esclarecer sobre varios aspectos que en la actualidad corren el riesgo de permanecer en la oscuridad en la mente del lector. Por ello les ofrecemos a nuestros lectores un texto pensado para las próximas generaciones, para los cooperadores curiosos y, más en general, para todos aquellos que conocen algo del movimiento cooperativo, pero que desean conocerlo mejor. Hemos pensado en quien suscribe un préstamo con un banco de crédito cooperativo, quien compra en un supermercado Coop o Conad, quien come frutas y verduras de las cooperativas frutihortícolas, quien tiene un seguro con una compañía que se relaciona con el movimiento, quien sea asociado trabajador de una cooperativa manufacturera o de servicios, quien se ocupe profesionalmente de este ámbito como contable, abogado, asesor, etc., y, sobre todo, quien es hoy una o un estudiante que quiere entender qué oportunidades puede haber en el variado mundo de la cooperación.

Nelson Mandela indicaba que la educación es la mayor arma que tenemos para cambiar el mundo. En efecto, en los años ochenta, ¿quién habría dicho que en Sudáfrica se aboliría el *apartheid* de forma no violenta y se avanzaría como gigantes contra el racismo?¿Quién habría dicho que en los Estados Unidos no solo se aboliría la segregación de facto en muchas partes del sur, sino que la mayoría blanca del país elegiría libremente a un presidente negro, Barack Obama?¿Quién, en la Italia de la posguerra, habría dicho que las mujeres —a

las que hasta entonces se les negaba el voto— alcanzarían la igualdad de derechos? ¿Quién habría pensado en los años sesenta que el tema de la sostenibilidad ganaría un lugar tan importante en el plano político y en la conciencia de las personas?

Naturalmente, queda mucho por hacer en todos estos contextos. Pero queremos subrayar qué tanto se ha hecho y que todo esto ha sido ante todo producto de un cambio cultural provocado por la educación: educación contra el racismo, educación para el respeto, educación para la igualdad de género, educación para el medio ambiente. En nuestro ámbito, nos contentamos con reactivar la educación en los valores y en los principios cooperativos, que en el pasado ha sido importante, para contribuir a la difusión a nivel planetario de una idea nacida en la Inglaterra de la Revolución Industrial en la primera mitad del siglo XIX. A través de la educación, se ha forjado la conciencia de generaciones y generaciones de cooperadores y, más en general, la de una opinión pública que hasta mediados del siglo XX estaba bien informada sobre la naturaleza y los objetivos de la empresa cooperativa.

Luego esta tradición educativa se ha agotado o se ha dado por descontado, por lo que incluso las instancias cooperativas se han opacado, se han malinterpretado cada vez más y han perdido brillo y popularidad. La necesidad de "reconocer que no sabemos, y que es allí donde está colocado el límite de nuestro conocimiento" (Bernard, 1865, p.80) encuentra confirmación en materia cooperativa porque hay demasiadas personas que han madurado visiones y juicios equivocados al respecto: "las cooperativas son las empresas de los comunistas o de los catocomunistas", "las cooperativas gozan de privilegios fiscales", "alguna vez las cooperativas tenían un sentido, hoy son empresas como todas las demás", "las cooperativas no pueden ser eficaces y de hecho están desapareciendo".

En las próximas páginas, trataremos de despejar el campo de estereotipos, juicios apresurados y falsos mitos relativos a las cooperativas para intentar explicar de la manera más clara y sencilla posible cuáles son, en cambio, sus características. Las respuestas a las 101 preguntas

están divididas en siete secciones temáticas: la identidad, la historia, la ética, el derecho, las finanzas, la gobernanza y los desafíos.

Siéntanse libres, queridos lectores y lectoras, de leer de la primera a la última página o, en cambio, de seleccionar las preguntas en función de lo que les interesa conocer más. Cada libro no es un punto de llegada, sino un punto de partida. Y nuestra idea es que el lector no es un recipiente para colmar, sino más bien un fuego potencial para encender y para alimentar. Por ello, si las próximas páginas generan una chispa, dejen que arda y que la curiosidad y el interés les lleven a conocer mejor el mundo de la cooperación.

Al publicar este texto, son muchas las deudas de gratitud hacia todos los que han contribuido de manera activa a la realización de este libro, en particular Stefano Zamagni y Vera Zamagni, que firman la introducción; Fabio Berasi, presidente de la Fundación don Lorenzo Guetti; los miembros del consejo de administración y del comité científico; los colegas del personal, Armin, Giorgio, Francesca y Luca. Un agradecimiento particular a Roberto Simoni, presidente de la Federación Trentina de la Cooperación, institución dentro de la cual hace algunos años se lanzó un proyecto de investigación que permitió anticipar algunos contenidos de la presente obra.

Michele Dorigatti y Tito Menzani

IDENTIDAD

1. ¿QUÉ ES UNA COOPERATIVA?

La cooperativa es una empresa en la que las relaciones entre los miembros se orientan hacia el logro de un objetivo común: la realización del propósito mutualista a través del ejercicio de una determinada actividad empresarial. Las cooperativas se han definido como un Jano bifronte porque son organizaciones caracterizadas por una naturaleza dual. En la práctica, coexisten dos dimensiones distintas, aunque no antagónicas:

La dimensión económica, porque es una empresa que opera dentro del mercado aceptando su lógica y sus reglas.

La dimensión social, porque busca finalidades extraeconómicas y genera externalidades positivas en beneficio de otras personas y prácticamente de toda la comunidad.

Dado que —como explicaremos más adelante— el propósito de la cooperación no es la maximización de la ganancia, como en la em-

presa privada tradicional, sino la búsqueda del propósito mutualista, se acostumbra decir que la ganancia representa solo un medio para el logro de este último. Y por tanto, en este tipo de negocios, no es el capital el que asume el control del trabajo, sino el trabajo el que controla al capital.

2. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR DOBLE NATURALEZA DE LA EMPRESA COOPERATIVA?

La dicotomía entre la dimensión económica y la dimensión social hace de la cooperativa una realidad muy compleja de gobernar, porque es necesario evitar la pérdida de equilibrio. Si el centro de gravedad se desplazara demasiado hacia el objetivo económico, la cooperativa correría el riesgo de ser homologada con empresas privadas tradicionales. Por el contrario, si el centro se desplaza demasiado hacia el objetivo social, la cooperativa abandonaría la propia naturaleza empresarial y se arriesgaría a la quiebra. Un hecho que dificulta aún más la gestión de la empresa cooperativa es que su equilibrio debe ser dinámico, en el sentido de que debe adaptarse continuamente a la evolución de la sociedad y la economía, por lo que la armonización entre el ámbito empresarial y el económico debe ser repensada progresivamente ante los desafíos que impone el mercado.

Por todo ello, la correcta comprensión de la empresa cooperativa no es nada sencilla, porque se trata de un fenómeno complejo, que remite a conceptos a veces contrapuestos, pero que se mantienen unidos dentro de este sujeto socioeconómico. Se habla de empresa y de movimiento social, de beneficio y de valores, de finalidad mutualista y de ganancia como medio, de fenómeno global y de arraigo local, de miembros-usuarios, de miembros-trabajadores, de asociados-empresarios.

La cooperativa es una construcción económica y social flexible capaz de adaptarse, si está bien gestionada, a las situaciones institucionales, ambientales y de mercado más dispares. Esto ha represen-

tado históricamente la fuerza y la debilidad de este movimiento, que es en efecto capaz de permear las economías de todo el mundo, de crear realidades sólidas e importantes, de dar vida a redes de todo tipo, de hacer negocios y de dar respuestas sobre temas éticos y sociales. Pero, al mismo tiempo, es incapaz de construir una identidad fuerte e inmediatamente reconocible y un modelo socioempresarial único debido a las acusaciones recurrentes entre distintas franjas del movimiento de haber recorrido caminos heterodoxos e irrespetuosos con respecto a los valores originales.

El denominador común de todas estas experiencias es el propósito mutualista que se expresa como binomio entre la dimensión empresarial y la dimensión civil y social. Esto ha llevado a algunos estudiosos a definir a la cooperativa como un anfibio, porque es capaz de moverse fácilmente en dos entornos muy diferentes, o incluso como un abejorro, un insecto que se consideraba incapaz de volar, pero que, por el contrario, vuela.

3. ¿LAS COOPERATIVAS SE BASAN EN EL CONCEPTO DE COOPERAR?

Uno de los tópicos principales y más arraigados sobre las cooperativas es que son empresas en las que, vulgarmente, se coopera. De hecho, la colaboración entre asociados o, en todo caso, entre trabajadores es un requisito indispensable para las cooperativas. Pero esto sucede ni más ni menos que en las empresas privadas tradicionales o en las empresas públicas. En cualquier organización que cuente con más de una persona, las relaciones sociales y el espíritu colaborativo son fundamentales. De hecho, afirmar que las cooperativas se basan en el concepto de colaboración supone el riesgo de transmitir el peligroso mensaje de que en este tipo de organización estamos todos en el mismo nivel, aplanados de manera igualitaria hacia abajo, y que se impide cualquier tipo de jerarquía.

El término cooperativa se refiere, desde un punto de vista etimológico, al latín *cooperativus*, que significa 'trabajar juntos'. Esto debe entenderse en el sentido de compartir un objetivo común (y no solo los medios) y de equiparnos colectivamente para lograrlo.

En todo caso, en las empresas cooperativas los miembros son iguales en términos de derechos de propiedad: cada uno de ellos es copropietario y el sistema en su conjunto crea una forma de democracia económica. Es costumbre definir esta condición como un miembro, un voto: en la asamblea, un asociado no es más ni menos importante que otro asociado porque ha contribuido con una participación mayor o menor de acciones sociales, como ocurre entre los accionistas de empresas tradicionales privadas. En la cooperativa todos los asociados tienen el mismo poder de decisión, por lo que en la asamblea los votos están todos al mismo nivel. A diferencia de la empresa capitalista, fundada como está en el principio oligárquico una acción, un voto.

La democracia económica no debe confundirse con el papel de los miembros de la cooperativa como trabajadores. Estas empresas se dan en una organización que presupone una jerarquía, para la cual el empleado con deberes operativos tendrá su propio responsable, por ejemplo un gerente, quien a su vez deberá rendir cuentas a un dirigente. En la práctica diaria, por tanto, el trabajador individual tendrá que atenerse a las directivas de su superior, pero esta escala jerárquica —funcional a la actividad empresarial de la cooperativa— es el resultado de una elección ascendente de carácter democrático. De hecho, todos los asociados —con iguales poderes— en la asamblea designaron un consejo de administración que decidió darle a la cooperativa una cierta fisonomía, con roles y funciones atribuidas a trabajadores individuales. Y, periódicamente, se convoca una asamblea para elegir un nuevo consejo de administración y volver a discutir la organización y los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Por eso la democracia económica significa que en una cooperativa no es el capital lo que prima sobre el trabajo: un asociado que pague una cuota social muy alta no tendría más poder que otro asociado

cuya participación es la mínima en términos del estatuto. En las empresas capitalistas, por el contrario, quien posee todo o la mayoría del capital puede de hecho disponer del trabajo a voluntad y, por tanto, dar lugar a formas de explotación en nombre de la maximización de beneficios.

4. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LA EMPRESA COOPERATIVA Y LA EMPRESA DE CAPITAL?

Las diferencias esenciales entre la cooperativa y la empresa de capital se pueden resumir en cuatro aspectos:

- La gobernanza democrática
- La creación de reservas indivisibles
- El retorno
- El principio de puertas abiertas

El primer aspecto, relacionado con la gobernanza democrática, ya se mencionó en la pregunta anterior. Las cooperativas son empresas fundadas en la democracia económica y, por tanto, los mecanismos asamblearios son diferentes a los de las empresas privadas tradicionales. En una sociedad de capital (por ejemplo una sociedad anónima), durante la asamblea de accionistas, los votos se adoptan por mayoría: para aprobar una disposición, es necesario un número de accionistas que posea más del 50% del capital. Esto significa que, si dos accionistas tienen respectivamente el 2% y el 10% de las acciones, el voto del segundo valdrá cinco veces el del primero. Por tanto, en las empresas capitalistas, los accionistas no son todos iguales y su poder en la asamblea es directamente proporcional a la participación del capital en propiedad. La razón de esto es que, dado que el negocio está orientado al lucro, y dado que quienes invierten en él arriesgan su dinero, se ha establecido que el poder de decisión está relacionado con este riesgo. Por el contrario, como en las cooperativas el objetivo no es el lucro, sino ante todo el intercambio mutualista y en segundo lugar el bienestar de la

comunidad, se ha establecido un principio democrático que dispone que en la asamblea esté vigente la ecuación un miembro, un voto.

El segundo aspecto es el de la creación de reservas indivisibles, es decir, aquellas que, por ley, no pueden dividirse entre los accionistas, ni siquiera en caso de disolución de la sociedad. Dado que las cooperativas nacen muchas veces marcadas por una escasez inicial de capital, las reservas indivisibles sirven para dar mayor solidez a una empresa en el sentido de que ante las dificultades y el cierre de balances negativos, pueden utilizarse para compensar pérdidas.

Las reservas indivisibles también existen en las empresas capitalistas, pero su acumulación es muy lenta porque solo una parte muy pequeña de las ganancias se destina a ellas. Para las cooperativas, en cambio, la ley establece que la parte del excedente destinada a implementar reservas indivisibles sea mucho más sustancial. Esto sucede porque la finalidad no es la de lucro, sino la de mutualidad, aunque también porque se busca compensar la mayor dificultad que las cooperativas tienen para atraer capital de riesgo. Por tanto, si la gestión es positiva, las cooperativas tienden a capitalizarse paulatinamente, lo que en general facilita su desarrollo.

Como veremos, la creación de un importante patrimonio económico indivisible es la principal característica que convierte a las cooperativas en la empresa más intergeneracional. De hecho, se crean recursos que el miembro individual no puede hacer suyos; siguen siendo un bien común y compartido que también beneficiará a las generaciones futuras de miembros.

El tercer aspecto es el del retorno, que pretende ser una forma de reparto reducido de beneficios entre los asociados. También en este caso existe una diferencia fundamental con las empresas capitalistas, en las que la participación de la ganancia destinada a los accionistas se divide según un criterio directamente proporcional a la propiedad de las acciones. Si un accionista tiene el 2% del capital, recibirá el 2% de las utilidades; si tiene el 10% del capital, tendrá el 10%, y así en forma sucesiva. El principio es, una vez más, el de la correlación entre beneficio, riesgo empresarial y retorno de las inversiones de capital.

En una cooperativa, en cambio, la participación de los beneficios destinados a ser divididos entre los asociados es generalmente menor que en las empresas lucrativas porque la participación destinada a las reservas indivisibles es mayor, pero sobre todo porque el criterio para la división entre los asociados es diferente. No está relacionado con la participación accionaria que se posee, sino con el intercambio mutualista y, por lo tanto, está relacionado con el uso que el asociado individual ha hecho de los bienes o servicios de la cooperativa.

Tomemos algunos ejemplos. En una cooperativa de consumidores, dos asociados aportaron una cuota de afiliación de 50 euros y 300 euros respectivamente. Al cierre de los estados financieros, la cooperativa obtiene una ganancia que está destinada en parte a aumentar las reservas indivisibles y en parte se divide entre todos los miembros. En una sociedad anónima, el segundo accionista tendría una participación en las ganancias seis veces mayor que la del primero porque estará referida a la cuota social. Esto no sucede en la cooperativa, donde este dato es irrelevante, porque cuenta el intercambio mutualista que se produjo durante el año con la cooperativa, que en el caso de la cooperativa de consumo está representado por el volumen de compras. Si, entre el 1 de enero y el 31 de diciembre, el primer miembro realizó compras por 6 000 euros y el segundo asociado por 3 000 euros entonces el primero tendrá una doble participación en los beneficios (denominada retorno) en comparación con el segundo.

Si no se trata de una cooperativa de consumo, sino de una cooperativa de construcción integrada por albañiles, el intercambio mutualista está dado por la relación de trabajo que los asociados tienen con la cooperativa. En ese caso —independientemente de la entidad que haya tenido la cuota de afiliación— un empleado que trabaja a tiempo parcial tendrá un reembolso menor que un trabajador no calificado del mismo oficio que trabaja a tiempo completo. En una bodega cooperativa, el agricultor que entregue anualmente 30 quintales de uva tendrá una devolución tres veces mayor que un agricultor que solo provea 10 quintales.

El cuarto y último aspecto que diferencia a las empresas cooperativas de las capitalistas es el de la llamada puerta abierta, es decir, la ausencia de un mercado de acciones. Si quiero comprar las acciones de una empresa privada tradicional, tengo que buscar un accionista que me las venda porque el capital social es fijo. Para las empresas que cotizan en bolsa, por ejemplo, hay numerosos cambios en la propiedad de las acciones todos los días: cuando alguien vende, siempre hay alguien más que compra y de modo inverso. Según la ley de la oferta y la demanda, si hay muchos que quieren comprar, el precio de las acciones tenderá a subir, mientras que si hay muchos que quieren vender, el precio tenderá a bajar.

En una cooperativa todo esto no ocurre porque el capital social es variable, es decir, puede crecer o disminuir en función del aumento y disminución de los asociados. No se trata de quien compra contra quien vende, sino de quien se une pagando la cuota de membresía requerida a la cooperativa o, por el contrario, se retira de su membresía solicitando la devolución de la acción. Por eso se utiliza la expresión puerta abierta. Por supuesto, para obtener la membresía, se requiere la aprobación de la cooperativa, que puede o no otorgarse sobre la base de varios factores. Generalmente, en una cooperativa de consumidores, siempre se acepta al nuevo miembro. De hecho, en teoría, cuanto más numerosa es la base social, más conveniente y funcional se vuelve la cooperativa. En cambio, en una cooperativa de trabajadores, por ejemplo, una empresa de construcción o una empresa de limpieza, la admisión de nuevos asociados está sujeta a la posibilidad de ofrecerles empleo.

5. ¿Y CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE LA EMPRESA COOPERATIVA Y LA EMPRESA PÚBLICA?

Es mucho más sencillo explicar la diferencia entre empresas cooperativas y empresas públicas. Estas últimas persiguen el objetivo de maximizar la utilidad social. Como tales, no prevén una participación accionaria generalizada, porque el único accionista es el Estado, ni un mercado de acciones, porque al máximo se puede contemplar la privatización (o, a la inversa, en el caso de una empresa privada que se hace pública, la nacionalización).

Incluso si de manera corriente se habla de que las empresas públicas están en pérdida, no es una regla ni una condición de veracidad, porque se espera que se pueda cerrar el balance con superávit y esto no ocurre tan ocasionalmente como se podría pensar. En cualquier caso, se trata de un beneficio que casi siempre es reinvertido por el Estado en la misma empresa y que se destina a fines considerados de utilidad pública.

Ejemplos tradicionales de empresas públicas se encuentran en los denominados monopolios naturales**,** donde la competencia está (o estuvo) estructuralmente ausente, como en el caso de los servicios públicos (gas, agua, electricidad, etc.); los servicios postales; el transporte por ferrocarril; la gestión de puertos, aeropuertos y carreteras o en sectores estratégicos, como bancos centrales, sectores industriales básicos (acero, químicos, etc.), comunicación por radio y televisión, producción bélica, educación y salud. En otros casos, importantes empresas privadas al borde de la quiebra han sido rescatadas por el Estado con medidas de nacionalización.

6. ¿POR QUÉ LAS COOPERATIVAS INICIAN UN MOVIMIENTO EN EL CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO?

Las empresas cooperativas comparten valores, principios y prácticas organizativas. Por estas razones, su identidad es más fuerte que la de las empresas privadas tradicionales.

Desde el origen, dentro de las cooperativas, hubo una clara conciencia de ser parte de un grupo mucho más cohesionado e interconectado que el que genera otro tipo de empresas. Tan es así que es habitual utilizar la expresión movimiento cooperativo, mientras que prácticamente se puede decir que, al menos en estos términos, no hay un movimiento de empresas lucrativas.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es la organización representativa mundial, pero dentro de los Estados individuales hay una central cooperativa que se ocupa de las directrices generales del movimiento. En algunos países, como Italia, puede haber más de una central cooperativa, porque históricamente están vinculadas a diferentes matrices y culturas políticas (católica, socialista, liberal). O, en otros Estados, las centrales cooperativas se pueden dividir por macro sector, de manera que coexista un movimiento de cooperativas agrícolas, uno de cooperativas de trabajadores, uno de bancos de crédito cooperativo, etc. Independientemente de estas estructuras, todo movimiento cooperativo centrado en una unidad central aglutina propósitos económico-empresariales y propósitos de carácter civil y social. En parte, esto es consecuencia directa del hecho de que se trata de una organización representativa de tipo empresarial que tiene una naturaleza dual.

Pero intentemos comprender mejor cómo se concreta esta función dual del movimiento. En primer lugar, el movimiento ejerce una función de coordinación a través de la central y otros órganos como los consorcios o grupos cooperativos. De esta manera, la acción de los miembros individuales se organiza con el propósito de buscar y beneficiarse de las sinergias. Por ejemplo, es útil crear una cadena de suministro que incluya cooperativas agrícolas, organismos cooperativos de procesamiento de productos —como bodegas o queserías

sociales— y distribución comercial gestionada por cooperativas de consumo o entre minoristas. O, en el caso de un contrato de gestión de grandes edificios de la administración pública, conviene que se cree una alianza entre cooperativas de servicios especializadas en diferentes segmentos: vigilancia, limpieza, comedor, *call center*, etc. De esta forma, de manera conjunta, pueden aspirar a gestionar un contrato de cierta complejidad en el que de otro modo, individualmente, no podrían participar.

Si, además de estos ejemplos, consideramos que el movimiento —siempre a través de la central cooperativa— puede asumir la responsabilidad de programas de capacitación, profesional y técnica, o servicios de asistencia fiscal o legal, es claro que la función económica empresarial está completamente resuelta.

Pero el movimiento cooperativo también comprende una importante vertiente solidaria. Dado que los valores y principios que subyacen a cada empresa individual son un denominador común y, por lo tanto, un patrimonio compartido, es natural que se promuevan y difundan también a través de iniciativas y proyectos comunes. Pero sobre todo se practican dentro del movimiento, y esto se destacó particularmente en la vertiente solidaria. Son numerosos los casos de cooperativas en crisis o en dificultad que han sido ayudadas o rescatadas por otras cooperativas, que se han encargado de contribuir a la compensación del déficit presupuestario, o de contratar a aquellos asociados y trabajadores que corren el riesgo de perder el lugar de trabajo, o de ayudar al equipo de gestión a recuperar cuota de mercado.

Se trata de prácticas desconocidas entre las empresas privadas convencionales. En caso de crisis en una cooperativa de construcción, es casi normal que los líderes del movimiento inviten a las otras cooperativas de construcción a ayudar a la organización hermana. O que, a raíz de algún evento climático, una cooperativa agroalimentaria se encuentre en graves dificultades y reciba la solidaridad de las demás cooperativas agrarias. Por el contrario, ningún presidente de la Confederación General de la Industria

Italiana ha invitado a las principales empresas de capital a solidarizarse con una empresa en crisis, porque la idea subyacente del capitalismo es que el mercado es un campo de contendientes en el que alguien gana en detrimento de otro. Y de manera similar se puede decir que, por las mismas razones, ningún representante de la Confederación General Italiana de la Empresa ha invitado jamás a los comerciantes de un barrio a ayudar a un comerciante que luchaba por pagar el alquiler o los proveedores.

Si la gestión de una cooperativa, dividida en el ámbito económico y social, es ya un hecho complejo, lejos de ser simple, más aún lo es el gobierno del movimiento, que intenta conjugar una actitud emprendedora y una actitud solidaria.

7. ¿QUÉ ES LA MUTUALIDAD?

Definir qué es la mutualidad no es tan simple como podría parecer. De hecho, si hay un sentido común al respecto, distintas disciplinas han ofrecido diferentes interpretaciones. Incluso la legislación italiana no se ha expresado definitivamente. Sin duda, este es un concepto fundante de la cooperativa, entendida como una empresa con asociados que opera en función de su interés colectivo. Estos se han unido como cooperativa para lograr un objetivo al que no podrían haber aspirado individualmente, y el interés que persiguen no es exclusivamente económico. Este tipo de dimensión parece complementaria a motivaciones de otra naturaleza. Se trata de un contrato social, y no solo un contrato, que continúa en el tiempo si el intercambio mutualista, es decir, la reciprocidad entre los miembros y la empresa cooperativa, continúa siendo ventajoso.

En las cooperativas de consumidores, por ejemplo, los miembros encuentran alimentos y otros productos con una relación calidad-precio asequible. En las de producción y trabajo, obtienen la garantía de un trabajo que los protege del riesgo de desempleo. En

los sectores agroalimentarios, reciben apoyo técnico organizativo y una ventaja económica en compras y ventas colectivas. Los ejemplos podrían continuar. A todas estas consideraciones, hay que añadir que las cooperativas dan un beneficio adicional a los asociados, porque cuando se cierra y aprueba el balance —si la gestión global ha sido eficaz y positiva—, se distribuye el retorno, es decir, el reparto parcial de las ganancias obtenidas por la cooperativa.

Por tanto, la mutualidad es un concepto que hace referencia a una ventaja colectiva tanto económica como no económica, lo que justifica la propia existencia de la cooperativa, entendida como un tipo de negocio con fines distintos a la consecución del mero beneficio. Paradójicamente, sin embargo, el concepto de mutualidad no pertenece a los siete principios cooperativos fundamentales que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) elaboró en 1895. Aunque estos principios han sido revisados posteriormente y en varias ocasiones, nunca se ha añadido una referencia explícita a la mutualidad.

8. ¿POR QUÉ SE UTILIZA CLASIFICAR LAS COOPERATIVAS POR TIPO DE INTERCAMBIO MUTUALISTA?

En aras de la claridad, conviene dividir las cooperativas por categorías mutualistas, es decir, en función del tipo de intercambio (o convenio) establecido entre los asociados. En general, se distinguen tres tipos, a saber, cooperativas de trabajo, cooperativas de usuarios y cooperativas de apoyo. Las cooperativas de trabajo son aquellas cuyos miembros son trabajadores que producen un bien o servicio para venderlo en el mercado. Nos referimos a las cooperativas agrícolas, de construcción, manufactureras, empresariales y de servicios personales; las cooperativas culturales y de comunicación y las cooperativas sociales tipo A.

Las cooperativas de usuarios, en cambio, son aquellas cuyos miembros no trabajan dentro de la cooperativa, pero utilizan sus

servicios. El caso principal es el de las cooperativas de consumo, pero también de habitación y servicios públicos (poco presente en Italia pero muy extendido en algunos países extranjeros); así como también entran en este grupo las mutualidades aunque sean organizaciones algo exteriores con respecto al movimiento.

El tercer y último grupo es el de las cooperativas de apoyo, cuyos miembros son (pequeños) empresarios que dan vida a formas cooperativas para gestionar colectivamente algunos aspectos de su propia actividad. Este es el caso de las cooperativas agroalimentarias y entre agricultores —para el uso de maquinaria agrícola; para la compra o venta colectiva de productos o para procesamiento, como cooperativas lecheras, bodegas cooperativas, queserías sociales, molinos sociales, etc.—, de las que se dan entre minoristas y entre transportistas, como los taxistas o los denominados propietarios.

Existen también algunos casos intermedios: las cooperativas sociales tipo B se encuadran tanto en el ámbito de las cooperativas de trabajo como en el de los usuarios porque los sujetos desfavorecidos que allí trabajan son al mismo tiempo trabajadores y usuarios (aunque indirectos) del servicio. Lo mismo puede decirse de las cooperativas comunitarias que tienen una base social formada por empleados y usuarios. Finalmente, los bancos de crédito cooperativos se ubican a medio camino entre el usuario y el área de apoyo, dado que los asociados son ahorradores y emprendedores interesados en los servicios bancarios para empresas.

Tabla 1. El pacto mutualista: un esquema.

	Trabajo	**Usuario**	**Apoyo**
Quienes son asociados	Trabajadores	Usuarios	Emprendedores
Quienes trabajan	Asociados	No asociados	No asociados
Quienes son clientes	No asociados	Asociados	Asociados y no asociados
Tipos de cooperativa	Agrícola Construcción Manufactura Servicios (limpieza, vigilancia, *catering*) Cultura Comunicación Sociales Tipo A	Consumo Vivienda Servicios públicos Mutuas	Agrícola (agricultores) Agroalimentaria Transporte Minoristas
	Sociales Tipo B (mixtas trabajadores y usuarios) De la comunidad (mixtas trabajadores y usuarios)		
		Crédito, mixtas (usuarios y apoyo)	

Asimismo, otros tres elementos connotan la mutualidad. En primer lugar, la mutualidad está presente sobre todo en formas no puras a partir del caso de las cooperativas de trabajo y de usuarios (empresas con trabajadores asociados y no asociados, cooperativas de consumo con clientes asociados y no asociados), pero también en cooperativas de apoyo (cooperativas agrícolas o agroalimentarias que también trabajan con productores no miembros). Con respecto a este fenómeno, en 2003, la legislación italiana dividió a las cooperativas en dos grupos:

1. cooperativas con mutualidad predominante (en las que más del 50% del volumen de negocios proviene de la actividad con asociados);

2. cooperativas con mutualidad no predominante (en las que menos del 50% de la facturación proviene de la actividad con asociados).

En segundo lugar, el funcionamiento mutualista de las cooperativas tiene un impacto positivo en la comunidad y en la sociedad en general, aunque este último a menudo se define como indirecto o subsidiario. Estas formas de externalidad positiva, en general, se consideran minoritarias frente a la mutualidad en sentido estricto, pero, en cualquier caso, no insignificantes. En particular, históricamente se ha sostenido una función civil de las cooperativas, por ejemplo, en la formación de mejores personas, en la generación de capital social, etc. Las cooperativas de consumo, por ejemplo, promueven una cultura de alimentación saludable para la ciudadanía; las cooperativas de producción y trabajo tienen un rol social emancipador e igualitario y las cooperativas agroalimentarias tienen un impacto favorable en la mejora y protección ambiental de los territorios y productos locales. Además, estas predisposiciones de valor facilitan la responsabilidad social empresarial.

En tercer lugar, es evidente que las empresas privadas tradicionales tienen fines lucrativos. Sin embargo, no es igualmente claro si las cooperativas tienen únicamente el propósito de la mutualidad, o incluso el propósito de la reciprocidad además del de la ganancia o, como se suele argumentar, si el fin de beneficio no es un co-fin, sino el medio para lograr el intercambio mutuo, tanto es así que el retorno siempre ha sido limitado en favor de las reservas indivisibles. En el pasado, se solía decir que en las cooperativas la ganancia no era el objetivo, sino un medio para alcanzar otros fines. Hoy prevalece la idea de que en las cooperativas el beneficio es objetivo, pero no subjetivo. Este es un dilema que abre la puerta al problema de cómo se debe medir y evaluar el desempeño de la empresa cooperativa.

9. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE UNA COOPERATIVA Y UNA MUTUALIDAD?

Las mutualidades son asociaciones entre trabajadores con fines asistenciales, como la protección en caso de enfermedad o accidente. Nacidas a mediados del siglo XIX en Europa, se difundieron rápidamente porque compensaron las carencias de un Estado social aún en estado embrionario y se sumaron a la obra caritativa desarrollada sobre todo por órdenes religiosas y organizaciones filantrópicas. En Italia tenían principalmente el nombre de sociedades de socorros mutuos o sociedades obreras de socorro mutuo; sus principios rectores fueron en muchos casos similares a los de las cooperativas.

Generalmente, fueron los trabajadores de un mismo sector y la misma comunidad quienes dieron lugar a una mutualidad. Por ejemplo, los albañiles de la misma aldea retenían una pequeña cantidad de su salario que ingresaba en un fondo común. Esta suma, que se fue implementando con el tiempo, tenía como objetivo aliviar la condición de todos aquellos miembros que, por diversos motivos, se encontraban en dificultades.

Un reglamento discutido y aprobado por los propios accionistas establecía el monto de la ayuda, por lo que, en caso de accidente en obra e incapacidad temporal para trabajar, el albañil lesionado recibía una suma de dinero que le permitía sostenerse. Según el monto de los pagos, el número de afiliados, el sector de referencia y la normativa, la protección podía tener una extensión amplia o más modesta.

Varias sociedades de ayuda mutua constituyeron una especie de incubadora de empresas cooperativas, porque este modelo de asociación se tradujo en proyectos empresariales específicos. Por ejemplo, algunos miembros de una mutualidad pueden decidir fundar una cooperativa de producción y trabajo. O la base social de otra mutualidad podría decidir iniciar una cooperativa de consumidores. El vínculo de valor entre cooperativas y mutualidades, sin embargo, fue muy estrecho. Así, la primera central cooperativa de Italia, fundada en 1886 con el nombre de Federación de Socie-

dades Cooperativas Italianas, en 1893 cambiaría su nombre por el de Liga Nacional de Cooperativas y Mutualidades.

Si bien fueron dos organismos muy similares en sus principios rectores, las cooperativas y las mutualidades tuvieron una naturaleza diferente durante mucho tiempo, en el sentido de que las primeras eran empresas, mientras que las segundas eran simples formas asociativas. El papel de las mutualidades se ha redimensionado a lo largo del siglo XX a raíz de la creciente difusión del Estado de bienestar. Además, siguiendo la definición de obligaciones legales más precisas, su naturaleza de fondos de pensiones ha evolucionado hacia una condición más moderna de compañías de seguros en forma cooperativa. De hecho, hoy las mutualidades son organizaciones privadas que recaudan ahorros de los ciudadanos con el fin de brindar servicios que complementen a los asegurados por el Servicio Nacional de Salud de manera no lucrativa.

10. ¿QUÉ PAPEL HAN JUGADO Y JUEGAN LAS MUJERES EN EL MOVIMIENTO Y EN LA EMPRESA COOPERATIVA?

Las empresas cooperativas nacieron a mediados del siglo XIX, una época en la que Europa todavía estaba estructurada como una sociedad retrasada desde el punto de vista de los derechos de las mujeres. Basta con decir que en la Inglaterra victoriana (1837-1901) las mujeres casadas no podían votar, ni demandar a nadie, ni poseer propiedades. En muchos casos, su rol social se redujo a procrear y cuidar del hogar. No podían ejercer una profesión, a menos que fuera la de maestra o doméstica, ni se les reconocía el derecho a tener sus propias cuentas corrientes o libretas de ahorros. No es de extrañar, por tanto, que, en la cooperativa Rochdale y en otras experiencias pioneras similares, la base social fuera exclusivamente masculina.

Sin embargo, por el carácter democrático y el patrimonio de valores vinculado a ellas, las cooperativas han sido uno de los vehículos

que han favorecido de forma paulatina el proceso de emancipación de las mujeres. Omitiendo las declaraciones misóginas aisladas de algunos cooperadores de la época —son famosas las del economista francés Charles Gide (1847-1932)— la mayor parte del movimiento fue proactivo en involucrar y valorar a las mujeres. Naturalmente, dado que el movimiento cooperativo es un hecho global, cada realidad geográfica ha tenido tiempos y características particulares en la gestión de este proceso.

Si aludimos a Gran Bretaña, aunque solo sea porque ha sido durante mucho tiempo un modelo para las cuestiones cooperativas, es posible identificar algunos elementos virtuosos fundamentales en la relación entre la cooperación y el papel de la mujer. En particular, en la fase comprendida entre los siglos XIX y XX, la cooperación fue una de las incubadoras de las señales referidas al proceso de emancipación. Destaca la actividad de Beatrice Potter Webb (1858-1943), gran economista, socióloga y activista por las reformas sociales, que creía profundamente en la causa cooperativa, pero sobre todo el nacimiento y desarrollo del Women's Cooperative Guild (Gremio Cooperativo de Mujeres). Fue una organización fundada en 1883 por Alice Cunningham Acland (1849-1935), que tenía como objetivo fomentar la inclusión de las mujeres en las estructuras del movimiento cooperativo.

La revista *The Co-operative News* comenzó a albergar una columna de género, titulada Women's corner, fundamental para fomentar la conciencia sobre el mundo femenino. La desventaja de este enfoque era que las cooperativas corrían el riesgo de ser percibidas como la forma femenina de realizar la actividad económica, en contraposición al enfoque altamente competitivo, jerárquico y masculino del capitalismo de la época. Por ejemplo, Catherine Webb (1859-1947), una historiadora activista de la Gremio Cooperativo de Mujeres, señaló explícitamente al cooperativismo como la vía privilegiada para la emancipación económica de la mujer y su rol en la sociedad.

En muchos otros estados europeos, se produjeron dinámicas similares, aunque a veces más tarde, como en el caso de Italia. En Italia,

la relación entre cooperación y movimiento de mujeres se construyó sobre todo en el segundo período de la posguerra, cuando la Liga de Cooperativas (Lega delle Cooperative) estableció estrechas relaciones con la Unión de Mujeres Italianas (Unione Donne Italiane, UDI), mientras que Confcooperative —vinculada con organizaciones católicas— tuvo como principal interlocutor al Centro Italiano Femenino (Centro Italiano Femminile, CIF). Esta dicotomía entre el mundo de izquierda y el mundo católico no ayudó demasiado a la causa de género, por lo que incluso el papel de la cooperación como herramienta progresiva en beneficio de la mujer en el trabajo terminó siendo algo debilitado.

Por el contrario, las empresas cooperativas han sido un factor importante para mejorar la vida material de millones de mujeres en varios países emergentes. Pauline Green, la primera mujer presidenta de la ACI, elegida en 2009, ha insistido mucho en esta característica histórica y ha recordado repetidamente el papel fundamental que han jugado las cooperativas en la promoción de los derechos de las mujeres y la reducción de las diferencias de género en África, Asia y otros países en desarrollo. Entre los principales ejemplos, se encuentra la larga batalla del movimiento cooperativo indio por la abolición de las castas y las tradiciones vinculadas a este tipo de estratificación social.

11. ¿QUÉ RELACIÓN HAN DESARROLLADO LAS COOPERATIVAS A LO LARGO DEL TIEMPO CON LOS GOBIERNOS Y LOS PARTIDOS POLÍTICOS?

En algunos sectores de la opinión pública, las cooperativas todavía son percibidas como empresas fuertemente ligadas al contexto político y, en particular, al mundo de los partidos. Se trata de un prejuicio, que no por casualidad ha derivado a menudo en sentido polémico y con fines denigratorios. En efecto, las cooperativas tienen una sólida y fuerte identidad con valores inspirada en instancias de carácter mutualista y progresista, y,

como tales, han sido indicadas como un modelo virtuoso por varias culturas políticas, que podemos sintetizar en tres grandes grupos.

El primero es la cultura liberal-democrática, en sus diversas formas, incluido el republicanismo italiano. El segundo es la ideología marxista, desde las interpretaciones más ortodoxas y radicales hasta las socialdemócratas. La tercera matriz es el cristianismo, principalmente en términos de la doctrina social de la Iglesia católica.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX, los movimientos cooperativos y estas culturas políticas desarrollaron una *Weltanschauung*, es decir, una visión común, en el sentido de una sinergia plena de las intenciones reformadoras de la economía y la sociedad. Esto significó que los cooperadores comunistas, el sindicato de orientación marxista y los partidos que interpretan las demandas del movimiento obrero compartían ampliamente la misma idea de sociedad y trataban de cambiar la realidad de las cosas con el mismo objetivo básico. Lo mismo puede decirse del universo cristiano, donde cooperativas, sindicatos y fuerzas políticas de inspiración confesional han desplegado las mismas sinergias, unidas por una visión ecuménica del mundo.

Estas afinidades y concordancias a veces se han malinterpretado deliberada o ingenuamente para representar una relación basada en un mero intercambio utilitario: votos por contratos, sobornos por favores. Si bien en algunos casos se ha producido una decadencia de este tipo, esto no ha sucedido en mayor medida que lo que ocurre con las empresas privadas tradicionales.

También las empresas capitalistas tienen relaciones muy estrechas con el mundo de los partidos políticos y su naturaleza no está modelada por reglas asépticas y apolíticas, sino que remite muy a menudo a la ideología neoliberal o —como se habría dicho en el siglo XIX— del *laissez faire*: el principio de que el mercado debe ser libre en su expansión y autorregulación y el Estado debe abstenerse de intervenir en materia económica. Esta visión, que con las repetidas crisis económicas y financieras y con la pandemia se ha desacreditado, es el fruto de una elección política precisa, la de una especie de ley de la jungla donde el más fuerte aplasta al más débil.

Dado que, en los diferentes países europeos y del mundo, las fuerzas políticas de inspiración liberal demócrata, socialista y social cristiana han estado a menudo en el gobierno, local o nacional, su diálogo con los representantes del movimiento cooperativo ha sido asiduo. Por lo general, ha tenido sustento en experiencias legislativas específicas, en asignación de fondos y en opciones (incluidas las de valores) de carácter estratégico.

Entre otras cosas, estas relaciones institucionales han tenido la oportunidad de concretarse también en el caso de los gobiernos abiertamente conservadores o, en cualquier caso, no alineados respecto a los valores cooperativos, aunque en general los resultados han sido más limitados o incluso decepcionantes. Todo esto no ha sido algo paradójico o excepcional, sino la resultante de la acción en la legítima representación de los intereses que las fuerzas económicas hacen frente a los representantes políticos. Una acción paralela de *lobbying*, mucho más imponente dados los ingentes recursos financieros disponibles, en efecto ha sido llevada adelante también por las multinacionales, como también por todas las otras tipologías empresariales, de las empresas agrícolas a las artesanales, de los sindicatos a los representantes de los comerciantes, etc.

12. ¿POR QUÉ TIENE ÉXITO UN MODELO DE NEGOCIO COMO EL COOPERATIVO QUE NO BUSCA COMO FIN ÚLTIMO LA MAXIMIZACIÓN DEL BENEFICIO?

Más allá de lo que afirman algunas de las teorías económicas imperantes, que sostienen la condición minoritaria de la empresa cooperativa en el sistema económico, es un hecho la presencia generalizada de este tipo de empresas en el mercado. Las cooperativas tienen casi dos siglos de historia; están presentes en todos los países del mundo, en todos los sectores de la economía y de la sociedad, en todas las culturas y en todas las confesiones, y han dado lugar a experiencias que no pueden

considerarse marginales. En algunos sectores operan empresas cooperativas de grandes dimensiones con una estructura moderna y capaces de competir por el liderazgo de ese mercado específico.

En cierto sentido, la propia condición de salud del movimiento cooperativo del siglo XXI es la que desmiente las consideraciones teóricas que desearían que este tipo de empresa fuese menos eficaz, menos eficiente, menos competitiva y, por tanto, destinada a ser residual. Por el contrario, los datos estadísticos nos indican que en las últimas décadas las cooperativas han crecido en términos del número de asociados, de empleados y en volumen de negocios.

Para tratar de explicar las razones que han permitido que las empresas cooperativas se desarrollen y prosperen, es necesario revertir uno de los enfoques que adoptan algunos estudiosos para este fenómeno específico. Y por tanto, la pregunta no debería ser sobre cómo las cooperativas lograron ser tan activas y competitivas, no obstante su doble naturaleza económica y solidaria (¿recuerdan la imagen del Jano de dos caras?). Más bien, se debería preguntar cuál fue el valor agregado que esta doble naturaleza ha originado en términos de resultados. No debemos creer que las cooperativas han prosperado aunque no persigan la maximización de beneficios, sino considerar su desarrollo como un efecto provocado precisamente por esta naturaleza no interesada de forma directa ni obsesionada con el lucro.

De esto se desprende que los principales elementos que favorecieron el éxito del modelo cooperativo fueron:

- La configuración intergeneracional, que ha facilitado la acumulación de recursos no solo financieros;
- La dimensión participativa, que ha cointeresado y motivado a los asociados;
- Una identidad forjada sobre principios y valores sólidos, dado que la ética se ha convertido cada vez más en un criterio de elección tomado en consideración por el consumidor y, más en general, por el ciudadano.

Al mismo tiempo, el mercado capitalista no es un campo de competencia aséptico, objetivo e inmutable, sino uno de los posibles

lugares donde se desarrolla la competencia, y en los distintos países del mundo está significativamente atravesado por factores morales e instancias civiles que a menudo tienden a reducir sus rasgos más agresivos y despiadados. Y esto se debe a que las personas no se mueven exclusivamente por el egoísmo o la ganancia individual, sino que, como muestran los estudios de la economía experimental, están animadas por sentimientos como la reciprocidad, la simpatía, la benevolencia, el altruismo, la fraternidad. De ahí la razón del éxito de las empresas que no se basan en la exclusiva maximización de los beneficios.

13. ¿LA COOPERACIÓN ES PROCÍCLICA O ANTICÍCLICA?

La característica del Jano bifronte propia de las empresas cooperativas ha propiciado dos interpretaciones distintas de la relación que este tipo de empresa tiene con el ciclo económico. No se trata de un mero ejercicio intelectual, sino de una lectura de su comportamiento que remite directamente a la comprensión más correcta de su naturaleza dual.

Según algunos académicos, dado que las empresas cooperativas persiguen objetivos mutualistas en lugar de maximizar sus beneficios, su comportamiento es anticíclico. ¿Pero en qué sentido? Ante una expansión del mercado y el crecimiento económico general, las cooperativas tienden a perder competitividad porque los factores ambientales favorecen principalmente a las empresas privadas tradicionales. Por el contrario, cuando las economías atraviesan momentos de crisis y recesión (como en el caso de la crisis financiera de 2007-2008 o la crisis pandémica de 2020-2021), las empresas de capital tienden a reducir su tamaño, mientras que la opción cooperativa —por su solidaridad— crece, gana terreno y se arraiga con mayor penetración.

Según otros estudiosos, ocurre exactamente lo contrario, en el sentido de que es cierto que las cooperativas tienen una doble naturaleza, pero son, ante todo, empresas. Por tanto, más allá de que el beneficio

no sea su objetivo principal, se comportarían en el mercado de forma similar a otro tipo de empresas. Por ello, cuando la economía va bien, las cooperativas también van bien y cuando la economía va mal, las cooperativas también van mal. Según esta interpretación, las cooperativas también tienen un balance, una facturación, clientes, etc.; y, como tales, son sensibles a los cambios del mercado.

Ambas visiones se basan no solo en argumentos teóricos, sino también en supuestos hallazgos concretos. Desde la óptica anticíclica se subraya que el movimiento cooperativo se estancó en los años del llamado milagro económico (alrededor de 1950-1970) y que, a la inversa, inauguró una fase de expansión en períodos de crisis y mayor dificultad, es decir, a lo largo de los años setenta del siglo XX. Por el contrario, quienes creen que las cooperativas son procíclicas se refieren a los años de la *belle époque* (1871-1914), cuando toda la economía se vio afectada por una fase de crecimiento durante la cual las cooperativas florecieron en la misma medida en que las empresas convencionales lo hicieron.

En los últimos tiempos, la actual polémica se ha resuelto, por así decirlo, gracias a una nueva interpretación que ha ido más allá de este debate recuperando algunos aspectos más convincentes de ambas posiciones. Se argumenta que las cooperativas son empresas que viven el ciclo económico con un poco de retraso, por lo que se involucran en la fase de crecimiento más lentamente que las empresas con ánimo de lucro, pero son más resilientes, es decir, ante una crisis expresan una mayor capacidad para resistirla. Por ejemplo, las cooperativas aprovecharon tarde las oportunidades ofrecidas por la globalización de los mercados en las décadas de 1990 y 2000. Por otro lado, la crisis económico-financiera internacional que se inició en 2008 puso inmediatamente en crisis a las sociedades anónimas, mientras que las cooperativas mostraron mejores desempeños. Esta prociclicidad diferida parece ser el resultado de la doble naturaleza que premia el patrimonio progresivo (con fines intergeneracionales) y rehúye las conductas especulativas y oportunistas.

14. ¿QUÉ GRANDES ECONOMISTAS SE HAN OCUPADO DE LA EMPRESA COOPERATIVA?

Son muchos los economistas que se han interesado por la empresa cooperativa y, de hecho, paradójicamente, su número y sobre todo su notoriedad ha sido mayor en el pasado (en especial en el siglo XIX) que en la actualidad. Intentaremos dar cuenta del pensamiento de algunos de los más importantes y reconocidos.

El primero en hacer una contribución significativa fue sin duda John Stuart Mill (1806-1873), quien vio la acción cooperativa como un producto de la modernidad y la civilización. El célebre economista inglés afirmó:

> Si la humanidad continúa mejorando, la forma de asociación que se espera que finalmente prevalezca, no es la que puede existir entre un capitalista como jefe y un trabajador sin voz en la gestión, sino la asociación de los mismos trabajadores en igualdad de condiciones que colectivamente poseen el capital con el que desarrollan sus actividades y que son dirigidos por directivos designados y removidos por ellos mismos (Stuart Mill, 1871, p. 775).

Mientras que la actitud egoísta pertenece a una fase aún involuntaria del ser humano, la capacidad de cooperación es el fruto del progreso y de la vida civil y, por lo tanto, está destinada a crecer y a llegar a ser omnipresente en ámbitos cada vez más nuevos. El mayor interés en la visión del prestigioso estudioso radica en el hecho de que Mill no identifica en el orden capitalista un tipo empresarial dominante al relegar a un segundo plano a la cooperación —como habrían hecho algunos estudiosos sucesivos—, pero describe la economía de mercado como un lugar de cooperación antes que de conflicto de intereses. Muchos otros autores contemporáneos de Mill, como el irlandés John Elliott Cairnes (1823-1875) o el italiano Emilio Nazzani (1832-1904), percibieron la cooperación como la regla, y no como la excepción, de la forma de hacer negocios.

Este tipo de enfoque fue bien adoptado por Alfred Marshall (1842-1924), también anglosajón, quien enfatizó que la función ci-

vil de la empresa cooperativa es más capaz de aprovechar el potencial intelectual y el talento de los asociados —porque están interesados en el buen funcionamiento de la empresa— y, en última instancia, de educar y civilizar la economía de mercado capitalista, que de otro modo estaría turbada por el conflicto entre el capital y el trabajo. El economista británico no dejó de señalar un rasgo distintivo del fenómeno cooperativo: "Algunos movimientos tienen un alto objetivo social; otros, en cambio, un fin económico. Solo las cooperativas tienen ambos" (Marshall, 1925).

Dos líneas de interpretación diferentes se distinguen claramente de esta tendencia. La primera se refiere a los autores alemanes Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895), conocidos por ser los padres del socialismo científico. En su visión, centrada en la lucha de clases, la empresa cooperativa no ocupa un lugar relevante. Precisamente porque la cooperativa era un medio que ayudaba a zanjar, más que a alimentar, el conflicto social entre capital y trabajo, era percibida por ellos como engañosa y relegada a funciones auxiliares, a lo sumo tolerada como un gimnasio en el que los trabajadores-asociados aprendían a gestionar de forma colectiva los medios de producción en preparación para la revolución y la futura sociedad comunista. Cuando, a raíz de la Revolución de Octubre, Lenin (1870-1924) impuso la participación obligatoria de los trabajadores en las cooperativas y decretó la reorganización forzosa de la cooperación del consumidor, simplemente siguió la idea marxista de la cooperativa como vehículo para la transición del capitalismo al comunismo. Fue un enfoque liberticida sin salidas positivas, lo que causó un gran daño a la reputación del movimiento.

La segunda línea de interpretación fue también engañosa y se refiere a los italianos Vilfredo Pareto (1848-1923) y Maffeo Pantaleoni (1857-1924), considerados exponentes de la llamada teoría marginalista. Su supuesto era que el ser humano se guiaba antropológicamente por instintos egoístas, por lo que en la esfera económica perseguía su propio interés exclusivo. De hecho, Pareto está convencido de que:

> Cada individuo que forma parte de la cooperativa calcula su propia ventaja y no mira más allá ni por encima de ella. Mientras tenga la conveniencia de permanecer en sociedad, está allí; si la cuenta no cuadra, la abandona, y como todos piensan así, la sociedad existe siempre que haya conveniencia individual para que todos la mantengan viva y cesa si eso falla (Pareto, 1920).

Pantaleoni se hace eco de él:

> Las empresas cooperativas, ya sean de consumo o de producción, son empresas económicas, es decir, no son obras de beneficencia o instituciones de caridad. Como cualquier otra empresa económica, las empresas (o asociaciones) cooperativas tienden a lograr fines puramente económicos de manera económica, es decir, son organizaciones que tienden a producir bienes económicos a un costo menor que el que se podría hacer con otros medios, en beneficio de los que son socios de la empresa. En otras palabras, el egoísmo es la fuerza que los crea y que, posteriormente, los mantiene vivos; el interés individual es la fuerza de la que son manifestación (Pantaleoni, 1898).

Por tanto, el criterio para juzgar la economía de mercado capitalista terminó siendo el de la llamada eficiencia asignativa y, así, la empresa capitalista que se proponía maximizar la ganancia se convirtió en el mejor modelo de todos los tiempos. De este razonamiento se deriva el pensamiento económico que aún hoy domina, según el cual el capitalismo es la condición natural de la economía y las empresas lucrativas son las más eficientes y ventajosas. En este contexto, todos aquellos que por falta de medios o talento no logran ser competitivos recurren a las empresas cooperativas, que se convierten así en una forma de hacer negocios de serie B. La mutualidad, en este paradigma, aparece como la herramienta que permite a pobres y desfavorecidos buscar conjuntamente refugio de la explotación y subordinación socioeconómica a la que serían condenados de manera inexorable.

15. ¿CÓMO DECONSTRUIR HOY LA VISIÓN CLÁSICA DEL HOMO OECONOMICUS?

Para socavar esta visión ideológica, es necesario reconsiderar el supuesto, nunca demostrado, del que se parte. En otras palabras, que la economía de mercado no está habitada solo por gente egoísta; que el (turbo) capitalismo en sí mismo ciertamente es solo una desviación, no una condición natural e imperecedera; que la eficiencia y el beneficio no son criterios objetivos a partir de los cuales es posible construir órdenes de mérito entre las diversas formas de negocio. Es hora de dedicarse a elaborar una nueva teoría económica de la cooperación. Sería en verdad paradójico que en el siglo XXI, cuando la empresa capitalista ha tomado prestado pragmáticamente esquemas organizativos y principios de la empresa cooperativa, esta quiera imitar su estilo de gobierno, demostrando que no tiene plena conciencia de lo que hace y, sobre todo, de lo que es.

HISTORIA

16. ¿POR QUÉ SE DEBEN BUSCAR LOS ORÍGENES DEL PENSAMIENTO COOPERATIVO EN EL CONTEXTO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL?

La Revolución Industrial fue un largo y complejo momento de transformación de la sociedad y la economía que ha afectado progresivamente a diversas áreas del mundo occidental desde finales del siglo XVII. En particular, la aparición de la fábrica y la máquina de vapor provocaron una transformación radical en los sistemas de producción, que aparejó un cambio importante en las relaciones sociales y laborales, por un lado con la creación de una clase obrera que proveía mano de obra a cambio de un salario, y, por otro lado, con una élite de capitalistas interesados en la maximización de beneficios.

Tal estratificación social representó un catalizador para problemas muy graves porque las regiones europeas en proceso de industrialización, como varias urbanizaciones en el Reino Unido, atrajeron

considerable mano de obra, lo que significó que los trabajadores, para no quedar desempleados, aceptaran salarios de hambre. La progresiva expansión de las fábricas y la persistencia de estas condiciones de explotación de la mano de obra hicieron que durante el siglo XIX el costo humano y el impacto social y ambiental de la Revolución Industrial se revelaran en toda su tragedia. El crecimiento económico y el progreso tecnológico no habían sabido acompañar el desarrollo humano y civil de los sectores más vulnerables de la sociedad.

En algunas zonas con una fuerte vocación industrial, como, por ejemplo, las zonas en torno a Manchester (Inglaterra), los suburbios obreros habían crecido rápida y desarticuladamente en los límites del centro histórico. A menudo, las familias vivían en tugurios insalubres, sin saneamiento y sin ningún tipo de protección o atención médica. Predominaba el analfabetismo y la desnutrición. El trabajo en las fábricas era la única perspectiva, incluso para mujeres y niños, en medio del estrépito y los humos tóxicos de las máquinas alimentadas por carbón. Se trabajaba de manera ardua e incesante en condiciones inhumanas, hasta diez o doce horas al día, a cambio de un salario apenas para sostenerse. Entre otras cosas, los comerciantes a menudo aceptaban mantener los precios altos y practicaban el fraude alimentario para aumentar ilegalmente sus ganancias.

Este contexto, célebre por los relatos del escritor inglés Charles Dickens, autor de *Tiempos difíciles* (1854), maduraron diversas sensibilidades para intentar resolver —o, lo que es más probable paliar— la condición de aguda penuria de los trabajadores. Precisamente donde los problemas sociales eran más graves, maduraban las propuestas de reforma, algunas incluso radicales. Algunos empresarios ilustrados se convirtieron en portadores de demandas filantrópicas, por ejemplo, al destinar parte de las ganancias a la educación o la protección de la salud de los hijos de sus trabajadores. Ciertos intelectuales y ciudadanos se convirtieron en promotores de iniciativas políticas que pedían mejores condiciones laborales y una legislación protectora, como en el caso del movimiento cartista inglés. O, una vez más, se planteó la hipótesis de la creación de

comunidades emprendedoras con reglas autóctonas y distanciadas del resto de la sociedad, como en el caso de los seguidores de Robert Owen (1771-1858) y Charles Fourier (1772-1837).

La idea de una empresa diferente a la de tipo capitalista, basada en conceptos cooperativos, fue una de las respuestas a los problemas sociales generados por la exacerbación de la lógica del lucro propia del temprano capitalismo industrial. En la primera mitad del siglo XIX, se concibió la hipótesis de una resolución del conflicto entre capital y trabajo dentro de una empresa en la que la mano de obra también era dueña de la fábrica; o se imaginó una tienda de venta de alimentos en la que los consumidores también fueran dueños para erradicar el problema de las estafas, los precios altos y la mala calidad. Es por esto que el contexto de la Revolución Industrial, en particular sus rasgos más crudos e inhumanos, fue el escenario de la maduración del pensamiento y la práctica cooperativa. Muchos de los grandes economistas liberales de esa época, como John Stuart Mill o Alfred Marshall, reconocieron y sostuvieron que la cooperación, dado el fin de la mutualidad que perseguía y por su gobernanza democrática, era una forma de empresa civilmente superior donde, por primera vez, era el trabajo el que controlaba el capital y no el capital el que disponía a voluntad del trabajo asalariado.

17. ¿CUÁNDO NACIERON LAS PRIMERAS COOPERATIVAS Y EN QUÉ CIRCUNSTANCIAS?

Dado que Gran Bretaña fue la primera nación en industrializarse, en este contexto geográfico se difundieron las primeras experiencias cooperativas. Comúnmente, al referir a la historia del movimiento, se ha señalado a la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, fundada en 1844 por los Pioneros de Rochdale, como la primera empresa cooperativa de la historia. De hecho, la asociación de consumidores de Rochdale, una

ciudad en el interior de Manchester, fue la primera cooperativa en tener un amplio y probado éxito: muchos otros intentos cooperativos la habían precedido en las primeras décadas del siglo XIX.

Ya en 1828 se publicó la revista *The Co-operator*, con el objetivo de promover y dar cuenta de las formas de emprendimiento comunitario en las que el beneficio no era el objetivo principal y donde la relación entre capital y trabajo no daba lugar a formas de explotación del primero sobre el segundo. Inglaterra, en la primera mitad del siglo XIX, se había convertido en un verdadero semillero de experimentos cooperativos, pero la gran mayoría de ellos no tuvieron éxito. Algunos se referían al socialismo utópico y se basaban en una clara separación del resto del mundo al convertirse en comunidades autárquicas y autocentradas. Otros, en cambio, terminaron transformándose paulatinamente en negocios tradicionales, porque se basaban en estatutos que no contemplaban mecanismos de funcionamiento originales y se limitaban a la mera enunciación de principios abstractos. Otros habían desarrollado formas de gobernanza y autogestión por parte de asociados radicalmente diferentes de las de las sociedades de capital, pero en la práctica no podían resistir los desafíos del mercado.

La cooperativa de Rochdale nació para intervenir en el comercio de alimentos básicos y tenía su propio punto de venta en el nro. 31 de Toad Lane, donde hoy se encuentra un museo de la historia del movimiento cooperativo. Se trataba de una habitación modesta, amueblada de manera austera, que inicialmente vendía mantequilla, azúcar, harina, velas y poco más. Fue uno de los muchos experimentos cooperativos de la Inglaterra industrial, pero, contrariamente a las otras experiencias de las primeras décadas del siglo XIX, tuvo mucho éxito.

Los asociados habían contribuido con una libra cada uno para formar un pequeño capital de 28 libras, necesario para iniciar el negocio. En los propósitos de los fundadores, la tienda debía competir con los comercios administrados por los comerciantes privados que habían acordado mantener altos los precios. Además, muchos de

ellos intentaban aumentar sus beneficios adulterando las mercancías vendidas, por ejemplo, estirando la harina con polvo de yeso. Estos comportamientos no solo eran auténticos fraudes contra el consumidor, sino que a menudo provocaban verdaderos daños a la salud.

De ahí la idea de los veintiocho Pioneros de unirse en una asociación cooperativa para abrir su propio establecimiento bajo la bandera de la calidad de los productos comercializados y la conveniencia en términos de precios. La clave de su éxito empresarial fue precisamente el rechazo del modelo tradicional —es decir, la tienda dirigida según el patrón convencional para obtener ganancias— y la adopción de nuevas reglas organizativas que se formularon como Principios de Rochdale.

Estos principios configuraron la base del cooperativismo moderno, que descansaba sobre algunos pilares fundamentales. A diferencia de las sociedades de capital, el número de accionistas era ilimitado: cualquiera podía pagar en una oportunidad la libra que le posibilitase convertirse en copropietario de la cooperativa. Todos los asociados fueron considerados al mismo nivel, independientemente del monto invertido, según el principio democrático conocido con el término un miembro, un voto. La gestión empresarial no tenía como objetivo la obtención de beneficios, sino la eficacia para garantizar la conveniencia necesaria para vencer a la competencia de otras empresas. Incluso si la ganancia no era el objetivo principal, se suponía que el cierre del balance no debía contemplar un equilibrio, sino un superávit de gestión.

Los excedentes se utilizarían para dos propósitos. En primer lugar, servirían para fortalecer la sociedad con las inversiones empresariales necesarias para su desarrollo. En segundo lugar, se convertirían en una especie de dividendo para los asociados cooperativos que habían invertido una modesta suma. Sin embargo, el dividendo no se calculó sobre la base del capital desembolsado, como en el caso de la empresa capitalista, sino en proporción a las compras realizadas en la cooperativa. Se habían conceptualizado el intercambio mutualista y el retorno**,** dos de los principales rasgos identitarios que distinguen a la empresa

cooperativa de la empresa convencional. Se trataba de un incentivo relevante para promover el modelo cooperativo que de ahí se extendería progresivamente a otros territorios y a otros sectores de actividad.

En efecto, en otros países europeos en vías de industrialización, como Francia, Bélgica o Alemania, el movimiento cooperativo estaba dando sus primeros pasos por sí solo, con modalidades innovadoras y originales. Los ecos del éxito de Rochdale llegaron a influir, positivamente, estas experiencias, por lo que la difusión de valores y principios cooperativos en el resto del mundo estuvo a menudo marcada por una sinergia entre experiencias endógenas y aportes exógenos. No habría que pensar que las primeras eran de carácter práctico y las segundas, por el contrario, de naturaleza teórica, ya que no resulta posible hacer tal distinción. Al contrario, a veces el pensamiento cooperativo local elaboraba autónomamente cierta formulación y la equiparaba con el modelo rochdaleano, que en cambio ya se apoyaba en una experimentación concreta.

En este sentido, la idea central es que, a partir de Rochdale, se asegura toda la estructura cooperativa por un lado, ya que la satisfacción de las necesidades de los asociados debe producirse directamente, a través del llamado beneficio mutuo, y no de forma indirecta como ocurre en cambio con la redistribución de un dividendo en relación al capital social, y por otro lado, que la forma en que debe realizarse es la de gestionar la empresa. De este modo, se busca que los miembros constituyan un empresario colectivo y no resulten simplemente beneficiarios de intervenciones caritativas de capitalistas filantrópicos o instituciones de beneficencia. Esta lógica se aplicó en el mercado, que de hecho representaba el motor de la experiencia cooperativa, mientras que anteriormente los socialistas utópicos habían pensado en construir experiencias autónomas y separadas del resto de la economía negando la importancia tanto del mercado como del beneficio.

18. ¿CUÁLES HAN SIDO LOS PRINCIPALES MODELOS COOPERATIVOS?

Durante el siglo XIX, la formación de cooperativas en varios países europeos ha llevado a una concreción diferente de los principios de mutualidad, autogestión y cooperación entre personas dentro de este tipo de empresas. En general, el término modelo se utiliza para indicar estas experiencias diversas, que principalmente tienen una matriz de productos que se inscriben en diferentes sectores económicos. En este sentido, se trata de una clasificación distinta a la de los acuerdos mutualistas considerados en la primera sección. En el campo de la historiografía, poco a poco se ha ido asentando la imagen de una cooperación europea decimonónica cuatripartita que se expresa en cuatro modelos.

El primer modelo de cooperación es el modelo anglosajón, que nació en el sector de consumo y tiene la referencia en la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Fue una respuesta al problema de los precios y la calidad de los productos de consumo más populares, en competencia directa con los comerciantes privados. Dado que afectó estos intereses, la cooperación de los consumidores fue boicoteada en varios niveles, incluidos los proveedores y mayoristas, presionados por el *lobby* comercial. Sin embargo, esta incomprensible hostilidad fue también síntoma de su buen funcionamiento, por lo que los ecos de este éxito propiciaron el nacimiento de varias cooperativas de consumo en otras ciudades inglesas, Escocia, Gales, e Irlanda y sucesivamente en los Estados de la Europa continental, incluida Italia (la primera cooperativa de consumo italiana fue fundada por obreros de Turín en 1854, diez años después de la experiencia inglesa).

El segundo modelo de cooperación es el danés o, más en general, el escandinavo, basado en la agricultura o, como se denominará más adelante, en el sector agroalimentario. De hecho, los productores fueron afectados por los precios de los mayoristas y de los empresarios dedicados a la transformación de los productos. Un ejemplo para todos fue el de los queseros, que se beneficiaron del hecho de que la

leche era un producto perecedero y, por tanto, debía venderse necesariamente si no se quería correr el riesgo de tener un producto en mal estado. De ahí el nacimiento de las cooperativas que agruparon a agricultores de un mismo pueblo, quienes crearon y gestionaron sus propias estructuras para la transformación de la leche en queso en forma asociada. Así nació la lechería social, que se diferenciaba de la tradicional porque era propiedad de los campesinos, quienes así evitaban la coacción del intermediario que empujaba a la baja el precio de la leche. La primera lechería cooperativa se estableció en Hjedding, Jutlandia, en 1882, cuando varios agricultores se unieron en una asociación cooperativa. Sobre la base del mismo principio, habría nacido la bodega social, el molino social, el matadero social, la cooperativa agrícola para la comercialización de frutas y hortalizas y otros productos de la tierra, etc.

El tercer modelo de cooperación, el modelo alemán, se extendió a los países de habla alemana en el sector del crédito popular y rural. Uno de los problemas en este ámbito fue la coexistencia de dos canales de acceso al crédito opuestos. El primero fue el de los grandes bancos que prestaban efectivo a las personas adineradas, que ofrecían bienes inmuebles u otros activos como garantía. El segundo fue el de los usureros que, a la inversa, daban dinero a quienes no podían acudir a los bancos tradicionales por falta de garantías: les imponían altas tasas de interés y muchas veces solicitaban la devolución del crédito desembolsado con métodos rápidos y violentos. Las cooperativas de crédito rural fueron una respuesta a esta dicotomía, porque nacieron como bancos centrados en la comunidad única, donde cada miembro aportaba la pequeña cuota social y depositaba sus ahorros. Quienes solicitaron un crédito a este nuevo tipo de banco comunitario dieron su honor como garantía, en el sentido de que, en caso de no poder cumplir, perderían el respeto frente a sus conciudadanos y causarían un daño económico a su comunidad. Por el contrario, debido al carácter local, el banco cooperativo podía otorgar crédito a quienes se consideraran moralmente dignos, descartando a los que se consideraban poco confiables, alcohólicos, violentos o incapaces. El primero

de estos bancos cooperativos, muy extendido en contextos agrícolas —que en Italia habría tomado principalmente el nombre de cajas rurales— fue fundado por Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) en Flammersfeld, Renania, en 1849. Un modelo similar, pero más ligado a los entornos urbanos, es el impulsado por Franz Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883), de los bancos populares, cuya primera realización fue en 1862 en Darmstadt, Hesse, tras la transformación de una entidad de crédito nacida diez años antes.

El cuarto modelo de cooperación es el modelo francés de cooperativas de producción, con fuertes raíces en el socialismo utópico. En 1848, en el contexto de la Comuna de París, nacieron los llamados Talleres Nacionales (Ateliers nationaux), es decir, fábricas que, sobre la base de principios igualitarios, ofrecían trabajo a los desempleados parisinos produciendo bienes para el Estado. El experimento fue desafortunado al asumir una serie de pesadas obligaciones sobre los organismos públicos que llevó al Estado a incrementar la carga tributaria, lo que provocó un grave descontento en grandes sectores de la población. Sin embargo, el modelo de empresa de producción autogestionada se propuso de otra forma a través de talleres sociales (Ateliers sociaux), que fusionaron principios cooperativos e igualitarismo sindical. En ocasiones gozaron de protección pública, como en el caso de los *ateliers sociaux* de Clichy, que producían uniformes para el ejército. Gracias a estas experiencias, Francia resultó ser uno de los países europeos más interesados en la cooperación en el sector manufacturero.

La modelización arriba mencionada, que enumera la cooperación de consumo inglesa, la cooperación agrícola danesa (o escandinava), la cooperación de crédito alemana y la cooperación de producción francesa, es una simplificación con respecto a los sectores que predominaron al principio del recorrido del movimiento. En ese sentido, las cajas rurales (y artesanas) se extendieron también por Francia y Dinamarca, así como las cooperativas de consumo en Alemania y Escandinavia. Además, muchos otros países europeos, como Italia, España o los Países Bajos, tuvieron un desarrollo cooperativo policéntrico y multisectorial, sin que un sector prevaleciera sobre los demás.

Por otra parte, se debe recordar que otros modelos siguieron a los cuatro primeros. La primera cooperativa de trabajadores nació en Ravenna en 1883; las primeras cooperativas de servicios públicos, es decir, de provisión de agua corriente o electricidad, surgieron en varios países europeos a principios del siglo XX, pero encontraron aplicación a gran escala en los Estados Unidos durante el New Deal (1933-1937); las cooperativas de minoristas florecieron en la década de 1920, nuevamente en América del Norte; las cooperativas sociales, que surgieron en los años ochenta en algunas ciudades del norte de Italia (Brescia y Trento), fueron reguladas en Italia en 1991. Actualmente, un nuevo modelo al que se le ha dado el nombre de cooperativa de comunidad se está extendiendo en Italia, principalmente en los pueblos deshabitados de los Apeninos.

19. ¿POR QUÉ EXISTEN POCAS COOPERATIVAS EN EL SECTOR PRODUCTIVO?

Las empresas cooperativas operan en las principales esferas económicas: agricultura, construcción, comercio, consumo, crédito, transporte, turismo y servicios personales y empresariales. También actúan en el sector manufacturero, aunque su incidencia, en términos de masa crítica, es reducida. Aunque las cooperativas sean en cierto modo hijas de la revolución industrial no se han desarrollado demasiado en el contexto manufacturero. Esta no es una peculiaridad italiana o europea, sino un hecho que se puede generalizar al mundo entero. Aunque también hay excepciones, ya que existen verdaderas industrias cooperativas, estos son pocos casos. Analicemos las razones.

El sector manufacturero se caracteriza por tener importantes barreras de entrada y grandes inversiones iniciales. Si se desea crear una cooperativa frutihortícola o un punto de venta al consumidor, o incluso una asociación entre personal dedicado a la limpieza, los costos de puesta en marcha son en promedio mucho

más bajos que si se deseara establecer una fábrica de automóviles o televisores.

De hecho, históricamente, las cooperativas han sido herramientas empresariales en manos de quienes no tenían suficiente capital para abrir su propio negocio de forma autónoma. Fueron el resultado de los escasos recursos financieros compartidos para un objetivo común. Por tanto, prosperaron en sectores que no requerían inversiones iniciales sustanciales, aunque luego, por procesos de acumulación, desarrollo y fusión, se han creado cooperativas actualmente sólidas y capitalizadas. La pequeña tienda autogestionada se ha convertido en una cadena de supermercados, la cooperativa de albañiles y trabajadores no calificados se ha convertido en una gran empresa que también adquiere importantes contratos en el exterior.

En el sector industrial, estos recorridos han sido episódicos. Hay casos de cooperativas fundadas por mecánicos que hoy son multinacionales de la ingeniería, cooperativas creadas por carpinteros convertidas en grandes empresas mobiliarias y cooperativas entre ceramistas que hoy producen y venden mosaicos en todo el mundo. De la misma manera, hay pequeñas o medianas empresas de fabricación en forma de cooperativas, donde un centenar o pocas decenas de trabajadores producen algún bien dentro de un edificio.

Sin embargo, se trata de casos aislados en los que —del mismo modo— los inicios se caracterizaron por una baja inversión. Precisamente son cooperativas creadas como talleres mecánicos, como laboratorios para el tratamiento de la madera, como tipografías, como fábricas de ladrillos, como talleres de producción de calzado. No hay casos de grandes industrias químicas, farmacéuticas o electrónicas creadas en forma cooperativa, y el mismo razonamiento se aplica a las empresas de alta tecnología, a los astilleros o a las fábricas de electrodomésticos.

En este sentido, la única gran excepción mundial es la de Mondragón, una región del País Vasco en el norte de España, que representa la experiencia cooperativa más grande y extraordinaria del mundo. Aquí toda una comunidad, a partir de la década de 1950, ha dado a

luz, gracias al compromiso y la visión de un sacerdote católico vasco, José María Arizmendiarrieta (1915-1976), a empresas cooperativas en los sectores de consumo, educación, crédito, pero sobre todo manufactura. El grupo industrial Corporación Mondragón produce y distribuye bienes de consumo, tecnologías mecánicas y electromecánicas y realiza diversos procesos a partir de metales y plásticos. Ha creado escuelas, una fundación que lleva el nombre de su fundador e incluso una universidad. Es el décimo grupo industrial español.

Además de Mondragón y otros ejemplos, hay que recordar cómo, más recientemente, el sector manufacturero ha adoptado la herramienta cooperativa por el camino heterodoxo de la quiebra de una empresa privada tradicional evitada *in extremis* gracias al rescate empresarial por parte de los empleados. Numerosos y en constante crecimiento, incluso en Italia, estos son casos en los que una empresa convencional que estaba a punto de cerrar sus puertas fue absorbida o refundada por empleados en forma cooperativa con el objetivo de salvar puestos de trabajo y reestructurar la organización para intentar relanzarse en el mercado.

Se denominan *workers buyout* (WBO), aunque algunos estudiosos han acuñado una expresión optimista y definido a estas empresas como fenicooperativas, en referencia a la resurrección tras la quiebra empresarial. En Italia, la ley Marcora de 1985 regula estas quiebras controladas, aunque también se trata de fenómenos que preocupan a muchos otros países. El ejemplo más conocido es el de Triumph Motorcycles, un fabricante de motores anglosajón que fue rescatado en 1977 por sus empleados, quienes se hicieron cargo de él en forma cooperativa y lo gestionaron hasta 1983, cuando volvió a caer en la desorganización y quebró. Luego, un nuevo emprendedor se hizo cargo de la marca y algunos activos.

El número de adquisiciones de trabajadores ha crecido en los últimos años, en particular después de la grave crisis económica de 2008. Su notoriedad también se debe al hecho de que a menudo se los considera un éxito de la empresa cooperativa, concomitante con el fracaso de la forma capitalista convencional.

20. ¿DÓNDE SE HA DIFUNDIDO EL MODELO COOPERATIVO EN EL MUNDO?

Las cooperativas son un tipo de empresa que está presente en todo el mundo, en los países más ricos y en los países en desarrollo, en las economías capitalistas y en las planificadas en sentido marxista, en las culturas occidentales y en algunas islámicas, del Lejano Oriente, africanas y latinoamericanas. Naturalmente, en cada uno de estos contextos, el movimiento cooperativo ha tomado diferentes modalidades en consonancia con la sociedad y la economía local; sin embargo, existe un denominador común que hace de la cooperación una de las redes más grandes e importantes y el mayor movimiento socioeconómico del mundo.

No es sencillo establecer cuáles son los países más sensibles a los temas cooperativos y aquellos en los que la cooperación ha alcanzado una cierta masa crítica. Por un lado, desde la perspectiva histórica hay países en los que la cooperación ha sido muy importante en el pasado, solo para declinar ante un crecimiento de la economía capitalista tradicional —como Gran Bretaña—. Por el contrario, existen otros en los que la cultura cooperativa ha sido marginal durante mucho tiempo, mientras que en las últimas décadas ha emprendido un camino importante de desarrollo cuantitativo y cualitativo, como el caso de Corea del Sur. Es difícil encontrar un indicador, o un conjunto de indicadores, que sugiera cómo medir la masa crítica del movimiento cooperativo en un país, también porque los datos suelen ser incompletos o de dudosa fiabilidad. Y sobre todo, la adhesión a una cooperativa se siente con diferentes intensidades desde el punto de vista de la identidad y el compartir valores en los diversos rincones del planeta. Precisamente por eso, se puede afirmar fácilmente en qué países están más presentes las empresas cooperativas (en términos de empleados, asociados o facturación), pero no en qué países la cultura cooperativa es más viva y más importante en términos de reconocimiento comunitario. Además, el uso de la categoría Estado es ciertamente limitante debido a los grandes desequilibrios territoriales; pensemos en el

caso del País Vasco y Andalucía, ambas regiones de España pero con vocaciones cooperativas muy diferentes.

Sobre estas referencias, podemos representar la difusión cooperativa dividiendo el mundo en cinco áreas. La primera área es Europa occidental o la cuna de la cooperación del siglo XIX. Aquí, el movimiento experimentó el siglo XX con fases alternas de crecimiento y consolidación, a veces incluso decrecientes, aunque no dramáticas, con muchas épocas y formas diferentes de un país a otro.

La segunda área es la de los países industrializados no europeos. Los Estados Unidos de América, Japón y parte de Oceanía (Australia y Nueva Zelanda), en la que se ha establecido un modelo cooperativo anglosajón (o en todo caso europeo) que históricamente ha tenido un menor grado de politización. En estos ámbitos el movimiento cooperativo sigue siendo importante y vital, pero, al igual que en Europa, ocupa un lugar de segunda categoría frente a una economía fuertemente ligada al capitalismo tradicional. También podemos incluir a Israel en este grupo, cuyo movimiento cooperativo, sin embargo, está vinculado en gran medida a las tradiciones de la comunidad judía.

La tercera área que consideramos es la de los países desarrollados más recientemente: cuatro grandes realidades como Brasil, India, China y Sudáfrica, más algunos otros estados como Corea del Sur e Indonesia, en los que el movimiento cooperativo se ha sumado al gran crecimientos que ha distinguido a estas economías, para alcanzar un desarrollo cuantitativo y cualitativo sin precedentes. En estos contextos hay una fuerte impronta autóctona ligada a la cultura local que, sin embargo, va acompañada de un claro interés por los modelos cooperativos occidentales. Vale decir que los cooperadores en Brasil desarrollaron sus negocios gracias a las raíces que habían introducido, pero una vez que llegaron a cierta etapa de crecimiento, miraron con más interés fuera de sus fronteras para observar cómo se habían comportado los movimientos de los países occidentales frente a los mismos problemas o los mismos desafíos. Y lo mismo puede decirse de los cooperadores sudafricanos o surcoreanos. China

es una excepción porque, en este Estado, el desarrollo del movimiento cooperativo se produjo en un contexto de economía planificada.

La cuarta área del planeta con una clara especificidad en materia de cooperación es la de las economías en transición o, más bien, los países de Europa del Este del antiguo bloque comunista. Rusia es sin duda la principal referencia, pero además de ella hay otros estados importantes y populosos, como Polonia, Ucrania y Rumanía, o naciones más pequeñas, como los países bálticos. En esta zona, entre finales del siglo XIX y la primera mitad del XX, el movimiento cooperativo se había extendido con características muy similares a las de Europa occidental. Cuando, primero en la Unión Soviética y luego en el resto de los países del Este, comenzó el paréntesis del socialismo real, las empresas cooperativas sufrieron una transformación radical y se convirtieron en piezas de la economía planificada por parte del Estado y, por tanto, no del todo independientes. El colapso de las dictaduras comunistas a fines de la década de 1980 produjo el fin de muchas de estas experiencias falsamente autogestionadas, pero también la transformación de algunas de ellas en un sentido cooperativo más auténtico, así como el nacimiento de empresas cooperativas desde cero. Por tanto, en general, en los países de Europa del Este el movimiento cooperativo se encuentra en una fase de relanzamiento que hace referencia tanto a la tradición previa al comunismo como a los modelos occidentales.

Por último, la quinta área incluye el vasto y heterogéneo conjunto de países con menor desarrollo económico o países caracterizados por fuertes desequilibrios internos, como algunos Estados latinoamericanos, países islámicos, gran parte de África y algunas regiones de Asia. Aunque segmentadas en una multitud de experiencias, las pequeñas cooperativas prevalecen en estas realidades, especialmente en los sectores agrícola y crediticio. En algunos casos, se trata de entidades vinculadas al trabajo de organizaciones no gubernamentales (ONG) o apoyadas por grandes cooperativas occidentales. Dado que a menudo se ubican en contextos marcados por formas significativas de atraso económico, estas cooperativas tienden a mostrar un impacto social relevante con mayor claridad.

Las empresas cooperativas están esparcidas en todo el mundo en un caleidoscopio de tradiciones, sectores económicos, modelos organizativos y redes asociativas. También presentan diferentes dimensiones y grados de desarrollo, que muchas veces reflejan la maduración civil y económica del país de inserción.

21. ¿QUIÉNES SON LOS FUNDADORES DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO INTERNACIONAL?

Como todos los movimientos, organizaciones, ideologías y religiones, la cooperación también tiene su propio panteón. Está formado por las figuras identificadas como padres fundadores, es decir, aquellas que han aportado una contribución teórica, pero también práctica, a la empresa cooperativa. Dado que el viejo continente fue la cuna del movimiento cooperativo, la mayoría de los fundadores son europeos. O mejor aún, el movimiento cooperativo de cada Estado recuerda (y en ocasiones celebra) a quienes importaron, difundieron e hicieron grande este tipo de cultura socioeconómica en su país, aunque la mayoría de estos nombres son poco conocidos a nivel internacional. Por el contrario, los primeros animadores del movimiento cooperativo del siglo XIX ganaron notoriedad, y aquí debemos distinguir entre dos conjuntos.

Por un lado, se encuentran los Probos Pioneros de Rochdale como representación ideal de una empresa colectiva. Ninguno de ellos es más conocido que los demás, aunque representan un grupo integrado por personas con características específicas. Pocos podrán afirmar que Miles Ashworth (1792-1868) fue el primer presidente, que Wiliam Cooper (1822-1868) fue un cajero y que Samuel Ashworth (1825-1871) fue el secretario. También es cierto que, obedeciendo a buenas prácticas cooperativas, los roles a menudo rotaron y, sobre todo, la estructura social se abrió a nuevas personas. Por tanto, a nivel humano e identitario —casi mítico—, los orígenes de la empresa cooperativa

se remontan no a una sola persona, sino a 28 trabajadores textiles. Y también es útil recordar que pertenecían a distintas corrientes políticas: socialismo, cartismo, socialcristianismo, etc.

Por otro lado, se encuentran los padres fundadores del movimiento cooperativo, en su mayoría identificados como pensadores o pensadoras que hicieron un aporte teórico y solo ocasionalmente práctico. Algunos aplicaron o intentaron aplicar sus ideas ayudando a iniciar experiencias cooperativas, pero es sobre todo su aporte intelectual lo que se recuerda.

En primer lugar, es necesario rememorar a algunos utópicos, que en general actuaron antes que los Probos Pioneros de Rochdale y cuyos fracasos sirvieron, sin embargo, para comprender qué camino debería haber tomado un cooperativismo más moderno. Entre ellos recordamos al galés Robert Owen (1771-1858), fundador de las comunidades experimentales de New Lanark y New Harmony, y al francés Charles Fourier (1772-1837), quien en Dallas, Texas, inspiró la comunidad socialista de La Reunión.

A partir de estas influencias, Louis Blanc (1811-1882), también francés, jugó un papel crucial en la construcción de los Talleres Nacionales y en el desarrollo posterior de la cooperación industrial en el área de París. En los años siguientes, el testimonio del cooperativismo francés fue expresado por Charles Gide (1847-1932), economista y estudioso de notoriedad internacional.

En el siglo XIX y principios del XX, actuaron en Gran Bretaña otras personalidades destacadas, como William King (1786-1865), cientista y filántropo que dio un gran impulso a la circulación de ideas cooperativas; George Jacob Holyoake (1817-1906), quien introdujo el modelo rochdaliano fuera de las fronteras de Lancashire, y el matrimonio Sidney Webb (1859-1947) y Beatrice Potter Webb (1858-1943), fabianos y reformadores sociales. Beatrice Potter Webb es la única figura femenina prominente en los orígenes de la cooperación.

En el resto de Europa, debemos recordar a los alemanes Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) y Franz Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883), quienes teorizaron y aplicaron respec-

tivamente la caja rural —que en los países de habla alemana se denominó Raiffeisenkasse— y el banco popular, y a los daneses Hans Christian Sonne (1817-1880) y Nikolaj Frederik Severin Grundtvig (1783-1872), quienes desde diferentes roles promovieron la cultura cooperativa en Jutlandia.

Por último, aunque cronológicamente posterior porque nació y vivió en el siglo XX, hay que recordar a José María Arizmendiarrieta (1915-1976), sacerdote católico vasco y fundador de la experiencia Mondragón de excelencia mundial.

22. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL NACIMIENTO DE LA ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL, LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE REPRESENTACIÓN DE LAS COOPERATIVAS?

En 1895, cuarenta años después de la exitosa experiencia de los Pioneros de Rochdale, los movimientos cooperativos de los distintos Estados, a instancias de los cooperadores italianos, decidieron dotarse de una estructura representativa mundial. Así nació la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), que aún hoy sigue representando la principal organización del movimiento cooperativo a nivel mundial.

El cooperador francés Édouard de Boyve (1840-1923), uno de los promotores, se expresó en el congreso mundial de cooperadores celebrado en Italia en 1886:

> Crearemos un faro luminoso tan alto que será visto en todo el mundo: iluminará los rincones oscuros y mostrará el camino a los perdidos: permitirá recoger a los náufragos y un día, gracias a la intensidad de su luz, los hombres llegarán a puerto, y encontrarán el amor fraterno, la paz social e internacional (Boyve, 1889).

La creación de la ACI —en algunas publicaciones italianas antiguas también conocida como la Alianza de las Cooperativas Internacionales (ACI)— representó un importante momento de síntesis. En

la práctica, a pesar de la gran diversidad de experiencias y la transversalidad de la producción de las numerosas cooperativas en muchos países, se hizo hincapié en que existía un denominador común. Por tanto, las cooperativas entre agricultores de la pampa argentina, las asociaciones entre pescadores australianos de Queensland, las cajas rurales del Véneto, las bodegas sociales francesas de Alsacia y los puntos de venta autogestionados de consumo de Valonia compartían la misma idea, la elección y creación de una empresa de asociados y para asociados, capaz de combinar ventajas inmediatas frente a las condiciones del mercado con una perspectiva intergeneracional y con responsabilidad social corporativa *ante litteram*.

La actividad de la ACI no fue particularmente amplia y tangible y se limitó ante todo a contribuciones de carácter intelectual. Este organismo no tenía la autoridad para establecer pautas y objetivos precisos y vinculantes, como lo lograron muchas centrales cooperativas en países individuales. De hecho, fue más bien un tema que reunió a los representantes de estos centros nacionales, que buscaban una síntesis entre las distintas posiciones. Con base en esto, es posible identificar tres razones principales que hacen que la ACI sea históricamente importante.

La primera y principal razón es que promovió la discusión sobre la identidad cooperativa, lo que llevó a reelaborar periódicamente los principios de Rochdale a la luz del desarrollo de las cooperativas en los distintos países y en los distintos sectores. Se llegó al establecimiento de valores y principios cooperativos, es decir, los cimientos esenciales de la empresa autogestionaria y mutualista. Publicados en una primera versión oficial en 1937, fueron posteriormente revisados y actualizados en 1966 y 1995.

La segunda razón es que la ACI ha promovido los contactos entre cooperadores y cooperadoras de diferentes países facilitando las comparaciones, la circulación de ideas y la transmisión virtuosa entre modelos; organizando conferencias internacionales y apoyando la investigación sobre el movimiento.

La tercera razón es que la ACI fue interlocutora internacional de otras organizaciones, como la Secretaría Sindical Internacional de las Confederaciones Nacionales, fundada en 1903, o la Organización Internacional del Trabajo (OIT), creada en 1919 dentro de la Sociedad de las Naciones (antecesora de la Organización de las Naciones Unidas). Desde mediados del siglo XX en adelante, la ONU ha dialogado repetidamente con la ACI: el resultado más importante fue la proclamación por parte de las Naciones Unidas del 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, en cuyo reconocimiento ha sido fundamental la labor diplomática de Ivano Barberini (1939-2009), el primer y único italiano que ocupó el cargo de presidente de la ACI.

Entre las oportunidades desaprovechadas por la ACI, destaca sin duda la ausencia de un papel proactivo en la creación de empresas cooperativas o consorcios supranacionales, como había ocurrido con las empresas de capital. Aunque los obstáculos a este tipo de operaciones no fueron pocos —desde las diferencias legislativas hasta las vocaciones nacionalistas—, nunca hubo una voluntad real de invitar a los movimientos nacionales a trabajar en esta dirección.

23. ¿QUÉ TIPO DE REACCIONES HA PRODUCIDO EL DESARROLLO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO?

Así como los ideales cooperativos despertaron un gran entusiasmo en algunos estratos de la población, que durante la segunda mitad del siglo XIX y más allá animaron el florecimiento y crecimiento de nuevas asociaciones, también es cierto que ha surgido una reacción negativa con respecto a este tipo de propuesta. Primero en Inglaterra, luego en el resto de Europa y por último en los otros continentes, se desarrolló un pensamiento anticooperativo.

Históricamente, los adversarios de la cooperación han sido aquellos cuyos intereses económicos fueron lesionados (o corrían el riesgo

de ser afectados) por la nueva forma de negocio, incluidos comerciantes, terratenientes, usureros, especuladores, etc. Su resentimiento fue recogido y acogido casi de inmediato por una parte sustancial del pensamiento político conservador que, a nivel legislativo, intentó obstaculizar el avance económico y social del movimiento mutualista y solidario inspirado en Rochdale.

Obviamente, hay excepciones, la más importante está representada por aquellas clases ilustradas que mostraron una fuerte empatía hacia las herramientas emancipadoras de la cooperación. El propio Luigi Luzzatti (1841-1927), economista y exponente destacado de la derecha histórica, es considerado uno de los padres del movimiento italiano. Así, no es posible establecer una clara distinción entre partidarios y detractores de la cooperación, dado que existían muchos matices intermedios entre quienes apoyaban un determinado modelo de cooperativa y otros que, en cambio, lo criticaban, no porque fueran partidarios del procapitalismo, sino porque propugnaban un modelo diferente. En Italia es ilustrativa la controversia ideológica del siglo XX entre cooperadores comunistas y católicos, que se acusaban mutuamente de encarnar una falsa cooperación.

De manera general, podemos decir que el pensamiento anti-cooperativo de las primeras etapas descansaba sobre cuatro pilares claramente identificables.

En primer lugar, se criticó la dimensión colectiva de la acción empresarial cooperativa y, por tanto, la idea de nosotros en contraposición a la de yo por considerarse un modelo desprovisto del *Animal Spirits* propio del individualismo empresarial, en el que el mito de la autogestión del trabajador corría el riesgo de producir un déficit de competencias técnicas y gerenciales.

En segundo lugar, se cuestionó el hecho de que el ideal cooperativo hubiera incorporado algún matiz político (socialista, liberal-democrático o cristiano-social) y se criticaron los vínculos con determinados partidos, interpretados en un sentido puramente clientelista. De ahí la polémica sobre las ayudas estatales a las cooperativas.

En tercer lugar, se subrayó la brecha cualitativa entre la dirigencia y la base social, presagiando un mal funcionamiento de la gobernanza y planteando la hipótesis de que la cúpula se aprovechase de la base social.

En cuarto lugar, se alegó que la intención emancipadora de la cooperación original había sido traicionada por la creación de grandes empresas autogestionadas falsas, que terminaron siendo centros de poder arbitrarios o incluso oligopolios que extorsionaban a los pequeños operadores.

Más recientemente, se ha añadido una variable adicional derivada del debate entre economistas, por lo que se ha señalado que el modelo de las cooperativas de trabajo es desfavorable en la medida en que los asociados introducen en él al mismo tiempo el empleo, la cuota de participación social y, en ocasiones, el préstamo social, mientras que un reparto de los riesgos sería más prudente.

Con cierta aproximación, se puede sostener que el debate desarrollado por quienes se han colocado explícitamente en el frente conservador anticooperativo no ha cambiado demasiado en la segunda mitad del siglo XX. En cambio, es significativo que, de manera cada vez más clara, el anticooperativismo haya crecido y madurado a la izquierda del movimiento, encontrando un terreno fértil incluso en culturas político-sindicales no necesariamente radicales o extremistas. Y así, entre los detractores de las empresas cooperativas de los últimos decenios hay que contar algunos partidarios de la izquierda, que en lo esencial reprochan a este tipo de empresa haber perdido (o desvirtuado) su dimensión social para encerrarse en una envoltura corporativa.

24. ¿CUÁL ES LA CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA COOPERATIVA A LA ECONOMÍA CIVIL DE MERCADO?

El término economía civil es a menudo una fuente de malentendidos debido a que en ocasiones se utiliza de manera inapropiada. La noción indica todas aquellas organizaciones que tienen un carácter multiactor, y en las que no se contempla la mera lógica del lucro. Se trata de alianzas entre los sectores público y privado, empresas socialmente responsables, empresas comunitarias, fundaciones, asociaciones benéficas, organizaciones voluntarias, organizaciones no gubernamentales, fondos de inversión ética y otros tipos de asociaciones no lucrativas: las cooperativas están naturalmente incluidas en este perímetro.

En ocasiones se confunde la economía civil con la economía social, que en cambio se refiere a aquellas realidades —algunas de las cuales están incluidas en la lista anterior, entre ellas las cooperativas— que establecen que la división de excedentes y los procesos de gobernanza no están directamente relacionados con la propiedad de acciones. La adición de mercado a la expresión economía civil significa que este ámbito, que agrupa organizaciones que se ocupan de la producción de bienes, o más a menudo de servicios, no carece de una lógica competitiva funcional para una organización eficiente y la garantía de un pluralismo en términos de elección.

Desde una perspectiva histórica, hasta el siglo XVIII, la economía civil de mercado fue el paradigma dominante en Europa, porque prevaleció la lógica del bien común. A partir de entonces, tras la Revolución Industrial, maduró el concepto de economía de mercado capitalista, en la que la actividad productiva se orientaba a un único objetivo, el de maximizar la ganancia extraída y distribuirla entre todos los que habían invertido en capital empresarial en proporción a sus aportes, y donde prevalecía la lógica del bien total.

Durante los dos últimos siglos, la economía de mercado civil ha sido minoritaria, pero no ha desaparecido. Ha sido llevada a cabo por algunas organizaciones no estructuradas en un sentido puramente capitalista. Las empresas cooperativas son un claro ejemplo de ello,

porque su naturaleza, desde una perspectiva histórica, ha traído numerosos beneficios económicos y extraeconómicos a los miembros y, de manera más general, a las comunidades. Los primeros beneficios fueron los de un salario justo o un precio justo, en contraste con la explotación del trabajo por parte del empleador, las condiciones opresivas de los usureros o mayoristas y el costo de comprar alimentos de buena calidad. Los segundos beneficios, en cambio, se refieren al ámbito educativo, pues las cooperativas han cumplido el propósito de crear mejores personas a través de la alfabetización de las clases populares, la educación en el consumo de alimentos y el ahorro y la transmisión de valores progresistas marcados por la democracia económica, la igualdad, la justicia social, la equidad y la fraternidad. Estas son las llamadas externalidades positivas de las que hablan los economistas civiles.

Si luego ampliamos estas repercusiones desde el perímetro de la base social al contexto circundante, y por ende al territorio y a la comunidad, entonces la contribución de las empresas cooperativas a la economía civil de mercado fue en el sentido de mitigar los efectos más agresivos y despiadados del capitalismo y, más recientemente, del turbocapitalismo, caracterizado por un predominio de las finanzas (especulativas) sobre la economía real.

Las cooperativas se han opuesto a las lógicas individualistas y de interés propio para fijar el capital al territorio, a las comunidades, a las familias, a sus hábitos y tradiciones. Por el contrario, la empresa capitalista moderna, con su volatilidad, ha experimentado tácticas de golpe y fuga, procesos de deslocalización salvaje, ganancias obtenidas en detrimento de la creación de valor social y ambiental, fugas a paraísos fiscales, destrucción del capital natural, disolución del capital social y disminución de activos relacionales.

25. ¿QUÉ TRATAMIENTO HA PRESENTADO LA COOPERACIÓN BAJO LOS REGÍMENES DE AUTORIDAD DE DERECHA?

El cooperativismo representó un blanco de la dictadura fascista en sus diversas manifestaciones, desde las clásicas de la Italia de Benito Mussolini y la Alemania de Adolf Hitler hasta las mucho más matizadas, marcadas por un nacionalismo genérico autoritario y antiliberal. En todos estos ámbitos, ha surgido otra característica de las cooperativas: su capacidad de adaptación al contexto político, por lo que —aunque con gran dificultad— no ha habido casos de eliminación total del fenómeno cooperativo en regímenes fascistas o fascistoides. La única excepción parcial es la alemana del Tercer Reich, que en 1941 estatizó la mayoría de las cooperativas (a excepción de los bancos mutualistas y algunas organizaciones agrarias), pero fue una disposición dictada por las necesidades de la guerra más que por las valoraciones económico-políticas.

Si queremos intentar una síntesis entre las experiencias de los diversos regímenes autoritarios de derecha —en los que incluimos el franquismo español (1939-1975), el salazarismo portugués (1932-1968), pero también el régimen de Miklós Horthy en Hungría (1920-1944), de Józef Klemens Piłsudski en Polonia (1926-1935), de la Garda de Fier en Rumania (1930-1941), así como diversas dictaduras militares en países de América Latina y África—, es necesario abordar una clara diferencia entre la fase de afirmación de la dictadura y su posterior evolución.

La aversión de estas culturas políticas a la cooperación se deriva de tres elementos principales. Primero, la cooperativa es una empresa democrática, mientras que el autoritarismo es antidemocrático. En segundo lugar, el movimiento cooperativo estaba a menudo vinculado a grupos de signo ideológico opuesto, a saber, marxistas, socialcristianos o liberal democrátas. En tercer lugar, en muchos sectores, los competidores directos de las cooperativas eran los comerciantes privados, los contratistas de la construcción y los grandes productores agrarios, es decir, los que representaban el cuerpo social que ge-

neralmente formaba la base de masas (o al menos de consenso) de la dictadura. De ahí la aversión ideológica de la derecha al pensamiento y la práctica cooperativa, que en algunos casos se mantuvo como una polémica verbal y en otros se transformó en violencia practicada, como en el caso de las escuadras fascistas, que destruyeron las oficinas de muchas cooperativas y amenazaron a asociados y gerentes.

La relación con el movimiento cooperativo cambió una vez que estas ideologías tomaron el poder, no importa si con un golpe de Estado o con elecciones regulares; trabajaron para afirmar el movimiento cooperativo a sus propios intereses o, en todo caso, para neutralizar sus demandas de reforma. Mediante presiones, intimidaciones o actos reales de violencia, estos regímenes lograron imponer a sus hombres en lo alto de las centrales, en los consorcios y cooperativas más importantes. O bien, se aseguraron de que los administradores anteriores, por temor a represalias, siguieran una determinada línea política.

Estos proyectos autoritarios —a menudo de carácter fascista, totalitario o corporativista— estaban respaldados por una ideología de la nueva cooperación, que se quería precisamente inédita, pero que en realidad era una combinación importante de temas, principios y argumentos de otras culturas políticas; que exaltaba las demandas de cooperación antiespeculativas y mutualistas, y que se presentaban con un disfraz nacionalista actualizado. Además, muy a menudo se sostenía la idea de que el socialismo o el catolicismo social no habían hecho más que desvirtuar la verdadera y pura teoría cooperativa de los orígenes para esclavizarla con fines revolucionarios o emancipadores y que el régimen intervino oportunamente para evitar que esta operación llegara a buen término, incorporando en el cooperativismo de los orígenes inéditos rasgos patrióticos.

En todos los regímenes autoritarios, este tipo de enfoque ideológico y comunicativo fue muy practicado, pero nunca logró formular una reflexión original sobre la llamada nueva cooperación. De hecho, se trataba de un híbrido especialmente contradictorio en el que, a nivel teórico, el culto al autoritarismo se fusionaba con

la democracia de asamblea, el verticalismo chocaba con la participación y las elecciones libres debían conciliarse con la voluntad de los niveles superiores. Por tanto, no es de extrañar que, ante esta inconsistencia teórica, el comportamiento concreto de las cooperativas fuera igualmente controvertido.

En varios casos, fueron administraciones muy negativas, fraudulentas, parasitarias o clientelares. Sobre todo en aquellas asociaciones en las que se habían introducido dirigentes cercanos al régimen, la distancia entre estos nuevos administradores y la vieja base social era muy clara y había madurado una relación de fuerza para la cual las imposiciones autoritarias habían anulado casi por completo los mecanismos democráticos para muy a menudo dar lugar a un concepto privado de cooperación.

En algunos casos se trató de un robo de las propiedades de la cooperativa: los bienes de capital, la sede u otras propiedades se vendieron a precios absolutamente favorables a personas ajenas a la cooperativa, en general cercanas al régimen o con vínculos de parentesco con los nuevos directores. Al mismo tiempo, los accionistas y empleados que más se habían manifestado o que expresaron propósitos antirégimen fueron hostigados de diversas formas, desde la relegación en la calificación hasta la expulsión con algún pretexto. Por otro lado, la cooperativa comenzó a convertirse en una herramienta para encontrar un lugar para los partidarios del régimen: empleados, técnicos y gerentes fueron colocados en las estructuras del movimiento, muchas veces sin importar una necesidad real o una evaluación de sus habilidades, sino una lógica exclusiva de intercambio de favores; muchos de ellos habían sido militantes del partido nacionalista o habían contribuido localmente al éxito del golpe o al triunfo electoral. Además, la cooperación se vio obstaculizada cuando corría el riesgo de dañar a los comerciantes, empresarios o productores agrarios cercanos al régimen.

Aunque el impacto de estos regímenes autoritarios sobre los movimientos cooperativos debe verse en términos generalmente negativos, existen algunas excepciones importantes. De hecho,

dentro del nuevo marco ideológico e institucional, el trabajo de algunos cooperadores del régimen tuvo validez empresarial, porque se basó en una visión empresarial más moderna. En determinados contextos se utilizaron lógicas cooperativas para facilitar la modernización, desarrollar sinergias y reducir costos fijos, como en el caso de las transformaciones agroalimentarias. Asimismo, algunas cooperativas de consumo se volvieron más eficientes, más grandes a través de unificaciones, más orientadas a la clase media y, por lo tanto, más modernas porque estaban menos politizadas y menos abrumadas con cargas sociales.

Por último, donde el régimen autoritario quería abiertamente presentarse a sí mismo como un defensor de una ideología fascista, se desechaba el objetivo de crear un pensamiento cooperativo de referencia. En efecto, dado que los valores y principios fascistas y los de la cooperación eran objetivamente inconciliables y antagónicos —aunque solo fuera por el diferente juicio que se daba de la democracia—, dependiendo de la influencia del régimen en las asociaciones con más o menos fuerza, se podía alcanzar una cooperación fascista que, de hecho, ya no era una forma de cooperación o una cooperación real y en realidad, no tenía mucho de fascista.

26. ¿QUÉ DIFICULTADES HA ENCONTRADO LA COOPERACIÓN EN LOS REGÍMENES COMUNISTAS?

La relación entre cooperación y comunismo ha sido (y sigue siendo) muy controvertida. El pensamiento marxista y, más aún, el pensamiento leninista se acercó a la cooperativa de manera instrumental. La empresa autogestionada no fue percibida ni considerada como una entidad que asumiera significado e importancia por su contribución efectiva a la sociedad y la economía, sino más bien como un medio más útil para superar el capitalismo y facilitar la llegada del socialismo real.

En algunas formulaciones más rígidas, la cooperativa se definió como un gimnasio, es decir, un contexto en el que los trabajadores se familiarizarían con la propiedad colectiva de los medios de producción y, por lo tanto, como un sustituto de la sociedad comunista. No se contemplaba una economía de mercado en la que operaran las cooperativas, sino una nacionalización de todas las actividades productivas y, por tanto, una exaltación de la empresa pública en manos del Estado centralista.

Fueron ciertas versiones reformistas o pragmáticas del pensamiento marxista las que potenciaron la empresa cooperativa —como las de Ferdinand Lassalle (1825-1864) en Alemania o Andrea Costa (1851-1910) en Italia—, dentro de contextos de economía de mercado capitalista y marcos políticos liberal demócratas. En cambio, las formulaciones aparentemente más ortodoxas que encontraron aplicación en el socialismo real representaron una distorsión sustancial de los principios de cooperación.

En 1917 se lanzó en Rusia (más tarde la Unión Soviética) el primer experimento masivo en el mundo de la planificación económica bajo un régimen comunista. Le seguirían los casos de las llamadas democracias populares, es decir, los países de Europa del Este, en su mayoría satélites de la URSS (hacia 1945); de China (1949); de Corea del Norte (1955); de Cuba (1959) y muchos otros países latinoamericanos, africanos o asiáticos, generalmente por períodos no demasiado largos. En casi todas estas situaciones, las cooperativas no han desaparecido ante una nacionalización completa de la economía. En general han funcionado, aunque de formas que han suscitado desconcierto, especialmente en términos de democracia interna.

Antes de desarrollar otras consideraciones, es útil precisar tres aspectos.

Primero, se trata de casos que se originan a partir de un modelo similar —la presencia de la cooperación en el socialismo real—, pero que han tenido diferentes rasgos y derivaciones.

En segundo lugar, el comunismo casi siempre ha impactado en escenarios socioeconómicos en los que las empresas cooperativas que ya estaban operando, a menudo bajo un régimen de libre competen-

cia, se han encontrado, de forma voluntaria o involuntaria, debiendo adherir a un paradigma económico-institucional radicalmente nuevo. A menudo el régimen comunista ha definido verdadera o pura la forma cooperativa que sería explícita en la economía planificada con respecto a un modelo imperfecto, parcial o transitorio dado por las cooperativas que operaban en la economía de mercado anterior.

En tercer lugar, en comparación con las experiencias cooperativas en los países comunistas, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) casi nunca ha tenido actitudes discriminatorias, por lo que entre sus miembros se encontraron organizaciones que representan los movimientos de la economía planificada.

Sin estas precisiones, las críticas básicas que han tenido que afrontar las cooperativas en los países comunistas son esencialmente dos: la relación con el Estado y el principio de afiliación libre y voluntaria.

El primer aspecto está relacionado con la dimensión totalitaria o semitotalitaria que históricamente ha caracterizado al socialismo real, por lo que la estrecha dependencia que tenían las cooperativas del Estado se ha convertido a menudo en una injerencia de este último. De hecho, las cooperativas se han convertido en una especie de paraestados, apéndices empresariales de una máquina organizativa centralizada y burocratizada, completamente vaciada de los mecanismos de la democracia económica.

El segundo aspecto también está ligado al paradigma institucional del Estado comunista, en el que faltaba la economía de mercado y el mercado de trabajo, para lo cual la organización de actividades empresariales cooperativas terminó siendo atendida por funcionarios públicos y del partido. En este sentido, si se contemplaba que la producción láctea en una región determinada se organizara en forma cooperativa, de hecho el agricultor individual no podía escapar a esta decisión desde arriba, al igual que el trabajador asignado a un complejo industrial cooperativo se convertía automáticamente en miembro sin libertad alguna para cambiar de trabajo o dimitir.

Uno de los pocos países que hizo una excepción parcial a este panorama antiliberal fue Yugoslavia, que durante mucho tiempo

representó un modelo interesante —también a los ojos de algunos partidos comunistas o socialistas occidentales— al aplicar una autogestión innovadora.

El principio básico era que la propiedad de los medios de producción por parte del Estado, que se encargaba de gestionarlos en nombre y por cuenta de los trabajadores, era un sistema burdo, que debía corregirse mediante la participación directa de los trabajadores en los medios de producción, y por tanto, en forma cooperativa. Esto debería haber dado lugar a un mercado socialista, con empresas autogestionadas por los trabajadores, respecto del cual el Estado habría jugado solo un papel momentáneo de coordinación y dirección. Más allá de las declaraciones de principios, fue un sistema ilusorio y fallido, que sin embargo representó un intento de cooperar, en lugar de nacionalizar, una economía en el sentido socialista.

La implosión de la URSS (1991) y el posterior colapso de las democracias populares resolvieron de raíz las contradicciones de las cooperativas que operaban en los Estados de economía planificada. El paradigma comunista no ha desaparecido, y de hecho prospera de forma controvertida en el país más poblado del mundo, China, que en 2014 se convirtió en la primera economía del planeta, superando a Estados Unidos. En el gigante asiático, las empresas cooperativas tenían una doble tradición precomunista débil y crecieron cuantitativamente en los años del maoísmo (los años sesenta y setenta). En las últimas décadas, con la llegada al poder de Deng Xiaoping, el comunismo chino se ha combinado con el capitalismo y, sin duda, una de las claves del éxito radica en esta combinación. El desafío de las cooperativas chinas, por lo tanto, es emanciparse de la injerencia del Estado y del Partido Comunista para tratar de recuperar su propia autonomía e identidad sobre esta economía de mercado en crecimiento en línea con los principios y valores internacionales establecidos por la ACI.

27. ¿QUÉ TENDENCIAS CARACTERIZARON EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX?

En el marco de las múltiples y diversas experiencias y situaciones, a nivel global, es posible identificar algunas tendencias básicas que afectaron a la mayoría de los movimientos cooperativos posteriores a la Segunda Guerra Mundial a lo largo de la segunda mitad del siglo XX. Ciertamente, ha habido un crecimiento generalizado del movimiento a nivel de empresas, asociados, empleados y facturación. En los países donde el movimiento cooperativo tenía raíces sólidas, entre finales del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, el crecimiento y la madurez fueron mayores, mientras donde la cooperación hasta ese momento se había revelado de manera episódica y embrionaria, se produjo un brote significativo y una expansión posterior.

En varios países, incluidos los económicamente importantes, como Alemania o Gran Bretaña, pero también en algunos otros países en desarrollo, ha habido momentos significativos de contratendencia, caracterizados por un retroceso del movimiento, quizás partiendo de uno o más sectores específicos. Pero incluso en estos casos, no se trata de una crisis definitiva, por lo que, después de momentos más críticos, incluso con la quiebra de cooperativas importantes, el movimiento ha comenzado a desarrollarse nuevamente.

Junto con esta tendencia de crecimiento, se han producido numerosas transformaciones cualitativas. La primera y más importante involucró la reorientación de los objetivos de las empresas cooperativas y partió de aquellos países y sectores donde el movimiento había alcanzado cierta madurez y experiencia. En la práctica, ya no se trataba de gestionar establecimientos austeros que vendían bienes no adulterados a los asociados o de reunir a los campesinos de una aldea oprimida por el poder abrumador de algún latifundista o usurero. Las empresas cooperativas habían alcanzado un grado significativo de desarrollo, pero sobre todo se habían encontrado operando en un contexto socioeconómico que se había modernizado al mismo tiempo. En consecuencia, no solo

las bases sociales tenían exigencias diferentes, sino que la competencia en el mercado abrió nuevas oportunidades.

Si en la fase pionera las cooperativas fueron juzgadas éticamente superiores pero económicamente complementarias en comparación con las empresas privadas, en la segunda mitad del siglo XX la brecha de valor entre las empresas lucrativas y las cooperativas se redujo (también como resultado de una mayor responsabilidad social de las primeras). En numerosos casos, las cooperativas han ganado posiciones de liderazgo o posiciones cercanas al liderazgo porque son capaces de aprovechar su peculiar naturaleza para lograr un éxito empresarial convincente.

Este desenlace vino acompañado de una transformación de la cooperativa, que abandonó los rasgos humildes de sus orígenes, cuando era expresión exclusiva de clases subordinadas, desfavorecidas y explotadas. En la segunda mitad del siglo XX, a menudo incorporó conocimientos más estructurados, asociados y empleados provenientes de la clase media, criterios de mérito y estructuras organizativas de gestión. Si bien en ciertos círculos de cooperación se pensó que todo esto era una traición a las instancias cooperativas, en realidad se trataba de una adaptación virtuosa y muchas veces necesaria de la llamada sociedad del bienestar o, con un matiz negativo, la civilización del consumo. Por supuesto, estos no fueron ajustes indoloros y acríticos, pero sin embargo fue un enfoque indispensable para un modelo diferente y superior de empresa cooperativa.

Estas tendencias han afectado en primer lugar a los países occidentales económicamente más avanzados y algunos otros con una economía ya suficientemente madura. En los mismos años, en muchas otras áreas del mundo, el movimiento cooperativo dio sus primeros pasos. Pero es significativo señalar que, incluso en contextos latinoamericanos, asiáticos o africanos, las últimas décadas del siglo XX y las primeras del XXI se caracterizaron por aproximadamente las mismas transformaciones en la dirección de una modernización de la empresa cooperativa.

28. ¿CUÁLES FUERON LAS MATRICES CULTURALES Y LAS REFERENCIAS A LOS ORÍGENES DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO ITALIANO?

El movimiento cooperativo italiano tuvo un florecimiento policéntrico durante la segunda mitad del siglo XIX. Convencionalmente, se cree que la primera cooperativa se fundó en Turín en 1854, cuando la Sociedad General de Trabajadores creó una cooperativa de consumo, llamada Magazzino di previdenza, con una tienda en via Palma (ahora via Viotti).

Entre los principales artífices de esta iniciativa cabe mencionar a Giuseppe Boitani, funcionario del Ministerio de Finanzas del Reino de Cerdeña y secretario de la Sociedad General de Trabajadores de Turín. Boitani pertenecía a las élites liberales progresistas que creían en un crecimiento ordenado de las sociedades y que no se reconocían en la doctrina económica del *laissez faire*. Era tarea de las clases pudientes ayudar a las populares a organizarse y administrarse de acuerdo con los cánones de eficiencia y corrección para evitar que grandes sectores de la sociedad fueran víctimas de problemas sociales como el alcoholismo, la prostitución o la pobreza y que, en consecuencia, no se perturbara el orden público.

Otra figura política destacada que apoyó el nacimiento de asociaciones cooperativas fue Camillo Benso, conde de Cavour. Dirigiéndose a los trabajadores de Turín en 1853, afirma:

> Ningún ministro, por poderoso que sea, puede subir o bajar los precios de los alimentos a su voluntad. ¿Saben por qué ustedes, trabajadores, pagan más por la comida? Porque individualmente no tienen los medios para comprarlos a tiempo y al por mayor. ¿Cómo se puede hacer esto? Es fácil de responder: tienes tu riqueza en ti mismo, en tu número y en la fuerza de la asociación; esa fuerza y los medios que ya proporciona a sus miembros cuando están enfermos. Con la Asociación se forma el capital para comprar bienes al por mayor con el fin de distribuirlos a los socios a precio de costo.

Si bien es innegable que en los orígenes del movimiento italiano hay una dosis significativa de filantropía y paternalismo, la historio-

grafía moderna ha tendido a exaltar la cooperación italiana nacida en la base de algunas grandes culturas políticas —la socialista, la católica y la republicana— subrayando su crecimiento desde abajo. Por otro lado, fue esta matriz ascendente la que tuvo mayor peso en desarrollos posteriores. Tanto el marxismo como el mazzinismo y el pensamiento social cristiano, y en particular la doctrina social de la Iglesia, jugaron un papel crucial a la hora de estimular y promover la autoorganización de las capas sociales menos favorecidas para salir de diversas formas de explotación económica o de subordinación social en las que se encontraban.

Esta combinación de las matrices culturales y las diversas ramas del movimiento en Italia dio lugar a una importante riqueza de experiencias. Además de los consumidores, en 1856 se habían reunido en una cooperativa varios grupos de artesanos —entre los que se suele citar a los vidrieros de Altare, en la provincia de Savona, que crearon la primera cooperativa manufacturera—, pero también se encontraban los ahorradores, que habían fundado los bancos populares y las cajas rurales, y, por último, el mundo rural con el nacimiento de las cooperativas entre campesinos y jornaleros.

Entre las figuras de referencia de estas experiencias, a menudo en el doble papel de administradores y pensadores, se acostumbra recordar a los llamados padres fundadores de la cooperación italiana. Uno de los más grandes y citados es Luigi Luzzatti (1841-1927), conservador y exponente de la derecha histórica, que importó el modelo de banco popular del mundo alemán y lo aplicó en Italia ayudando a fundar el primero en Lodi en 1864. De hecho, el éxito de Luzzatti en la posterior autorrepresentación del movimiento cooperativo está ligado al hecho de que su posición política era ajena a las tres tradiciones principales que se encargaron de promover el pensamiento cooperativo.

Dado que el movimiento italiano fue protagonizado principalmente por la izquierda marxista, por católicos y republicanos, la identificación de un noble padre *super partes* coincidió necesariamente con la figura de Luzzatti, ajeno a estas tres culturas

políticas. Cada uno de los tres movimientos ha tendido a exaltar a los que han promovido teorías y prácticas de la cooperación a partir de su perímetro político y de valores.

A raíz de la tradición marxista, se recuerda a Nullo Baldini (1862-1945), fundador, en 1883, de la primera cooperativa de trabajadores agrícolas del mundo, y con él a muchos otros cooperadores socialistas de Emilia-Romagna, como Camillo Prampolini (1859-1930), Antonio Vergnanini (1861-1934), Giuseppe Massarenti (1867-1950) y Andrea Costa (1851-1910), todos unidos por un concepto cooperativo sinérgico con respecto a la lucha político-sindical.

El movimiento católico, en cambio, tiene sacerdotes en su panteón, como Lorenzo Guetti (1847-1898) de Trentino, Luigi Sturzo (1871-1959), el veneciano Luigi Cerutti (1865-1934) y el lombardo Ambrogio Portaluppi (1863-1923); pero también hay laicos, como Emanuele Lanzerotti (1872-1955), Nicolò Rezzara (1848-1915) y Augusto Degasperi (1893-1966). A éstos hay que añadir, sin duda, el papa León XIII (1810-1903), autor de la *Rerum Novarum*, que se recuerda como la primera encíclica con trasfondo social que reconoce a la cooperativa como una forma de empresa que responde a la doctrina social de la Iglesia.

El pensamiento republicano y, más en general, el pensamiento liberal-democrático o reformista tuvo como principales exponentes a Francesco Viganò (1807-1891), un intelectual que se inspiró en los valores de la paz social y la fraternidad universal; Aurelio Saffi (1819-1890), autor de un manifiesto de cooperación social y Luigi Buffoli (1850-1914), animador de la cooperación de consumidores milanesa. Además, se suele recordar que el propio Giuseppe Mazzini (1805-1872) fue uno de los mayores defensores del modelo cooperativo.

Esta división rígida y esquemática ha ensombrecido cómo el movimiento cooperativo italiano también se nutrió de otras contribuciones. En particular, la contribución de varios intelectuales judíos pertenecientes a la cultura liberal nunca ha sido enfatizada con suficiente fuerza.

Además de Luigi Luzzatti, es necesario mencionar a Leone Wollemborg (1859-1932), quien desde muy joven fue el impulsor del

primer fondo rural italiano, creado en Loreggia, en la provincia de Padua, en 1883; a Ugo Rabbeno (1863-1897), un excelente erudito de Reggio, que murió prematuramente, reconocido en Europa como uno de los teóricos de la cooperación más brillantes y originales, y a Alberto Basevi (1882-1956), una de las figuras más significativas y ejemplares en la promoción de la cultura y los estudios cooperativos, a quien debemos la primera ley de cooperación de la Italia republicana.

29. ¿EN QUÉ ASPECTOS SE HA DIFERENCIADO EL MOVIMIENTO COOPERATIVO ITALIANO RESPECTO AL DE OTROS PAÍSES DE EUROPA?

El movimiento cooperativo italiano de finales del siglo XIX y principios del XX se distinguió a nivel europeo por estar articulado de diversas formas sin limitarse a un segmento de productos prioritarios. Respecto a este escenario, prevalecieron en su momento juicios negativos, que subrayaron la excesiva fragmentación y el persistente conflicto entre las diversas voluntades culturales, ideológicas y políticas del movimiento. Por tanto, el policentrismo y pluralismo de la cooperación italiana fue interpretado como un signo de debilidad, tanto que la afirmación del fascismo y su control del movimiento fue explicada, además, a partir de este tipo de divisiones.

En realidad, el fascismo probablemente habría conquistado las empresas cooperativas aunque hubieran estado unidas bajo la bandera de una sola unidad central e identificadas con un modelo político de referencia. En nuestra opinión, el caleidoscopio de la cooperación italiana prefascista debe entenderse como una riqueza que, por un lado, ha permitido comparaciones e influencias y, por otro, ha estimulado una sana competencia. Sin duda, hay un valor añadido y un carácter distintivo de Italia en comparación con muchos otros países europeos.

30. ¿CUÁL ES LA PECULIARIDAD DE LA HISTORIA DE LA COOPERACIÓN ITALIANA DESDE 1945 HASTA LA ACTUALIDAD?

La segunda mitad del siglo XX fue un período de profunda transformación de las cooperativas italianas. El elemento que representó la columna vertebral de este cambio fue la aparición de características típicamente empresariales; incluso desde un punto de vista lingüístico, no es sorprendente que a partir de los años ochenta se haya utilizado cada vez más la expresión empresas cooperativas en lugar de cooperativas.

Este proceso supuso una creciente emancipación del mundo de la política y de aquellos colateralismos que habían caracterizado los años del milagro italiano, es decir, la fase de auge económico entre las décadas de 1950 y 1960. Las cooperativas rojas se han emancipado del paradigma que las veía incluidas en el movimiento obrero y, por tanto, como un instrumento de lucha político-sindical, mientras que las cooperativas blancas, en paralelo, ganaban autonomía de los circuitos del movimiento católico o vinculado a la democracia cristiana.

En virtud de una mayor autodeterminación, las cooperativas italianas se han equipado de manera progresiva con herramientas más adecuadas para operar en un mercado competitivo, especialmente en términos de habilidades, tecnologías y organización interna. La fase del milagro económico se caracterizó ante todo por una selección de empresas cooperativas, después de lo cual, a partir de la década de 1970, el desarrollo del movimiento tuvo cifras decididamente más pronunciadas en términos de aumento del empleo y del volumen de negocios.

El desarrollo empresarial de las cooperativas estuvo acompañado de otros elementos muy importantes.

En primer lugar, estaba la elección estratégica de la unificación, que, con diferentes plazos y modalidades, había interesado prácticamente a todos los sectores. Y así, a través de varios grados de unificación, hemos pasado de pequeñas cooperativas de un solo local a realidades suprarregionales que gestionan cadenas de cientos de supermercados; desde alianzas entre albañiles hasta empresas constructoras que operan con tecnologías de punta y apuntan a

grandes obras en todo el mundo; desde cajas rurales de ventanilla única hasta bancos cooperativos de crédito más estructurados, que forman parte de grupos bancarios nacionales, aunque siempre arraigados en el territorio; desde cooperativas entre campesinos de carácter municipal hasta colectivos más amplios que se ocupan de los servicios integrados para la agricultura.

En segundo lugar, el crecimiento de la dimensión de las cooperativas, que hace que hoy en día existan líderes particularmente sólidos y de mercado, no se debió exclusivamente a las fusiones, sino también a la especialidad de este tipo de emprendimiento que prevé una acumulación progresiva y constante de una sustancial parte de los superávits operativos, por lo que año tras año, balance tras balance, ha ido incrementando el volumen de reservas indivisibles.

En tercer lugar, fue importante el desarrollo del movimiento en términos de redes. Las redes dentro del mundo cooperativo —representadas por consorcios, grupos, organizaciones representativas, etcétera— han aumentado en términos cualitativos y cuantitativos, por lo que la cooperación italiana ha mantenido y, si acaso, ha acentuado la lógica de ser un movimiento.

En cuarto lugar, desde el período de la posguerra hasta hoy, la cooperación italiana ha sido intérprete de una importante reorientación de los productos básicos. A los principales sectores históricos —agroalimentario, construcción, distribución comercial, crédito— se han sumado nuevos sectores, en particular servicios personales y empresariales (vigilancia, limpieza, mantenimiento, restauración, negocios, logística, etc.) y servicios sociales. En estas transformaciones sectoriales, el movimiento cooperativo ha reflejado y acompañado en parte la evolución de la economía italiana en su conjunto, que desde el horizonte agrícola posterior a la Segunda Guerra Mundial llegó primero a la sociedad industrial y luego al reciente predominio del sector terciario.

El crecimiento de la dimensión de las empresas cooperativas, sus procesos de gestión, la competitividad más marcada en el mercado y el alejamiento de los viejos paradigmas políticos ha llevado a di-

versos observadores a criticar este tipo de desenlace por suponer una opacidad de los valores del movimiento, una distorsión de la lógica que regía estos negocios y, en última instancia, una homologación a las empresas lucrativas.

En realidad, aunque hayan existido algunos excesos y algunas desviaciones negativas, este es un juicio falso y poco generoso que no considera dos factores.

El primero, que la sociedad italiana ya no es la sociedad de la miseria generalizada y la explotación despiadada de las fábricas como en los tiempos de la cooperación del siglo XIX. El escenario actual es el de una sociedad del bienestar poblada por una clase media particularmente amplia, incluso si recientemente se ha visto afectada desde la crisis financiera de 2007-2008 y la crisis pandémica de 2020-2021.

En cuanto al segundo factor, es evidente que la empresa cooperativa ha dado un paso hacia la empresa de capital, pero hay que agregar que la empresa de capital también se ha movido hacia la cooperativa. En las últimas décadas, las empresas privadas tradicionales, especialmente las más grandes, han tomado medidas para construir un sentido de pertenencia entre los empleados (según Camillo Olivetti "la lealtad de nuestros trabajadores es nuestro mayor activo") para estimular su participación activa (y también la crítica) en el trabajo, para mejorar el estado de bienestar y felicidad, para desarrollar la responsabilidad social y civil: en la mayoría de los casos fueron procesos que terminaron incorporando valores y prácticas empresariales propias de las empresas cooperativas.

Más allá de estos cambios importantes y cruciales, las empresas cooperativas de la segunda mitad del siglo XX y principios de la década de 2000 siguen siendo una delicada alquimia entre aspectos empresariales y mutualistas, así como elementos solidarios. Este equilibrio dinámico se ha mantenido en lo sustancial, incluso si el centro de gravedad se ha desplazado en ocasiones a favor de uno de los dos aspectos, sin producir una distorsión irremediable de la identidad a nivel macroscópico y general.

31. ¿POR QUÉ TRENTINO Y EMILIA-ROMAGNA SON LAS DOS ÁREAS ITALIANAS DE MAYOR ARRAIGO DE LA EMPRESA COOPERATIVA?

El movimiento cooperativo italiano ha tenido y sigue teniendo un desarrollo desigual. Algunos territorios se distinguieron por la presencia de una mayor masa crítica de cooperativas, mientras que otros se caracterizaron por una marginación más marcada en este sentido. Trentino y Emilia-Romagna son dos regiones con una fuerte vocación cooperativa, que maduró a finales del siglo XIX y todavía hoy es claramente visible en un sentido cuantitativo. El número de empresas cooperativas en la provincia autónoma de Trento y el territorio atravesado por la Via Emilia es relevante en términos de asociados, empleados, facturación y otros indicadores similares. Trentino ha interpretado históricamente el alma católico-social de la cooperación, mientras que Emilia-Romagna ha dado aliento a temas relacionados con las culturas socialista y comunista, aunque no son insignificantes las aportaciones de republicanos y católicos para componer un mosaico más variado.

Las razones que subyacen a estos rasgos típicos, es decir, las raíces de la tradición cooperativa en estas áreas, se refieren principalmente a factores culturales. Por diferentes motivos, Trentino y Emilia-Romagna fueron dos territorios fuertemente caracterizados por culturas cívicas marcadas por el autogobierno y la participación en la base de fenómenos asociativos muy importantes. En los valles de Trentino, las personas se organizaban de tal manera que creaban asentamientos y organizaciones económicas con un fuerte valor comunitario debido a una morfología que alentaba a la ayuda mutua. Al igual que en Emilia-Romagna, el problema histórico de la gestión y recuperación del agua requería respuestas a nivel de la comunidad y no de los propietarios individuales.

En la segunda mitad del siglo XIX, estas tradiciones cívicas marcadas por la participación y el hacer juntos cruzaron el modelo cooperativo, que desde Rochdale y otras experiencias pioneras había llegado a Italia a través de los medios de comunicación de la época. Algunos exponentes de fuerzas políticas animadas por intenciones reformadoras —como

Don Lorenzo Guetti por el catolicismo social, Camillo Prampolini por el socialismo, Aurelio Saffi por el republicanismo— han visto la cooperación como un instrumento económico y social adecuado para encarnar procesos de desarrollo y emancipación.

Aunque esta dinámica afectó a muchas otras regiones italianas con experiencias de diversa índole y naturaleza, Trentino y Emilia-Romagna se inclinaron más a seguir estos caminos porque estaban animadas por una sociedad civil culturalmente sensible. Durante el siglo XX, las fuerzas políticas que luego se convertirían en masas, como el Partido Popular, que luego evolucionó hacia la Democracia Cristiana, o el Partido Socialista y el Partido Comunista, pero también el Partido Republicano más pequeño, ayudaron a cultivar en estos territorios la semilla cooperativa hasta que las comunidades locales la incorporaron como elemento de identidad. Para realidades como Trentino, como Reggio Emilia, como Módena, como Ravenna, se han utilizado expresiones como provincia cooperativa o distrito cooperativo para representar una especificidad del tejido socioeconómico vivido con orgullo.

En segundo lugar, el hecho de que las instancias cooperativas fueran llevadas a cabo por varias tradiciones políticas, cada una con ideas muy concretas sobre el tipo de futuro que querían construir, generó una especie de competencia virtuosa. Especialmente para Emilia-Romagna, los cooperadores de diferentes orientaciones políticas han dado lo mejor de sí para contribuir al crecimiento de sus respectivas empresas y movimientos afines, en particular con miras a surgir ante el enfrentamiento entre las partes.

Nuevamente, en el crecimiento del movimiento cooperativo y en el arraigo progresivo de este modelo empresarial ha sido decisiva la educación, es decir, un cambio de consignas entre generaciones que no constituyó una simple confianza en el destino de las cooperativas en una generación de jóvenes, sino más bien un proceso de conciencia clara en cuanto a principios y valores. Por eso —aunque con excepciones y distinciones— todavía hoy el Trentino y la Emilia-Romagna encarnan una tradición cooperativa viva y autentica.

¿Cuál fue el aporte de los italianos en los orígenes del cooperativismo argentino?

En Argentina, el período de los años 1870-1914 corresponde a una fase de crecimiento económico excepcional que se afirmó en el sostenido aumento de la inversión, junto a la expansión de los cultivos agrícolas, y se mantuvo por cerca de casi cinco décadas. Esta tendencia, correlativa con el aumento de la población —entendida como causa y a la vez consecuencia—, fue resultante de una entrada sin precedentes de población extranjera. Las características de la demanda externa y el consiguiente estímulo a la producción agropecuaria requirieron no solo la incorporación de tierra, sino la mano de obra en una proporción significativa. En este contexto, la presencia e inserción de los migrantes reflejó un aspecto característico de la construcción social, económica y cultural del país y se expresó en un modelo de integración en que la pertenencia nacional reconoció la diversidad de orígenes que la constituyeron.

Más de seis millones de personas llegaron al país en el periodo mencionado y, de ellas, en torno al 60% del saldo inmigratorio hasta fines del s. XIX estuvo integrado por italianos que al ingreso al país en su mayoría se declaraban agricultores, ya sea porque obtenían con mayor facilidad permiso de radicación o bien porque deseaban contar con la protección oficial que alentaba el envío de mano de obra para el trabajo de las tierras recién incorporadas. En general, al establecerse en espacios rurales y poblar extensas zonas de Santa Fe, Entre Ríos y más tarde de Buenos Aires y el sur de Córdoba, un millón de chacareros o colonos "gringos" proveyó la mano de obra necesaria para contribuir al notable desarrollo de la agricultura. Al respecto, cabe destacar el papel significativo de la provincia de Santa Fe en la colonización agraria posterior a 1870, que en su mayor parte fue llevada a cabo por colonos italianos. Mientras que a través del tiempo tendieron a concentrarse en las ciudades, especialmente de la pampa húmeda, y se ocuparon en variadas actividades en el sector

industrial, el comercio y los servicios, también se localizaron en las áreas rurales, aunque su inserción económica estuvo condicionada por el acceso a la tierra y la composición familiar. En lo social, de manera preponderante, optaron por el mutualismo por su aptitud para asegurar la protección contra la enfermedad, la vejez y el desempleo y brindar espacios de sociabilidad cultural y recreativa que incluían a sus familias.

Entre las elecciones económicas, la adopción de la fórmula cooperativa se produjo en algunos casos integrándose a las iniciativas existentes o bien a partir de la creación de nuevas organizaciones según los modelos prevalecientes en el país de origen.

La cooperativa fue visualizada como un medio eficaz para paliar los inconvenientes de un régimen económico que requería erradicar la presencia del latifundio, la difusión del arrendamiento y la respuesta eficaz a la ausencia de créditos agrícolas y de almacenamiento, entre otros factores. Por ello, entre los propósitos de las cooperativas establecidas en el sector agropecuario, prevaleció la necesidad de responder al problema de la comercialización, el acopio de cereales, la venta de mercaderías y la oferta de créditos para que sus miembros contasen con dinero para efectuar la cosecha. En esos propósitos estuvo presente la convicción de que:

> El movimiento cooperativo no solamente eleva el nivel moral y material de los asociados; sirve también de 'regulador' de los precios, es decir, que obliga a que los precios no superen en mucho a los del costo real de producción. A medida que los precios se alejan de los costos, mayor es la explotación por parte de los intermediarios (Bórea, 1917, p.139).

Debido a que la opción cooperativa fue abierta, representativa y vinculada con otras organizaciones locales, posibilitó la consolidación de instituciones con un alto grado de integración que contribuyeron a fortalecer el desarrollo de las comunidades. Al respecto, en la fase de institucionalización del movimiento cooperativo durante las primeras décadas del siglo XX, se destacan los casos en que los dirigentes de las cooperativas creadas y una proporción

significativa de los integrantes de los consejos de administración provenían de Italia septentrional o eran hijos de italianos.

Entre esos casos permanece un conjunto de cooperativas ya centenarias entre las que sobresale la Liga Agrícola Ganadera de Junín, creada en 1904 en la provincia de Buenos Aires; la Mutua Agrícola de Noetinguer (Córdoba), en 1918; la Unión Agrícola de Avellaneda (Santa Fe), en 1919; la Unión Agrícola de Leones (Córdoba), en 1920, y la primera de las entidades de segundo grado, la Asociación de Cooperativas Argentinas fundada en Rosario (Santa Fe) en 1922. Algunos de los móviles que impulsaron la creación del conjunto de entidades fueron propios del cooperativismo urbano de consumo. Entre esas experiencias se destaca la liderada por un capataz italiano de los talleres ferroviarios Bahía Blanca Noroeste, que condujo en 1920 a la creación de la cooperativa panadera La Obrera en la provincia de Buenos Aires.

Mirta Vuotto

ÉTICA

32. ¿CÓMO SE ARTICULA EL UNIVERSO DE VALORES EN EL QUE SE INSPIRAN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS?

El documento principal que resume, expresa y explica el fundamento ético que caracteriza a las empresas cooperativas es la Declaración sobre la Identidad Cooperativa. Se discutió y aprobó en Manchester en 1995 y se deriva directamente de los Principios de Rochdale, denominados así porque se relacionan con la primera cooperativa exitosa del mundo. Este documento es el denominador común de valores de todas las experiencias cooperativas mundiales y representa tanto una pieza imprescindible de la identidad del movimiento como una referencia ideal —no prescriptiva— a la que hay que tender e inspirarse.

Una primera versión de esta declaración fue redactada en 1937, luego de numerosas discusiones y mediaciones entre los representantes de los distintos movimientos cooperativos del mundo,

entonces divididos entre cooperadores que actuaban en países democráticos, cooperadores provenientes de países con totalitarismos de derecha y cooperadores originarios de la Unión Soviética. Los principios cooperativos se establecieron en siete puntos, un número que tenía un significado positivo para más culturas y que también representaba los siete colores del arco iris, adoptado como símbolo por la Alianza Cooperativa Internacional.

En 1966 se creó una segunda versión de la declaración. Los principios se revisaron parcialmente y se redujeron a seis, ya que se eliminó la referencia a la neutralidad política y religiosa del movimiento cooperativo y las empresas asociadas. De hecho, la bipolaridad de la Guerra Fría y las rupturas ideológicas dentro de los principales países occidentales —donde se enfrentaban grupos cooperativos abiertamente marxistas con otros de orientación cristiana o liberal-democráta— habían sugerido una interpretación del movimiento cooperativo como una organización de masa en el seno de una cultura política de referencia. Además, era cierto que muchos cooperadores también desempeñaban su propio papel en términos de militancia política.

La tercera y última versión de la declaración (1995) es hija de la caída del Muro de Berlín (1989) y de la cortina de hierro, hechos de trascendencia histórica que inauguraron un clima nuevo y más distendido también dentro de la red cooperativa global. Los principios se actualizaron nuevamente y volvieron a ser siete, precedidos de algunos preámbulos necesarios para establecer algunas categorías interpretativas. La Declaración sobre la Identidad Cooperativa y los valores y principios se indican a continuación.

Definición de cooperativa

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se agrupan voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes de carácter económico, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y gestionada democráticamente.

Valores cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo

la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Principios cooperativos

1. Afiliación voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, posición política o religiosa.

2. Gestión democrática por parte de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros, que participan activamente en la determinación de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres que ejercen como representantes elegidos son responsables ante el conjunto de los miembros. En las cooperativas primarias los miembros tienen derechos igualitarios de votación (un miembro, un voto), y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática.

3. Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Al menos una parte de dicho capital suele ser propiedad común de la cooperativa. En general los miembros reciben una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito para pertenecer a la cooperativa. Los miembros destinan los excedentes de capital a cualesquiera o a todos los siguientes fines: al desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales sería de carácter indivisible; a la retribución de los miembros de manera proporcional a sus transacciones con la cooperativa; y a sufragar otras actividades aprobadas por los miembros.

4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si establecen convenios con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben capi-

tal de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen la gestión democrática por parte de los miembros y respeten su autonomía cooperativa.

5. Educación, formación e información

Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en general –en especial a los jóvenes y los líderes de opinión– sobre el carácter y las ventajas de la cooperación.

6. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas benefician con máxima efectividad a sus miembros, y fortalecen el movimiento cooperativo, al trabajar en conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Preocupación por la comunidad

Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los miembros.

33. ¿DE QUÉ MODO LA AUTOAYUDA Y LA AYUDA MUTUA SE ENTIENDEN COMO EL MOTOR DE LA ACCIÓN COOPERATIVA?

Las cooperativas son empresas que nacen para dar respuestas concretas a necesidades específicas. En el origen se trataba de necesidades propias de amplios sectores de la población, como comprar alimentos con buena relación calidad-precio, obtener préstamos a tasas no usurarias incluso en ausencia de garantías de capital, proteger los ingresos del agricultor en el momento de la comercialización de los productos de la tierra, salvaguardar la dignidad del trabajo propio en términos de salario.

Las cooperativas, por tanto, eran herramientas nuevas y ciertamente originales en manos de personas emprendedoras, que habían trabajado y se esforzaron para mejorar su condición y seguir un camino de emancipación social y económica. La identidad de los coo-

peradores que animaron este naciente movimiento en el siglo XIX fue conformada por vivacidad intelectual, buena voluntad, espíritu de sacrificio y motivación personal. Difícilmente se encontraban entre ellos alcohólicos, desconfiados, deprimidos o indolentes.

Así, desde el principio, la autoayuda fue un elemento distintivo de la empresa cooperativa, que fue acompañada por una dimensión comunitaria de reciprocidad, que podríamos definir como autoayuda mutua. En este sentido la idea cooperativa no era ni un hacer por sí mismo de manera individualista, ni un hacer por sí mismo con un pequeño círculo de amigos. Por el contrario, era un modelo abierto de compartir, cuyo objetivo era implicar a personas siempre nuevas en el mismo proyecto para así ampliar progresivamente el perímetro.

La cooperativa no era un hecho privado y exclusivo cerrado sobre sí mismo, como si fuera una mera suma de individualismos, y como tal, autorreferencial. Por el contrario, era una herramienta que tenía como objetivo abrirse paso en la economía y la sociedad de la época atrayendo a nuevas generaciones.

La sinergia entre autoayuda y ayuda mutua ha sido uno de los principales factores de éxito de este modelo y ha tenido un impacto tangible en la evolución socioeconómica de los territorios afectados por las experiencias cooperativas. La equidad, la democracia económica, el compartir y la justicia social se han convertido en patrimonio común de millones de cooperadores en detrimento de lógicas meramente divisivas, egoístas y deshonestas. Ese patrimonio se pone de manifiesto en el propósito de un movimiento que se funda en la convicción de que el espíritu cooperativo proviene de mujeres y hombres que se hacen cargo de una situación, son responsables unos de otros y trabajan gracias a estructuras controladas democráticamente.

34. ¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE MUTUALIDAD Y SOLIDARIDAD?

Hemos definido la mutualidad como la base de la empresa cooperativa, es decir, una forma de reciprocidad que determina una ventaja tanto económica como no económica. Esta forma de reciprocidad requiere que una persona haga algo para otra hasta que esta última a su vez pueda hacer algo en beneficio de un tercero (o incluso del primero), de tal manera que se active un mecanismo virtuoso.

Por el contrario, la teoría que explica la empresa capitalista, en la que el objetivo básico es la maximización de la ganancia, interpreta cada acción que beneficia a alguien en un sentido utilitarista. Es una especie de perdurable *do ut des* ('doy para que des'), que carece del elemento del desinterés y la gratuidad.

Por solidaridad entendemos una forma de compromiso moral a favor de los demás, mayoritariamente con una actitud de benevolencia, empatía y profunda comprensión que se manifiesta hasta el punto de expresarse en un esfuerzo gratuito y desinteresado encaminado a satisfacer las necesidades y calmar los malestares de una o más personas que necesitan respeto, atención y ayuda. Se trata de una forma de generosidad que no pertenece estrictamente a la acción empresarial, pero que puede relacionarse con ella. Sin embargo, hay dos significados diferentes, uno para la empresa cooperativa y otro para la empresa privada tradicional.

Dado que las cooperativas se basan en el intercambio mutualista y, por tanto, en la reciprocidad, en teoría es más frecuente encontrar dentro de ellas bienes relacionales como la amistad, la lealtad, la sinceridad y la confianza. Además, la cara extraeconómica del Jano bifronte que representa este tipo de empresas implica una mayor facilidad en el ejercicio de la solidaridad. Y, sobre todo, esto puede ser inherente a la propia acción cooperativa, por lo que en ocasiones se ha definido como mutualidad externa. Una cooperativa de consumidores puede decidir donar parte de sus productos de forma gratuita a los trabajadores despedidos de una planta en crisis debido a la empatía entre los asociados consumidores y los trabaja-

dores que han perdido su empleo. De la misma manera un banco de crédito cooperativo puede apoyar económicamente un proyecto de la parroquia o de la asociación de su propio municipio, porque es apreciado por la mayoría de los asociados. En ambos casos, no se producirán consecuencias económicas significativas en el asociado. A lo sumo puede haber una leve rebaja de la bonificación, que rara vez, sin embargo, alcanza cifras significativas, así como una menor acumulación de reservas indivisibles, que como tal no son privatizadas por los asociados.

La relación que las empresas privadas tradicionales tienen con la solidaridad en general está más directamente vinculada a la percepción de que el accionista (o los accionistas) tienen una ganancia. Entonces, si se decide donar 5 000 euros a la beneficencia, habrá la impresión de haber reducido las ganancias casi lo mismo. Esto ha determinado una distinción temporal y concreta entre acción empresarial y acto filantrópico. Es decir, la empresa está equipada para maximizar los beneficios y, una vez comprobada su coherencia, puede decidir, de manera discrecional y a veces eventual, destinar una parte a la beneficencia, quizás por una causa que sea en particular sensible para el propietario o los accionistas. Esta puede estar completamente desconectada de la actividad de la empresa y referirse a las áreas más dispares, desde el apoyo a la investigación médico-científica sobre el cáncer hasta la lucha contra la caza clandestina en Kenia, desde la financiación de centros antiviolencia para mujeres hasta la organización de eventos recreativos para veteranos de guerra.

Con respecto a esta práctica, especialmente en las últimas décadas, ha madurado la llamada responsabilidad social de la empresa: un conjunto de comportamientos éticos que las empresas tradicionales han ido adoptando cada vez más dentro de la visión estratégica. Ciertas elecciones se toman teniendo en cuenta necesidades no económicas y, en algunos casos, son inconsistentes desde el punto de vista de maximizar las ganancias. Un ejemplo es la cadena de supermercados que ha decidido sacar de sus listas al pangasius (un pez criado en el sudeste asiático), la emprendedora que contrató a una

aprendiz de forma permanente porque estaba embarazada y quería ofrecerle protección social o la empresa que se ha equipado de forma autónoma con sistemas de filtrado de vertidos o aguas residuales con efectos muy superiores a los exigidos por la ley.

Todos estos son ejemplos virtuosos y absolutamente meritorios, pero la diferencia básica permanece entre la empresa cooperativa y la empresa privada tradicional: la primera facilita más la adopción de prácticas solidarias porque el intercambio mutualista se encuentra en su ADN, lo que implica una externalidad positiva en el medio ambiente, la ciudadanía, la educación, etc. En la empresa convencional, sin embargo, la solidaridad está condicionada por el grado de generosidad del propietario, inversamente proporcional al deseo de ganar dinero para utilizarlo a voluntad.

35. ¿LAS COOPERATIVAS ESTÁN ATENTAS AL TERRITORIO EN EL QUE ACTÚAN Y A SUS NECESIDADES?

El vínculo entre la cooperativa y la comunidad tiene su origen en las mismas experiencias pioneras que en el siglo XIX llevaron a que este tipo de empresas se desarrollara primero en Europa y luego en el resto del mundo, para extenderse en las últimas décadas caracterizadas por la globalización de los mercados. Describir las raíces territoriales de las primeras cooperativas es casi trivial, dado que a menudo se desarrollaron dentro de comunidades —pueblos, valles, distritos urbanos— en las que los asociados se conocían. En este sentido, los elementos de confianza e identidad local fueron cruciales para el éxito de las primeras cajas rurales, lecherías sociales, cooperativas de consumo, asociaciones de trabajadores agrícolas. Durante el siglo XX, la ampliación de las bases sociales sobre las que descansaban las empresas cooperativas, a raíz de unificaciones o crecimientos endógenos, generó críticas sobre una supuesta distorsión de las raíces

cooperativas o provocó un reclamo por la supresión del vínculo con las comunidades de referencia.

En realidad, al margen de los problemas relacionados con la gran dimensión, el crecimiento de la empresa cooperativa no significó la pérdida de su relación con el territorio, sino la conexión de múltiples relaciones con distintos territorios. Hace un siglo había cincuenta cooperativas de consumo, cada una de las cuales tenía un punto de venta en su municipio, por lo que cada una de ellas tenía un vínculo con su propia localidad. Hoy, debido a un proceso de progresiva unificación, solo hay una gran cooperativa de consumo con cincuenta puntos de venta en otras tantas localidades. Esto significa que un agente más eficiente y estructurado tiene arraigo en varios territorios y delega su vinculación a través de instrumentos como los consejos zonales, las asambleas de balance separadas, las iniciativas de carácter local, etc.

En las últimas décadas, el crecimiento de las empresas privadas tradicionales, en particular las multinacionales, ha sido mucho mayor que el crecimiento de las empresas cooperativas en términos de facturación y empleados. Es un hecho que las cooperativas, aunque grandes, continúan manteniendo un fuerte vínculo con sus territorios de origen, mientras que las multinacionales —con raras excepciones, incluida la Olivetti di Ivrea del ingeniero Adriano— casi siempre han querido cancelar su identidad local original. En la práctica, esto significa que las cooperativas implementan comportamientos virtuosos para proteger y promover el crecimiento y desarrollo del área en la que operan, mientras que las grandes empresas convencionales invierten y desinvierten en los territorios según un mero razonamiento utilitario. Abren plantas productivas donde la mano de obra cuesta menos y está menos sindicalizada y las cierran en países con una economía madura en detrimento de los trabajadores que se encuentran en cualquier momento sin empleo estable; tienen su sede en un estado que les brinda ventajas legales y fiscales; adquieren las materias primas en áreas en desarrollo con verdaderas prácticas neocoloniales, que pueden implicar deforestación u otras formas de degradación ambiental. Por el contrario, las

cooperativas actúan para satisfacer las necesidades de los miembros y, retomando un antiguo eslogan de la década de 1880, "no huyen al extranjero". No solo eso, sino que es la propia naturaleza mutualista la que produce externalidades positivas y favorece las repercusiones consistentes en el contexto circundante.

Se pueden dar varios ejemplos. Una cooperativa agrícola que realiza compras colectivas para los miembros agricultores en un área rural determinada tiene interés en que se utilicen las cantidades estrictamente necesarias de agroquímicos y los dirigirá correctamente en esta dirección, de hecho, podría financiar proyectos educativos específicos. Por el contrario, una empresa privada que comercialice los mismos productos fitosanitarios a los agricultores, para maximizar el beneficio, tratará de asegurarse de que utilicen la mayor cantidad posible, con posibles daños al medio ambiente y a la salud de los trabajadores y consumidores. O, también, un banco de crédito cooperativo tiene interés en que sus miembros, que son sus propietarios, estén bien informados sobre temas financieros y sean sensibles a la cultura del ahorro y la inversión social y ambientalmente responsable. Por el contrario, un banco con objetivos comerciales podría intentar orientar a los ahorradores hacia productos que sean particularmente rentables para la institución de crédito, y para ciertos grupos de titulares de cuentas podría fomentar el crédito al consumo en lugar de prácticas ahorrativas. Y, finalmente, una cooperativa de construcción que opere en una provincia con bajo nivel educativo será la encargada de destinar recursos económicos a programas de formación dirigidos a las nuevas generaciones, en la conciencia de que sus raíces locales deben ir acompañadas de inversiones en capital humano. En cambio, una multinacional encontrará conveniente explotar la mano de obra poco calificada, extorsionada y poco protegida, y es poco probable que realice inversiones en el capital humano de un territorio.

36. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EL PRINCIPIO DE PUERTA ABIERTA?

La cooperativa es una forma de empresa que postula y practica la inclusión. Lo hace en el sentido de que el capital es variable y la membresía generalmente está incentivada. En las empresas tradicionales, la propiedad viene dada por la propiedad de las acciones. Estas se pueden comprar y vender sobre la base de cálculos utilitarios, por lo que se invierte o desinvierte sobre la base de la posibilidad de obtener beneficios. Por tanto, salvo que se resuelva un aumento de capital, el número de acciones está preestablecido.

Por otro lado, dado que la cooperativa no tiene fines de lucro, sino que sostiene fines mutualistas, cualquier persona que comparta sus principios y valores y esté interesada en ese tipo de actividad puede postularse como asociado. Su membresía no requiere que alguien venda su acción, porque es suficiente con pagar una cantidad mínima, que permita constituir así el capital social. Este mecanismo se ha denominado históricamente como puerta abierta.

En los distintos tipos de cooperativas, el método de puertas abiertas ha tenido una aplicación diferente. En las cooperativas de usuarios o de apoyo, donde los asociados no son trabajadores, casi siempre ha habido un uso sistemático de este principio, en virtud de que una nueva adhesión conduce inmediatamente a ventajas concretas, sin costos colaterales. Un ciudadano que se une a una cooperativa de consumo, un artesano que se convierte en asociado de un banco de crédito cooperativo o un contribuyente que se une a una bodega cooperativa contribuyen a aumentar la facturación de la cooperativa —y por lo tanto también a implementar el intercambio mutuo— y reducir los costos fijos. Por tanto, para las cooperativas de usuarios y de apoyo, el aumento de la base social es un hecho inmediatamente positivo.

Por el contrario, en las cooperativas de trabajadores se aplica el principio de puertas abiertas con una distinción: la solicitud de ingreso a la cooperativa debe estar sujeta a la posibilidad real de ser contratado. Si un trabajador desempleado solicita convertirse

en miembro de una cooperativa de construcción, la solicitud solo puede aceptarse en la medida en que realmente se necesite nuevo personal. Por el contrario, si la cooperativa no tiene la posibilidad de contratar a alguien porque las condiciones del mercado y el volumen de trabajo no lo permiten, los asociados —a través del consejo de administración— están en posición de rechazar la solicitud de inscripción. Y lo mismo para las otras cooperativas de trabajo: quien aspira a convertirse en asociado solo puede tener inserción si hay sitio para él o para ella.

Históricamente, algunas cooperativas de trabajadores han interpretado la regla de puertas abiertas de una manera aún más restrictiva, por lo que no bastaba con ser contratado para poder postularse como asociado, sino que también era necesario cumplir con otros requisitos, como pasar un período de prueba de algunos años, tener un perfil profesional calificado o ser aceptado por el resto de la base social. En estos casos, en los que una cooperativa tenía solo el 30% o 40% de los trabajadores en la condición de asociado trabajador, mientras que el porcentaje restante estaba conformado por empleados, se utilizaba la expresión de puerta entreabierta para denominar y distinguir esta práctica.

37. ¿POR QUÉ LAS COOPERATIVAS SON EMPRESAS QUE FAVORECEN LA DIMENSIÓN INTERGENERACIONAL?

En teoría, todas las empresas son intergeneracionales, en el sentido de que pueden tener una vida más larga que la de las personas que las fundaron y animaron. Mientras un trabajador se jubila o muere, una empresa puede perdurar sin que necesariamente llegue a su fin por el tiempo transcurrido.

La ausencia de un mercado de acciones y la importancia de las reservas indivisibles son las razones que hacen de las cooperativas la empresa más intergeneracional. De hecho, si el

desempeño de la cooperativa es positivo, los asociados renuncian a la privatización de las ganancias y contribuyen a la creación de un activo disponible para las generaciones futuras.

Además, mientras que para las empresas convencionales el paso de generación en generación se produce por sucesión hereditaria o por medio del instrumento de compraventa, en las cooperativas existe una dinámica más fluida para un recambio progresivo y generacional de la base social y de la clase dirigente. El propietario de una empresa privada tradicional puede dejársela a sus hijos o, en el umbral de la jubilación, puede venderla a alguien interesado en ese tipo de negocio. En cualquier caso, se trata de un paso motivado por razones de interés económico o personal.

En las empresas cooperativas, en cambio, las características distintivas hacen que la alternancia de asociados —que se asocien, se retiren o mueran— sea un hecho que no tiene motivaciones estrictamente egoístas. Y sobre todo prevalece una actitud de confianza positiva hacia el futuro, de modo tal que se mantienen reservas para los próximos años. En más de una ocasión, el movimiento cooperativo ha utilizado de modo explícito, haciéndolo suyo, el proverbio indio: "La Tierra no es una herencia de nuestros padres, sino un préstamo de nuestros hijos".

Concretamente, la naturaleza más intergeneracional de las cooperativas ha tenido un impacto significativo en su longevidad. La mortalidad en este tipo de empresas es mucho menor que en las empresas no cooperativas, que surgen y fracasan con mayor ocurrencia. Básicamente, las empresas cooperativas duran más y dan estabilidad al sistema económico en su conjunto. En 2015, el 11% de las cooperativas italianas tenían más de 50 años, en comparación con el 1% de las empresas privadas tradicionales.

38. ¿ES IMPORTANTE ESTIMULAR LA COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS?

A nivel mundial, uno de los principios fundamentales de la cooperación es la colaboración entre empresas cooperativas. Desde el origen, esta intercooperación se ha indicado no solo como una buena práctica, sino como un rasgo distintivo del movimiento. Esto se comprende fácilmente porque la noción de movimiento se refiere a una identidad común que encuentra sentido y significado también en las formas de colaboración. En el siglo XIX y principios del XX, el rápido aumento de las empresas cooperativas había llevado a algunos académicos a teorizar un sistema económico en el que todas o casi todas las actividades de producción estaban organizadas de manera cooperativa. Antonio Vergnanini (1861-1934) había explicitado este modelo utópico con la expresión cooperación integral. Charles Gide (1847-1932), igualmente, había hablado de república cooperativa.

Estas fueron formulaciones que no tenían una confirmación concreta, más que la observación de que las empresas cooperativas operaban en varios campos y, por lo tanto, podían encontrarse e interactuar. Sin embargo, la idea de un modelo cooperativo integral pronto resultó ser ilusoria ante el desarrollo constante de otro tipo de empresas, como multinacionales, pequeñas y medianas empresas artesanales, empresas familiares, empresas públicas.

Sin embargo, no por esto se dejó de lado el valor de la intercooperación, que en muchos países fue objeto de debate, incluso muy intenso, en diversas fases del siglo XX. Podemos resumir estas reflexiones en dos aspectos fundamentales, en torno a los cuales la comparación ha sido más apremiante.

El primero se refería a las modalidades de reconciliación entre el principio de intercooperación y la lógica del mercado: podría ser que una cooperativa se inclinara a recurrir a una hermana para obtener alguna prestación, pero las evaluaciones de carácter económico obstaculizaron esta elección. Si, por ejemplo, la cooperativa de construcción de una localidad tuviera que transportar los ladrillos del horno de ladrillos a un sitio de construcción, ¿debería contactar a la

cooperativa local de transportistas, para seguir el principio de intercooperación, o sería preferible una empresa de transporte tradicional si esta última cobrara precios ligeramente más bajos? En general, este debate finalizó con la valoración de que habría prevalecido la lógica del mercado —para estimular también la eficiencia de las empresas cooperativas—, pero en caso de condiciones económicas equivalentes prevalecería el principio de colaboración entre cooperativas.

El segundo aspecto se refería a la estructura del movimiento. ¿Era preferible un sistema con un epicentro claro o reconocible, como en el modelo inglés, o un movimiento policéntrico y no articulado, como en el caso italiano? Es un concepto algo complejo que intentamos simplificar en beneficio de nuestros lectores. En Gran Bretaña había surgido un movimiento cooperativo basado en las cooperativas de consumidores. Estas se habían federado en torno a un consorcio —la Sociedad Cooperativa Mayorista (CWS)— y habían comenzado progresivamente un proceso de integración vertical con otros sectores de productos. Es decir, habían adquirido negocios agroalimentarios para completar la cadena de productos frescos, habían creado empresas manufactureras para la producción de bienes para ser vendidos en sus propios comercios, habían constituido un banco y un seguro para ofrecer este tipo de servicios a sus miembros. En la práctica, se orientó en la dirección de un movimiento cooperativo compuesto por empresas fuertemente vinculadas entre sí, con una relación jerárquica en la que la cúspide estaba ocupada por la CWS, controlada por las cooperativas de consumo y, por lo tanto, los asociados consumidores. Los escalones más bajos de todas esas actividades —agrícolas, manufacturas, créditos— funcionaban para la integración de un sector que llevaba a la comercialización de productos y servicios en las tiendas cooperativas.

Por el contrario, en el modelo italiano, estos entrelazamientos eran menores y, de hecho, el movimiento tenía un carácter sensiblemente policéntrico. Cada sector tenía sus propias cooperativas y, salvo ciertas sinergias, estas operaban con gran autonomía. Por ejemplo, las cooperativas agroalimentarias o cooperativas de fabri-

cación negociaron con las cooperativas de consumo y las cooperativas entre minoristas sobre la base de un razonamiento de carácter comercial, sin que una de las dos empresas pudiera aprovechar el hecho de poseer parte del capital social de su interlocutor. Al igual que las cooperativas de construcción, cuyos miembros eran albañiles, negociaron la construcción de condominios con las cooperativas de habitantes, integradas por los futuros inquilinos en condiciones de total igualdad.

Aparentemente, el modelo británico parece ser el más eficiente, porque una mayor integración es garantía de eficiencia y funcionalidad y, por lo tanto, presagia menos derroche y contención de costos. Parece una arquitectura mucho más lógica y racional respecto a un modelo italiano en el que las voces del coro cantan cada una por su cuenta y en base a su propio punto de vista específico.

Sin embargo, una cara importante de la moneda con el tiempo ha dictaminado la minusvalía del movimiento cooperativo anglosajón respecto al de Italia. Una mayor integración conduce a una centralización del poder y a una menor distribución de los riesgos, por lo que, ante una crisis, es mucho más probable y devastador el efecto dominó. Infortunadamente, este riesgo se ha producido en algunas fases durante la segunda mitad del siglo XX, por lo que una tendencia en especial negativa en un solo sector del movimiento ha provocado desajustes en cadena. En Italia, en cambio, la quiebra de una empresa cooperativa, aunque importante, nunca ha repercutido de manera tan grave en las hermanas debido a la ausencia de vínculos patrimoniales consistentes.

Por tanto, del siglo XIX al XXI, la idea de intercooperación pasó de proyectos utópicos omnicomprensivos a modelos cooperativos diversamente integrados y entrelazados hasta llegar a una estructura que garantiza una mayor autonomía, en la que la colaboración entre empresas cooperativas es una importante referencia de valor, que no cuestiona la conveniencia económica ni la debida prudencia en la contención de los riesgos.

39. ¿POR QUÉ LAS COOPERATIVAS HAN INTEGRADO EL IDEAL DE LA JUSTICIA SOCIAL DESDE SUS ORÍGENES? ¿Y CUÁNDO NO FUE ASÍ?

Por justicia social entendemos la búsqueda de soluciones equitativas y justas que garanticen el goce de los derechos y el uso de bienes y servicios (generalmente primarios) de manera proporcionada a las diferentes necesidades y posibilidades que tienen las personas. En sociedades modernas también se ha utilizado la expresión igualdad de oportunidades para explicar este concepto. Por ejemplo, el principio de igualdad en sentido abstracto (o matemático) podría llevarnos a decir que todos aquellos que estudian en una determinada escuela o universidad deben pagar una matrícula mensual con el mismo importe. En cambio, el principio de igualdad social (o justicia) nos lleva a afirmar que el monto de la matrícula debe estar relacionado con los ingresos de las familias, de modo que los hijos de padres ricos pagarán más que los hijos de padres menos acomodados para poder garantizar una educación de calidad para todos.

En las cooperativas, la justicia social ha encontrado espacio de una manera mucho más consistente que en las empresas privadas tradicionales. Y ello se debe a que son empresas que nacen para dar respuesta a las necesidades de varias personas, que han interiorizado formas de reciprocidad. Por tanto, en muchas cooperativas las necesidades de los asociados se han considerado y gestionado en una lógica de equidad y no de mera igualdad en términos económicos. Por ejemplo, en las cajas rurales originales, los accionistas recibían préstamos tanto si podían dar garantías de naturaleza inmobiliaria como si solo podían dar su palabra de honor. O bien, las queserías sociales también aceptaron como asociados a agricultores que vivían en zonas aisladas o, en todo caso, inconvenientes para la recogida de leche, porque de lo contrario no hubieran sabido a dónde acudir, dado que los mayoristas privados no consideraban conveniente tenerlos como clientes. Del mismo modo, diversas cooperativas de consumidores han implementado políticas de precios subvencionados en beneficio de desempleados o ancianos

con pensión mínima o incluso servicios de entrega gratuita para discapacitados y personas con dificultades de movilidad.

La actividad de las cooperativas sociales de tipo A también se remonta al tema de la justicia social, ya que proporcionan servicios educativos o sociosanitarios adaptados a las necesidades de los usuarios, a menudo en colaboración con organismos públicos con diferentes rangos de precios en relación con los ingresos de las familias, así como las cooperativas sociales tipo B proponen la inclusión social de personas que de otro modo serían penalizadas de diversas formas en el mundo laboral tradicional.

Por supuesto, en sí misma, la forma jurídica cooperativa no es garantía de equidad social, porque el intercambio mutuo podría tener lugar exclusivamente en términos de conveniencia económica sin aplicar el principio de la puerta abierta destinado a dar a la organización un carácter privado. Por ejemplo, en algunos países, existen cooperativas agrícolas entre grandes terratenientes que tienen un propósito monopólico: crear cárteles para obligar a los pequeños agricultores (excluidos de la base social de estas realidades) a recurrir a tales estructuras de procesamiento o comercialización. Algo similar había ocurrido en algunas provincias italianas en los años del fascismo, cuando se habían creado cooperativas entre propietarios agrícolas o entre latifundistas para la utilización de estas figuras sociales. En algunos casos de este tipo, la forma cooperativa es desvirtuada y desnaturalizada, privada de un valor social y utilizada instrumentalmente por razones ajenas a la historia y a los valores de este tipo de empresa.

40. ¿QUÉ SE PUEDE HACER PARA EVITAR QUE LOS VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS NO PERMANEZCAN EN EL PAPEL Y, POR LO CONTRARIO, SE PRACTIQUEN?

Las personas pueden tener comportamientos éticamente íntegros y, de hecho, meritorios o, por el contrario, comportamientos cuestionables y moralmente inaceptables, incluso que vulneren la ley de forma más o menos grave. En el ámbito económico, las elecciones poco éticas o ilegales son frecuentes: abundan las crónicas de historias de empresas que contaminan, explotan, discriminan, saquean, engañan, evaden impuestos, crean fondos negros, desvían ganancias en paraísos fiscales. Las cooperativas propician prácticas tendientes a posibilitar un comportamiento virtuoso, aunque esta circunstancia no las exime de riesgos de degeneración de diversa índole. De hecho, algunos escándalos, lejanos en el tiempo o más cercanos a nuestra época, han involucrado este tipo de negocios. En estos casos, por aislados que sean, se suele decir que los valores y principios cooperativos, inaplicados, se han mantenido en papel. Para evitar —o, más probablemente, reducir— este riesgo, se puede actuar al menos en tres direcciones, que corresponden a tantas opciones estratégicas.

La primera y más importante opción estratégica es invertir en educación y cultura cooperativa. La historia demuestra que el movimiento cooperativo nació de una idea, pero ha construido su éxito a través de la difusión de esta idea y de los principios y valores que la sustentan. No se puede pensar que la cooperación tiene un futuro por delante si no se enseña qué es a los cooperadores de hoy y a las nuevas generaciones —como nos recuerda el quinto principio de la ACI— y si no se trabaja para acercar este modelo a nuevas personas. Se trata de inversiones (no costos) en capital humano que darán resultados más a mediano que a corto plazo, pero que son cruciales para evitar un deterioro en la calidad de las empresas cooperativas. De hecho, los episodios negativos que involucraron a la cooperación y que empañaron su buen nombre fueron el resultado de engaños o conductas incorrectas que unos pocos sujetos

han puesto en marcha aprovechando el desconocimiento o el bajo nivel de conocimiento de muchos otros.

La segunda opción estratégica es incidir para alcanzar nuevas regulaciones que protejan una cooperación sólida y virtuosa tanto en la legislación nacional y europea como en el ámbito de las regulaciones producidas por distintas instituciones. Cada error debe enseñar algo y esta evaluación debe conducir a una medida legislativa específica. Si aumentan las cooperativas fraudulentas o espurias, significa que el sistema de control no funciona de manera adecuada y, por lo tanto, debe reformarse, posiblemente también con la introducción de sanciones que desalienten determinadas conductas. Si se considera que el sometimiento y la autorreferencialidad de los grupos cooperativos líderes configuran un peligro grave y concreto para la democracia y para la participación de los asociados, se puede pensar en introducir un límite a los mandatos de la junta directiva. Si se estima que la mutualidad no prevalente puede dar lugar a desviaciones incongruentes respecto a la historia de la empresa cooperativa, y se manifiestan situaciones no demasiado conformes a los valores del movimiento, hay que desalentarlas o incluso limitarlas.

La tercera opción estratégica consiste en utilizar la autoridad y la masa crítica del movimiento para identificar, rechazar y sancionar a todos aquellos cooperadores que —de manera clara e inequívoca— tienen comportamientos desviados con respecto a los principios del movimiento. No es necesario subrayar que las personas pueden equivocarse, pueden arrepentirse, pueden reparar y tener una segunda oportunidad. Pero dentro del movimiento cooperativo, por razones de comodidad o de naturaleza político-relacional, se han tolerado a veces situaciones desagradables. No se trata, por supuesto, de algo que solo concierne a la cooperación porque son muchísimos los contextos en los que se puede decir que quien tenía el deber de denunciar, en cambio, ha encubierto una situación. Sin embargo, a través de la educación en la identidad cooperativa, hay que procurar que la transparencia y el respeto de las normas vuelvan a convertirse en práctica cotidiana. Por lo demás, en la historia

hay abundantes ejemplos virtuosos que relatan cómo se ha superado la secularización de la Iglesia medieval, cómo se ha reducido la corrupción y la cultura del privilegio en las sociedades europeas del siglo XIX, cómo se ha podido construir una conciencia sindical en entornos fabriles dañados por la acción de sindicatos amarillos. También los cooperadores tienen la tarea de mejorar sus empresas devolviendo al movimiento la reputación que algún escándalo ha logrado, al menos en parte, empañar.

41. ¿POR QUÉ NACIERON LAS COOPERATIVAS SOCIALES Y POR QUÉ EXPRESAN UN COMPROMISO ÉTICO PROFUNDO?

Las cooperativas sociales se dividen en dos categorías. Las de tipo A prestan servicios educativos o sociosanitarios. Las de tipo B incluyen miembros desfavorecidos y contribuyen a reintegrarlos al mundo laboral. El adjetivo social, combinado con cooperativa se utiliza aquí en un significado diferente al de la bodega social o la lechería social. De hecho, el término social tiene diferentes significados y, si se combina con diferentes sustantivos, adquiere los valores más dispares: razón social (nombre de la empresa), estatus social, trabajador social, clase social, movimiento social, vida social, compromiso social, viaje social, confrontación social, etc. Deriva de socio, pero se refiere en un sentido más amplio al concepto de empresa, entendido como el conjunto organizado de personas.

En el contexto de las empresas cooperativas, la palabra social se utiliza ampliamente, a veces incluso de manera inapropiada, y a menudo provoca malentendidos: algunas expresiones, como capital social, pueden referirse a conceptos opuestos y, en este caso, referirse a una parte del patrimonio neto o recordar el conjunto de las redes de confianza, en el sentido de Robert Putnam.

El mismo nombre cooperativa social agrupa tres conceptos diferentes:

1. El emprendedor (con sinónimo social de societario);

2. El de mutualidad (en el sentido de una cooperativa que atiende a los miembros, como la bodega cooperativa, la lechería cooperativa, etc.);

3. El solidario (no en vano, ante la Ley 381 de 1991, quienes institucionalizaron este tipo de cooperativas hablaron de cooperativas de solidaridad social).

De hecho, es este tercer punto el que quiso destacar la legislación cuando optó por utilizar el término cooperativa social, tanto es así que el primero y segundo punto son también específicos de todas las demás cooperativas. Pero esto ha acabado eclipsando el hecho de que la cooperativa social sigue siendo una empresa y tiene como objetivo dar una ventaja a los asociados a través del instrumento de la mutualidad. Basta con decir que algunos tienen la idea preconcebida de que las cooperativas sociales son algo que pertenece al mundo de la caridad, el voluntariado, el puro altruismo, la beneficencia, entre otros valores, y, como tal, están dispuestos a declarar que estas organizaciones han traicionado ciertos valores al advertir que se habla de beneficios, volumen de negocios, tarifas, presupuesto, etc.

Por el contrario, el valor social —pero también civil— de las cooperativas de tipo A radica en operar en contextos particularmente importantes, como los de educación y salud; y para las cooperativas de tipo B, que son quizás las más sociales entre las cooperativas sociales, en el trabajo concreto de inclusión de personas desfavorecidas, que de otra manera correrían el riesgo de no poder desempeñar un papel productivo en la sociedad. No es casualidad que este sea un modelo que nació y ha madurado en algunas provincias del norte de Italia antes que en el resto del mundo y que varios movimientos cooperativos extranjeros hayan querido retomar e imitar (desde Ecuador hasta Corea del Sur).

42. ¿QUÉ SON LOS WORKERS BUYOUT? ¿REPRESENTAN EL FALLO DEL CAPITALISMO Y EL ÉXITO DE LA COOPERACIÓN?

La noción *workers buyout* o *workers' buy-out* equivale a una cooperativa nacida de las cenizas de la quiebra de una empresa privada tradicional. En la práctica, puede ocurrir que una empresa privada cierre y que los trabajadores, para no perder sus puestos de trabajo, la reconstituyan en forma cooperativa. Se trata de una dinámica bastante extendida en todo el mundo que, según el contexto, puede hacer uso de una legislación específica. En Italia fue dictada la Ley 49 de 1985, conocida como la Ley Marcora, para regular el camino y las modalidades de esta transición de la empresa convencional a la cooperativa. Pero también en este caso se trató de una legislación introducida después de que ya se hubieran producido varios casos de *workers buyout*, por lo cual la legislación solo quería disciplinar y optimizar una práctica ya experimentada.

La operación generalmente es financiada por los propios trabajadores, quienes adelantan las asignaciones de movilidad y también pueden contribuir con sus propios ahorros. Además, puede participar un inversor institucional cooperativo, denominado Cooperazione Finanza Impresa (CFI), con la participación de Legacoop, Confcooperative, AGCI, así como de algunas grandes empresas cooperativas y del Ministerio de Desarrollo Económico (MISE).

Estas experiencias resultan ventajosas para el Estado y para la comunidad porque, al no pagar las asignaciones de movilidad y los cargos imputados y de seguridad social a los trabajadores, posibilitan mantener la dignidad del trabajo y no concluyen en amortizaciones sociales por despido. Sus trabajadores pagan el impuesto sobre la renta (IRPF) y el impuesto al valor agregado (IVA).

En el extranjero, estas experiencias también se denominan empresas recuperadas, en referencia al renacimiento de la empresa tras una quiebra. Resultan casos conocidos por el tamaño de las empresas y, por tanto, por la cantidad de puestos de trabajo recuperados. Sobresale, por ejemplo, el caso de las empresas recuperadas argentinas

luego de la grave crisis que azotó al país en 2001; la mayoría fueron recuperadas por los trabajadores y convertidas en cooperativa. Su número es tan significativo que ha dado lugar a un movimiento, que se expresa en una organización representativa. Entre otras iniciativas de este tipo podemos mencionar a Triumph Motorcycles, ya mencionada en el apartado de Historia.

Desde el punto de vista de la reputación, las empresas recuperadas por los trabajadores representan un valor agregado importante para el movimiento cooperativo. Idealmente, son la demostración de cómo la forma cooperativa puede tener éxito donde, por el contrario, el capitalismo tradicional ha fracasado. Por supuesto, no todas estas experiencias tienen éxito. En algunos casos, la cooperativa recién formada tiene una duración de pocos años y se ve afectada nuevamente por la crisis que había provocado la quiebra de la empresa anterior y la reaparición de problemas similares que no son fáciles de resolver. Pero en muchos otros casos, sin embargo, la empresa puede relanzarse e interpretar de la mejor manera ese espíritu comunitario de resistencia y fortaleza de ánimo que es la base de la autoayuda y la ayuda mutua. En última instancia, estas experiencias configuran una demostración auténtica de cómo hacer por uno mismo, pero con los demás, que también son pertinentes desde un punto de vista empresarial.

43. ¿QUÉ RELACIÓN HAY ENTRE EL MOVIMIENTO COOPERATIVO ITALIANO Y LA CULTURA DE LA LEGALIDAD Y EL CONTRASTE CON LAS ORGANIZACIONES MAFIOSAS?

Entre los valores que encarna el cooperativismo, está el de la legalidad, que, sobre todo en Italia, especialmente en la segunda mitad del siglo XX, adquirió los rasgos de una política de contraste con organizaciones mafiosas muy arraigadas en todo el territorio nacional. Algunos cooperadores han pagado con su vida por estar en primera fila oponiéndose al crimen organizado. Al respecto, se puede recordar

a cuatro figuras. El primer cooperador asesinado por la mafia, Bernardino Verro (1866-1915), máximo representante del Partido Socialista Siciliano, alcalde de Corleone y fundador de la cooperativa de consumidores Fratellanza agricola Zuccarone, fue asesinado por dos sicarios con once disparos en el camino a su casa. El segundo asesinato ocurrió contra Plácido Rizzotto (1914-1948), también socialista y secretario de la Cámara de Trabajo de Corleone, cuyo cuerpo fue encontrado recién en 2012 en una dolina. Cabe mencionar que la cooperativa siciliana Libera Terra produce y comercializa los vinos Plácido Rizzotto Bianco y Rosso, procedentes de viñedos confiscados a la mafia. El tercer cooperador fue el parlamentario del Partido Comunista Italiano Pio La Torre (1927-1982), colaborador de Legacoop, asesinado en Palermo en una emboscada promovida por los patrones Totò Riina y Bernardo Provenzano. La cuarta víctima del poder mafioso fue Vincent Incardona, quien, como nuevo gerente de una cooperativa agrícola, había decidido no pagar más el dinero que la mafia le requería para su protección y por ello fue asesinado en 1989 por un comando cuando salía de su casa.

En las décadas de 1950 y 1960, algunas grandes cooperativas del norte de Italia, principalmente en el sector de la construcción, habían optado por operar de forma deliberada en la macrorregión meridional de la República Italiana también con el objetivo de contribuir a "civilizar" ese mercado, caracterizado por prácticas ilícitas y la presencia de empresas vinculadas al crimen organizado. En etapas posteriores, en las últimas décadas del siglo XX, fue la distribución cooperativa a gran escala, y por tanto Coop y Conad, la que eligió el sur de Italia como terreno de expansión, también en este caso con el objetivo explícito de introducir en áreas de la mafia principios de legalidad.

Estas opciones no siempre han dado resultado desde el punto de vista empresarial debido a la dificultad de competir, respetando las reglas, en mercados donde el trabajo ilegal, los salarios bajos y la corrupción estaban (y siguen estando) muy extendidos. Sin

embargo, algunas de estas inversiones tenían un valor ideal alto también porque se vinculaban a experiencias locales de culturas que confrontaban con la cultura mafiosa.

En las décadas de 1990 y 2000, de hecho, surgió una red de asociaciones y empresas, muchas de ellas en forma cooperativa, que se propusieron contribuir a la difusión de la ley en áreas históricamente dominadas por familias y clanes mafiosos. Hay cooperativas sociales tipo B que operan en Scampia, en los distritos difíciles de Nápoles, con el objetivo de recuperar niños marginados que fueron incorporados a las redes de tráfico de drogas; cooperativas agrícolas sicilianas que trabajan la tierra confiscada al clan Corleonesi y cooperativas que implementan proyectos de capacitación en las escuelas de Reggio Calabria o Caserta para intentar evitar que las nuevas generaciones crezcan en el falso mito de la bondad de la 'Ndrangheta o la Camorra.

Entre las experiencias más exitosas y más conocidas por la opinión pública, se encuentra Libera Terra, una red de varias cooperativas inspirada en la acción de Don Luigi Ciotti que cultiva tierras confiscadas a la mafia y crea diversas líneas de productos alimenticios comercializados bajo su propia marca en los supermercados Coop, así como en una pequeña cadena de puntos de venta dedicados. La empresa nació para implementar la Ley 109 del 7 de marzo de 1996 que dispone que los bienes confiscados a las organizaciones criminales deben ser utilizados en sentido productivo a fin de romper la percepción de un Estado que, indirectamente, produce desempleo y pobreza al perseguir a las mafias.

44. EL MOVIMIENTO COOPERATIVO SE HA INVOLUCRADO EN ALGUNAS OCASIONES CON ESCÁNDALOS QUE HAN DISMINUIDO SU REPUTACIÓN. ¿POR QUÉ ES TAN APRECIADA LA REPUTACIÓN?

Todas las empresas se preocupan por su buen nombre y cuidan de que la opinión pública y los distintos grupos de interés tengan una percepción positiva de su trabajo. Especialmente para empresas más grandes, la reputación es un activo intangible fundamental, tanto es así que algunas multinacionales invierten cada año importantes sumas en relaciones públicas y campañas de *marketing* y comunicación social destinadas a restaurar una imagen mejorada. De hecho, para una empresa la opinión que las personas tienen de esa marca y ese negocio es crucial porque el consumidor, sobre todo si es crítico, tiene una herramienta muy importante a su alcance: el poder de comprar o no comprar un producto o un servicio. No olvidemos que, una vez que el consumidor compra un bien o un servicio, es como si votara con su billetera (los estadounidenses usan la expresión, ahora muy extendida en Italia, de *voting with the wallet*).

En este ámbito, las empresas cooperativas no son una excepción. Dado que son parte de un movimiento que encarna principios y valores, se espera que tengan una mayor coherencia entre las declaraciones de principios y el comportamiento diario. Por otra parte, la configuración propia del movimiento hace que un eventual escándalo mediático que involucre a una sola cooperativa tenga un impacto negativo también en otras cooperativas que nada tienen que ver con ese asunto. Por el contrario, el escándalo Parmalat en 2003 no causó daños a la reputación de otros grandes grupos lácteos, al igual que la crisis de Cirio en 2011 no generó críticas a todo el sector agroalimentario.

Mientras que el sistema capitalista está compuesto por empresas que no dan lugar a un movimiento, las cooperativas tienen una identidad más fuerte y reconocida, por lo tanto, la reputación debe entenderse también como un bien común. Entonces, de hecho, si una cooperativa comete un error, ¡también puede dañar a las demás!

Y si el número de comportamientos poco virtuosos llegara a un cierto umbral crítico, la opinión pública no solo correría el riesgo de no tener más fe en el movimiento cooperativo, sino que incluso podría llegar a creer que las cooperativas, en definitiva, solo son empresas como todas las demás, que de manera hipócrita e instrumental despliegan una falsa ética básica.

Es por ello que sobre todo las instituciones del movimiento —como precisamente, las centrales cooperativas— deben hacerse cargo de controlar a través de una atenta y severa vigilancia a las empresas asociadas a ellas, interviniendo con firmeza para estigmatizar y corregir ciertos comportamientos antes de que su persistencia provoque un daño a todas. Como se suele decir, una reputación se construye con el tiempo, pero se puede destruir en un instante. Por lo tanto, interesa a todas las cooperativas, especialmente a las más virtuosas, que el movimiento se encargue de una función de control efectivo.

DERECHO

45. ¿LAS COOPERATIVAS NACIERON COMO EXPERIENCIAS DE LA BASE O SON EL FRUTO DE LEYES APROPIADAS?

El nacimiento de las empresas cooperativas es un claro ejemplo de una creación original que tuvo lugar por iniciativa de varios grupos de personas. Posteriormente, el modelo cooperativo recibió reconocimiento y legitimidad a través de la introducción de legislación específica. Es una especie de constante en la historia de todo el movimiento, que reúne las diversas experiencias en los diferentes países y en los diferentes sectores del mercado.

Cuando en Inglaterra, en la primera mitad del siglo XIX, maduraron diversos tipos de propuestas que se autodenominaban cooperativas, incluida la exitosa Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale, no existía un sistema jurídico que distinguiera este tipo de empresas de otras de tipo capitalista. El reconocimiento legislativo se produjo en 1852 con la Industrial and Provident So-

cieties Partnership Act, también llamada Slaney's Act, que permitía a las empresas cooperativas registrarse y, por tanto, ser reconocidas oficialmente en su peculiaridad.

Asimismo, en Italia, las primeras experiencias cooperativas tuvieron un desarrollo en parte inspirado en el modelo anglosajón, pero completamente independiente del contexto legislativo. Solo el Código de Comercio de 1882, también conocido como Código Mancini, reconoció la existencia de una diferencia entre las empresas privadas tradicionales y las empresas cooperativas. Y fue siempre esta dinámica, impulsada desde la base y seguida de un marco legislativo, lo que distinguió la difusión de la cooperación en países europeos y no europeos.

Asimismo, idéntico mecanismo puede extenderse a los modelos cooperativos que se desarrollaron durante la segunda mitad del siglo XX. Por ejemplo, las cooperativas sociales italianas han surgido a lo largo de la década de 1970, pero su especificidad fue regulada recién en 1991 con la Ley 381 del 8 de noviembre.

Un razonamiento similar se aplica a las cooperativas comunitarias, que en su forma actual nacieron en la primera década del siglo XXI, pero fueron legalmente reconocidas solo unos años después, a partir de 2014, por ahora solo a través de varias leyes regionales.

Independientemente de si legitimaba una condición ya existente, el reconocimiento legislativo era doblemente importante.

En primer lugar, determinó una forma de protección de un modelo empresarial específico, que como tal necesitaba un marco regulatorio para operar de manera más adecuada y correcta en el mercado, como es el caso de otro tipo de empresas, agrícolas o de artesanos, que disfrutan de una legislación específica.

En segundo lugar, el reconocimiento legislativo ha fijado los criterios que caracterizan a este movimiento y, por tanto, salvo usos indebidos o inadecuados, ha impedido que los modelos cooperativos degeneren en una pluralidad de propuestas sin una identidad claramente reconocible para formar una masa anárquica e indiferenciada.

Ante la pluralidad de propuestas que los cooperadores de los distintos países habían puesto en marcha, muchas veces por la colaboración

de los propios cooperadores, los gobiernos individuales han elaborado progresivamente una legislación que premiaba los modelos cooperativos considerados virtuosos y que, a la inversa, penalizaba a los desviados con respecto a la lógica indicada por el movimiento.

Un ejemplo concreto referido al caso italiano, a finales del siglo XIX, eran las empresas que se definían como cooperativas, pero que, en realidad, tenían algunas características del movimiento y sus estatutos permitían prácticas inusuales para empresas de este tipo. En algunas de estas empresas hubo excepciones a la práctica de un miembro, un voto; en otras, la institución del retorno no interesaba a los asociados y tampoco a los no asociados y administradores; en otras, las reservas, incluso si se las considera indivisibles, podrían resultar excepcionalmente dañadas. El reconocimiento legislativo de las cooperativas y la posterior normativa que regía este tipo de emprendimiento contribuyó a esclarecer sus características distintivas, lo que protegió al propio movimiento, su identidad y su éxito económico-empresarial.

46. ¿POR QUÉ ES NECESARIA UNA LEGISLACIÓN SOBRE EMPRESAS COOPERATIVAS?

La legislación que rige a las empresas cooperativas no es única. De hecho, existen normas que regulan el funcionamiento de las empresas artesanales, las explotaciones agrícolas y las empresas unipersonales, leyes que rigen las actividades comerciales o atañen a las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada. Una especie de biodiversidad tiene lugar en el mercado cuando se trata de empresas. Esta pluralidad de formas jurídicas empresariales representa un valor porque el pluralismo es una respuesta a necesidades diferentes y una garantía de mayor difusión, hibridación e innovación entre diferentes modelos de negocio.

La tarea del Estado, por lo tanto, es asegurar un buen nivel de competencia en el mercado dentro de un contexto regulado, en el

que no se implementen conductas contrarias al interés común o de sectores importantes de la sociedad civil. Es decir, el mercado, y la competencia que en él se ejerce, no es una jungla donde todo está permitido y donde el más fuerte destroza al más débil. Existen leyes que protegen a los pequeños comercios de la competencia de supermercados o hipermercados oferentes, estableciendo reglas en términos de horarios y descuentos, porque un tejido urbano sin negocios de proximidad en el que solo actuaran las grandes cadenas sería restrictivo para la vida de personas mayores sin automóvil y con dificultad para la movilidad. Así como la relación entre las grandes empresas y el artesanado, sin leyes capaces de garantizar la flexibilidad adecuada a las pequeñas y medianas empresas, podría dar lugar a agudas crisis sectoriales. O, sin una legislación que garantizara a los agricultores la posibilidad de vender los productos de su tierra directamente en los mercados de la ciudad apropiados o en otros contextos similares, se correría el riesgo de acelerar el éxodo rural, lo que provocaría una disminución de la producción en el campo.

En la práctica la legislación nacional es responsable de identificar las virtudes y debilidades de cada tipo de empresa y crea una legislación que las potencia y protege, de modo que puedan estar en condiciones de operar en el mercado de manera competitiva y previniendo riesgos de diversos tipos que podrían causar daños a determinados grupos de interés o a toda la sociedad. Naturalmente, es muy difícil determinar las opciones legislativas más adecuadas y es necesario ser consciente de que ningún tipo de solución será para siempre ni estará libre de críticas por parte de algún sujeto interesado.

En este marco, la legislación sobre empresas cooperativas ha obedecido a la necesidad de garantizar los rasgos distintivos de este modelo —como el carácter democrático, la intergeneracionalidad, el rol inclusivo— y compensar los límites objetivos. Basta pensar en los mayores costos en términos de gobernanza o de subcapitalización, dado que históricamente las cooperativas han sido creadas por más personas que han mancomunado los pocos recursos financieros que tenían a su disposición. La cara positiva de la moneda es que este

tipo de protección es ampliamente compensado por el hecho de que las empresas cooperativas interpretan y practican valores humanos y democráticos, producen externalidades positivas en beneficio de las comunidades locales, contribuyen a la reducción de desigualdades y la promoción de prácticas de autoayuda y ayuda mutua.

Si bien los detractores del movimiento han definido, en repetidas ocasiones, la legislación cooperativa como un conjunto de privilegios, no se trata en modo alguno de una reglamentación inusual o peculiar. Porque lo mismo ocurre con todas las demás tipologías empresariales antes mencionadas, que —dependiendo de la utilidad económica y social que son capaces de producir— son tratadas por el Estado de tal manera que puedan expresar mejor su verdadera naturaleza en un mercado complejo y articulado, donde la diversidad de las formas de empresa impide de hecho el aplanamiento de este ecosistema económico en un solo sistema jurídico, lo que necesariamente sería arbitrario, contraproducente e irrespetuoso de las distintas especificidades.

47. ¿LAS COOPERATIVAS HAN SIDO SIEMPRE EMPRESAS O SE HAN CONVERTIDO EN TALES EN ALGÚN MOMENTO DE SU HISTORIA?

Existe un prejuicio extraordinariamente extendido según el cual las cooperativas nacieron con una finalidad social, que traicionarían en un momento —indeterminado— de su historia cuando hubiesen abrazado una mera lógica corporativa. Es una reconstrucción que mistifica el pasado de este tipo de emprendimientos y que, en ocasiones, es fruto del simple desconocimiento, mientras que en otros casos se propone abiertamente con mala fe.

Las cooperativas nacieron como empresas y sus fases iniciales, así como los primeros desarrollos, se caracterizan en todos los aspectos por la dinámica empresarial: hacer cuadrar las cuentas, hacer inversiones progre-

sivamente, pagar sueldos y salarios a fin de mes, mantener una buena relación con proveedores y clientes, etc.

Los Probos Pioneros de Rochdale no tenían la intención de crear una asociación benéfica o filantrópica. Más bien querían establecer y desarrollar una actividad comercial capaz de competir con los comerciantes tradicionales. Los aldeanos de un valle de Trentino que fundaron una caja rural no pensaron en un instrumento con fines sociales, políticos o religiosos, sino más bien en un banco local capaz de dar respuesta a las necesidades económicas de la gran masa campesina. Los albañiles y jornaleros de una aldea del bajo valle del Po que se unieron en una cooperativa no querían dar lugar a una forma asistencial o de beneficencia, sino apoyarse mutuamente para combatir el desempleo y la explotación laboral por parte de ciertos individuos.

Por tanto, las cooperativas nacen como empresas y lo siguen siendo a lo largo de su historia. En todo caso, y tal vez esta sea una de las razones del malentendido que estamos tratando de explicar, en un momento determinado de su historia han alcanzado una dimensión tan significativa como para obligarlos a introducir elementos gerenciales y a rediseñar las formas de participación y de la vida social. Se trata de un tema muy diferente que no justifica la afirmación de que las cooperativas nacieron como formas no empresariales.

48. ¿ES POSIBLE QUE UNA COOPERATIVA POSEA UNA SOCIEDAD DE CAPITAL?

La Ley 72 del 19 de marzo de 1983, más conocida como Visentini-bis, sancionó la posibilidad de que las empresas cooperativas posean o participen en sociedades anónimas. Antes de esa fecha, en Italia, esta práctica no era posible: como máximo las cooperativas podían constituir órganos de segundo grado y éstos, a su vez, de tercer grado. Por ejemplo, las bodegas sociales de una provincia podrían crear un consorcio para la comercializa-

ción mayorista de vino. Y este, a su vez, junto con otros consorcios vitivinícolas italianos, podría crear una cooperativa de tercer grado para la exportación de productos de los asociados.

Hasta 1983, las cooperativas italianas carecían de la posibilidad de poseer acciones en empresas privadas tradicionales, lo que, en cambio, estaba garantizado por la legislación de muchos otros estados. La ley Visentini-bis abolió esta restricción para que, tras la aprobación de la nueva ley, las cooperativas italianas más importantes pudieran aprovechar esta posibilidad. Varias cooperativas de construcción crearon empresas inmobiliarias, algunas cooperativas agrícolas se convirtieron en accionistas de empresas agroindustriales, otras cooperativas de consumidores crearon empresas financieras para gestionar el flujo de caja y los préstamos sociales, etc. De manera más general, muchas cooperativas de los movimientos centrados en Legacoop, Confcooperative y AGCI se convirtieron en copropietarias de editoriales, firmas especializadas, negocios de seguros, equipos de fútbol, casas de *software*, empresas de transporte, agencias de publicidad, operadores turísticos y muchas otras actividades en forma de SA o SRL. Este fenómeno conocido con el nombre de hibridación, después de algunas décadas, ha tenido tres efectos principales.

El primer efecto muy positivo fue el de permitir un mayor desarrollo de las cooperativas, que antes no podían utilizar la flexibilidad de las empresas con fines especiales y, por lo tanto, se vieron obligadas a imponer restricciones que los competidores privados no tenían.

El segundo efecto tiene luces y sombras, porque se trata de la superación definitiva de un cerco entre cooperativas y empresas de capital. Esto ha garantizado el fin de los enfoques, incluso ideológicos, relacionados con el carácter distintivo del movimiento, pero también ha diluido la identidad específica.

El tercer efecto es el más negativo, en el sentido de que un uso muy fuerte de la libertad otorgada por la Visentini-bis ha permitido que algunos grupos dirigentes hagan de la cooperativa una

especie de caja vacía que posee una o varias sociedades anónimas en las que se ha colocado la actividad principal. En algunos casos, ha sido el preámbulo de una desmutualización encubierta.

49. ¿QUÉ ES EL PROCESO DE DESMUTUALIZACIÓN Y QUÉ INVOLUCRA?

El término desmutualización se refiere a la transformación de una empresa cooperativa en una empresa privada tradicional. A nivel terminológico, desmutualizar es una formación con significado privativo que indica el fracaso del principio de reciprocidad dentro de la empresa. En varios estados, la legislación permite esta práctica, que es el principal enemigo del movimiento cooperativo a nivel mundial. De hecho, la desmutualización generalmente se implementa cuando la cooperativa ha crecido, ha acumulado un volumen justo de reservas, ha asegurado una participación de mercado importante y tiene un futuro prometedor por delante. La transición de una cooperativa a una sociedad anónima implica que el miembro se convierte en accionista y, por lo tanto, se apropia de una parte del valor que antes no estaba dividida y no podía apropiarse por los individuos. La nueva realidad ya no se caracteriza por la lógica de la puerta abierta y por el capital variable, sino por el mercado accionario en el que el individuo puede monetizar en su favor la ventaja del nuevo estatus de accionista de una empresa con fines de lucro.

La desmutualización implica el fin de la democracia económica (un miembro, un voto) e interrumpe el trayecto intergeneracional de la empresa. Por añadidura, conlleva que los desmutualizadores sean precisamente los que se apropien de lo que habían acumulado las generaciones anteriores renunciando a retener los beneficios derivados de las distintas gestiones que —salvo los retornos— han conformado las reservas indivisibles. En resumen, parece ser un procedimiento injusto e inicuo que, aunque es posible gracias a las

regulaciones del derecho corporativo de algunos países, es sin duda cuestionable en términos de ética cooperativa.

En Italia, la desmutualización está prohibida precisamente porque viola el artículo 45 de la Constitución y la Ley Basevi, que la implementó por primera vez. Esta no habla en forma explícita de la imposibilidad de transformar una cooperativa en una empresa convencional, pero sí prevé una serie de normas que van en esta dirección. Sobre esta base, una sentencia de la Corte de Casación del 17 de abril de 1959 estableció oficialmente que las cooperativas no pueden transformarse en sociedades anónimas y, por tanto, impidió su desmutualización.

Sin embargo, más allá de la prohibición formal de desmutualizar, y por tanto de comparecer ante un notario para pedir que la cooperativa se transforme en sociedad anónima, existen subterfugios a través de los cuales se llevó a cabo esta práctica. Basta con trasladar los activos de la cooperativa a sociedades de finalidad controlada por la propia cooperativa y, a continuación, realizar cesiones de las distintas ramas de explotación y de las filiales a sociedades anónimas constituidas a nombre de los mismos asociados, aquí en calidad de accionistas, lo que reduce la cooperativa a una caja vacía que se condena a la liquidación. Lo más grave es que, en algunos casos aislados, esta estratagema no se llevó a cabo por la base social consciente, sino por la dirección que luego expulsó a una parte significativa de los asociados de la propiedad del nuevo equipo al establecer una especie de expoliación formalmente irreprochable, en perjuicio de trabajadores que ignoraron la situación por no estar informados y no haber podido comprender dicha transformación.

50. ¿CUÁNDO SE HABILITARON LAS PRIMERAS LEYES RELATIVAS A LAS EMPRESAS COOPERATIVAS ITALIANAS Y QUÉ EFECTO HAN PRODUCIDO?

El Código de Comercio de 1882 es la primera ley por la que el entonces Reino de Italia reconoció la legislación orgánica de la empresa cooperativa. Anteriormente, hubo algunas referencias efímeras dadas por el art. 5 de la Ley 5784 del 11 de agosto de 1870, el art. 184 de la Ley 2076 del 13 de septiembre de 1874 y el art. 26 de la Ley 2077 del 13 de septiembre de 1874, que concedía a las empresas regidas por los principios de mutualidad (es decir, cooperativas) algunas exenciones de hecho. Tras este íncipit, en 1876, la llegada al poder de las fuerzas liberales de izquierda, la llamada Izquierda histórica, generó un debate que desembocó en la introducción de una legislación dedicada a la cooperación en el nuevo Código de Comercio. El Código no establecía que las cooperativas fueran un tipo específico de empresa, sino que eran una modalidad específica de las diversas formas clásicas. Por lo tanto, podrían constituirse en forma de sociedad anónima (con responsabilidad limitada), en forma de sociedad colectiva (con responsabilidad ilimitada) y en forma de sociedad en comandita (con responsabilidad mixta).

La gran diferencia con las empresas no cooperativas era la variabilidad del capital social, en el sentido de que quienes se convertirían en asociados habrían pagado una cuota, mientras que, en las demás empresas privadas, existía un mercado de acciones y quienes querían convertirse en asociados tendrían que encontrar un accionista dispuesto a venderle su participación. Además, el Código de Comercio preveía el principio democrático de un miembro, un voto y un límite máximo de 5 000 liras en la cuota de afiliación. Por lo demás, se dejó amplia discreción a los estatutos y a la imaginación de los cooperantes. ¡Incluso el concepto de mutualidad no se encontraba explicitado! Estos grandes eslabones de la legislación italiana tuvieron principalmente dos efectos.

El primer efecto fue permitir y, de hecho, fomentar una pluralidad de experiencias muy diferentes, porque las soluciones orga-

nizativas y las opciones estatutarias podrían ser de lo más dispares. De esta manera, las empresas cooperativas podrían ser una herramienta utilizada por varios grupos sociales: desde los aparceros de las zonas de los Apeninos hasta los ahorradores de las aldeas rurales centro-norte, desde los trabajadores del bajo valle del Po hasta los consumidores de las grandes ciudades del Norte, desde los artesanos de las pequeños entornos provinciales hasta el trabajo de los principales puertos italianos.

El segundo efecto, en cambio, parece menos virtuoso, porque pospone la dificultad de la legislación para evitar un uso indebido del instrumento cooperativo. En particular, desde que en las décadas de 1980 y 1990 se introdujeron otras pequeñas exenciones tributarias para las cooperativas, y especialmente porque el Código de Comercio no se pronunció sobre el tema de la mutualidad, fue cada vez más frecuente que los empresarios tradicionales establecieran empresas en forma cooperativa con el único fin de disfrutar de determinadas concesiones. De hecho, nada impedía que una cooperativa de consumidores fuera fundada por algunos comerciantes y vendiera casi exclusivamente a no miembros; o que una cooperativa de construcción fuera promovida por unos pocos empresarios y luego contratase albañiles y trabajadores no calificados sin hacerlos asociados; o que una bodega social fuera establecida por los grandes productores agrarios de una zona y también operada por colonos, aparceros y pequeños agricultores no admitidos como parte de la base social. En la práctica, desde el principio, junto con la cooperación auténtica, se permitió que floreciera la cooperación espuria.

51. ¿QUÉ ESTABLECE EL ART. 45 DE LA CONSTITUCIÓN ITALIANA? ¿CUÁLES SON LOS DOS REQUISITOS CONSTITUCIONALMENTE VINCULANTES PARA DICHA CONSTITUCIÓN?

El artículo 45 de la Constitución italiana de 1948 constituye una referencia muy importante sobre la legislación cooperativa. Establece que la República reconoce la función social de la cooperación con carácter de mutualidad y sin fines de especulación privada. La ley promueve y favorece el incremento de la misma con los medios más adecuados y asegura, a través de los controles oportunos, su carácter y sus finalidades (Senato de la Repubblica, 2022).

Se debe señalar que solo diez países en el mundo tienen una referencia de este tipo en la constitución: Bangladesh, Colombia, Guayana Francesa, México, Namibia, Portugal, España, Tailandia, Turquía y, por supuesto, Italia.

El art. 45 fue producto de diversas mediaciones entre las tres culturas políticas que redactaron la Constitución italiana: la cultura liberal, la cultura marxista y la cultura católica. En este sentido, el texto no parece excesivamente rígido y vinculante, en la conciencia implícita de que entonces los cooperadores de distintas orientaciones políticas habrían creado cooperativas organizadas según pautas acordes con su visión de la sociedad y la economía. Sin embargo, se acordó de común acuerdo que la carta constitucional preveía, al menos, dos pilares fundamentales de las empresas cooperativas:

1. El carácter mutualista;
2. La ausencia de fines de especulación privados.

La idea básica era marcar un desprendimiento de la concepción corporativa que el fascismo había tenido de la cooperación y recuperar la visión previa de una tipología empresarial al servicio de la comunidad. Por lo tanto, el movimiento habría sido facilitado por el Estado solo si la acción de las empresas individuales hubiera estado en sintonía con una auténtica instancia mutualista. Es decir, se afirmó que las cooperativas se fundamentan en el principio de mutualidad y que esta característica originaba una función de utilidad social.

En segundo lugar, se estableció que el Estado debe encargarse de promover e incentivar la difusión y desarrollo de la empresa

cooperativa. Por último, ante este escenario, imaginando que alguien podría disfrazarse de cooperador para gozar indebidamente de ciertos beneficios, la legislación ha previsto un adecuado sistema de supervisión.

52. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL INFORME MINISTERIAL AL ARTÍCULO 1025 DEL CÓDIGO CIVIL?

En 1942, el Parlamento italiano aprobó el nuevo texto del Código Civil que también se ocupaba en el Título VI de las empresas cooperativas y mutuales aseguradoras (Codice Civile, 1942). En el artículo 2511, establece que las empresas que tengan una finalidad mutualista pueden constituirse como cooperativas con responsabilidad ilimitada o limitada. En la práctica, contrariamente a lo dispuesto en el Código de Comercio de 1882, la sociedad cooperativa se convirtió en una institución independiente con respecto a otras formas de sociedad y se estableció que la finalidad mutua debía representar el principal elemento distintivo de las cooperativas con respecto a otras empresas, mientras que con anterioridad este elemento distintivo se indicaba en el capital variable y, por tanto, en la falta de un mercado de acciones. Sin embargo, si bien esta especificidad constituyó el pilar sobre el que se sustentaba el derecho civil de las cooperativas, el principio de ayuda mutua no estaba definido ni regulado en su totalidad.

Esta omisión se ha cubierto de modo parcial en el informe ministerial al artículo 1025 del Código Civil al establecer que el objetivo mutualista es "proporcionar bienes, servicios u oportunidades de empleo directamente a los socios en condiciones más ventajosas que las que obtendrían del mercado" (Ministero di Grazia e Justicia, 1943). En la práctica, se explicitó el tema de la reciprocidad, del intercambio entre empresa cooperativa y base social, así como de la conveniencia económica de esta operación. Así pues, el objetivo mutualista se

contrapone al (o, al menos, diverge del) objetivo lucrativo, típico de las empresas privadas tradicionales, en las que los accionistas pueden legítimamente fijarse el objetivo primordial de obtener y repartir entre ellos los beneficios obtenidos de la actividad empresarial.

Asimismo, el informe ministerial 1227 se ocupó de que las condiciones para la admisión de nuevos asociados fueran obligatorias en los estatutos de las cooperativas. Sin embargo, a pesar de estas premisas, faltó una norma general adecuada para resolver en forma definitiva la disputa sobre la necesidad, para cada cooperativa, de realizar actividades de ayuda mutua principalmente con asociados. Y, por tanto, la posibilidad de combatir la cooperación espuria terminó debilitándose.

53. ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA LEY BASEVI DE 1947?

La Ley 1577 del 14 de diciembre de 1947, conocida como Ley Basevi —por Alberto Basevi (1882-1956), cooperador y destacado erudito de Módena—, fue la primera disposición para implementar el art. 45 de la Constitución italiana. Esta última sería aprobada de manera definitiva unos días después, es decir, el 22 de diciembre, para entrar oficialmente en vigor el 1 de enero de 1948. En este sentido, la Ley Basevi es una piedra angular legislativa y, como tal, establece cuatro principios fundamentales.

El primer principio se refiere a la tarea que tiene el Estado de combatir la falsa cooperación y promover la real. Esto se delega en las centrales cooperativas oficialmente reconocidas en lo que respecta a los miembros de estas organizaciones y en un organismo ministerial que se establece en lo que respecta a las cooperativas no registradas en alguna central.

El segundo principio se refiere a la prohibición de desmutualización que, aunque no sea explícita, estaba implícitamente contenida

en la formulación según la cual la cooperativa no podía dividir las reservas entre sus asociados y, en caso de disolución de la sociedad, estaba obligada a destinar a fines de utilidad pública la totalidad del patrimonio social, previa deducción del capital desembolsado.

El tercer principio se refiere a una diferencia de tratamiento fiscal como consecuencia de la diferente naturaleza de la empresa cooperativa compensada por algunas restricciones, como la limitada rotación del capital (inferior al 5%), además de las anteriormente mencionadas.

El cuarto principio se refiere a la necesidad de facilitar a las cooperativas el acceso al crédito, dada su condición de infracapitalización. El Banco Nacional de Trabajo creó una sección especial para conceder créditos a las cooperativas a tasas subsidiadas.

54. ¿CUÁLES FUERON LAS PRINCIPALES LEYES SOBRE COOPERATIVAS EN ITALIA DURANTE LAS DÉCADAS DE 1970 Y 1980?

Después del art. 45 de la Constitución italiana y la Ley Basevi que la ha implementado, muchas otras leyes han contribuido a forjar la arquitectura normativa que la Italia republicana ha construido sobre el tema de la empresa cooperativa. En las décadas de 1970 y 1980, tres instancias entre muchas convienen recordarse por su valor intrínseco. La primera disposición es la Ley 127 del 17 de febrero de 1971, denominada miniriforma, que acentuaba la diversidad del tratamiento fiscal de las empresas cooperativas, legitimaba el aumento progresivo del techo de la sección especial de crédito a las cooperativas dentro de la Banca Nazionale del Lavoro. Sobre todo reconocía el préstamo social como instrumento que las bases sociales podrían utilizar, dentro de ciertos límites prudenciales, para financiar su propia cooperativa.

La segunda disposición es la Ley 904 del 16 de diciembre de 1977, también conocida como ley Pandolfi. Favoreció el fortalecimiento

económico de las cooperativas excluyendo de la base imponible las reservas indivisibles y no distribuibles entre los asociados. Es decir, la ventaja fiscal de las cooperativas era tanto mayor cuanto más decidían no distribuir las utilidades, sino destinarlas a la capitalización. Era válido el principio de que, dado que en una cooperativa el socio renunciaba a una parte del excedente, convertido en reserva indivisible, el Estado también renunciaba a su parte eximiendo tales reservas.

La tercera disposición es la Ley 72 del 19 de marzo de 1983, conocida como Visentini-bis, que inició la revalorización monetaria de los activos y capital de las empresas, pero sobre todo estableció por primera vez que las cooperativas podían constituir o ser accionistas de sociedades anónimas. De esta manera, se abrió la puerta al proceso de hibridación con cooperativas que hubieran controlado y participado en empresas construidas específicamente con fines de lucro.

55. ¿CUÁLES FUERON LAS PRINCIPALES LEYES SOBRE COOPERATIVAS EN ITALIA DURANTE LAS DÉCADAS DE 1990 Y 2000?

En las décadas de 1990 y 2000, hubo nuevas medidas legislativas que se referían a la empresa cooperativa. Se destacan en particular dos disposiciones. La primera, la Ley 59 de 1992, introdujo la figura de aportación financiera de los asociados, las acciones de participación cooperativa y los fondos mutuos.

Los socios inversores, aunque no participan en el intercambio mutualista, pueden invertir en la cooperativa con fines parcialmente lucrativos; tienen derecho de voto múltiple (no obstante lo dispuesto en el principio democrático un hombre un voto), pero en conjunto no pueden superar un tercio de los votos de la junta general y el dividendo del capital invertido está limitado por un techo. Las acciones de participación cooperativa, por el contrario, son al portador, libremente transferibles, adquiribles también por los

asociados y con modalidades de compensación privilegiadas, pero con diversas limitaciones.

Se trata de dos medidas que tienden a dar respuesta a los problemas de autofinanciamiento de las empresas cooperativas, que hasta ese momento no lograban atraer suficiente capital de riesgo y presentaban evidentes problemas de liquidez.

La elección de introducir elementos de financiación en la cooperación se equilibró con el tercer aspecto que preveía la ley: el establecimiento de fondos de inversión en las centrales cooperativas nacionales. Los fondos se sostienen anualmente con el 3% de los excedentes de las cooperativas registradas y dirigen sus recursos para apoyar a las cooperativas en crisis, fortalecer la puesta en marcha de nuevas cooperativas o invertir en cultura y capacitación cooperativa. Es un instrumento que fortalece la solidaridad intercooperativa y robustece el propio movimiento.

La segunda disposición es la reforma de la ley de sociedades de 2003; esta seguía el Decreto Legislativo 6 del 17 de enero, que dividió las cooperativas en dos tipos: cooperativas con mutualidad prevalente y cooperativas con mutualidad no prevalente. La distinción depende de que el intercambio mutuo con asociados sea mayor o menor que con no asociados.

Las cooperativas con mutualidad prevalente tienen un sistema tributario facilitado en comparación con aquellas con mutualidad no prevalente, pero estas últimas pueden acumular reservas divisibles y, por lo tanto, expresan una naturaleza más cercana a las empresas lucrativas tradicionales.

56. ¿QUÉ OTRAS LEYES DE LA ITALIA REPUBLICANA HAN INVOLUCRADO INTERVENCIONES ESPECÍFICAS EN EL ÁMBITO DE LA COOPERACIÓN?

Además de las leyes mencionadas, ha habido otras importantes, relacionadas con áreas sectoriales específicas:
La Ley 49 del 27 de febrero de 1985, conocida como Ley Marcora, sobre adquisiciones de trabajadores; la Ley 381 del 8 de noviembre de 1991, que estableció oficialmente cooperativas sociales; la Ley Consolidada de Bancos aprobada por Decreto Legislativo 385 el 1 de septiembre de 1993, que reformó el crédito cooperativo (luego revisado con la Ley 49 del 8 de abril de 2016); las diversas leyes dictadas por administraciones regionales que a partir de 2014 han regulado las cooperativas comunitarias.

57. ¿QUÉ ES UNA CENTRAL COOPERATIVA Y CÓMO ESTÁ CONTEMPLADA EN LA LEGISLACIÓN?

Las cooperativas constituyen un movimiento y el organismo responsable de gestionar algunas funciones superiores es la central cooperativa. Al respecto, el término anglosajón —*umbrella organization* (organización paraguas)— es mucho más aclaratorio de esa figura. La central, de hecho, realiza funciones que contribuyen a dar identidad al movimiento. En Italia y en casi todos los países democráticos la representación es libre y, por tanto, no hay restricciones a la creación de centrales cooperativas, al igual que hay libertad de asociación y libertad sindical.
Existen tres centrales históricas:

- La Liga Nacional de Cooperativas y Mutuales (Legacoop);
- La Confederación de Cooperativas Italianas (Confcooperative);
- La Asociación General de Cooperativas Italianas (AGCI).

Desde 2011 se han reunido en una forma de coordinación denominada Alleanza delle Cooperative Italiane (ACI), antesala de un recorrido de fusión. Además de estas centrales, que asocian a más del 90% de las cooperativas italianas, existen otras tres centrales mucho más pequeñas: Unione Nazionale Cooperative Italiane (UNCI), Unione Italiana Cooperative y Unione Europea delle Cooperative (UE.Coop).

En Italia, las centrales cooperativas se han caracterizado históricamente por seguir una orientación política, por lo que Legacoop ha estado vinculada al mundo de la izquierda, Confcooperative al mundo católico y la AGCI a la tradición republicana y laico reformista. Cada central nacional está dividida en estructuras verticales —es decir, asociaciones de sector, en representación de las cooperativas agroalimentarias, las cooperativas de producción y trabajo, las cooperativas de crédito, las cooperativas de consumo, etc.— y en estructuras horizontales, que, por el contrario, influyen en los distintos territorios, con federaciones regionales o provinciales.

En cambio, en otros países del mundo prevalece la tendencia a la central única o bien a centrales separadas sobre la base de productos: una para las cooperativas agrícolas, una para las cooperativas de consumo, una para las cooperativas de trabajadores, etc. En Italia, las centrales cooperativas se caracterizan por una arquitectura compleja, ya que responden a la necesidad de realizar diversas funciones, que pueden dividirse en cuatro grupos.

El primer grupo está compuesto por las funciones de representación. Las empresas cooperativas y sus miembros representan un cuerpo intermedio que se relaciona con las instituciones locales y nacionales, con otras organizaciones sindicales o patronales, con el mundo de la política. Así, los diferentes responsables de las centrales realizan una actividad de representación cada vez que se sientan a una mesa institucional, discuten una plataforma contractual, se reúnen con el gobierno para discutir los decretos de aplicación de alguna ley o llevan las instancias del movimiento italiano en el seno de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

El segundo grupo está integrado por las funciones de coordinación. Las centrales representan un observatorio privilegiado de los asociados y poseen información cuantitativa y cualitativa que les permite, a través de los centros de investigación, elaborar y proponer estrategias a los asociados. En este sentido, junto con las grandes cooperativas o los consorcios, históricamente han jugado un papel proactivo en términos de desafíos futuros. Por las centrales han pasado decisiones estratégicas en materia de modernización de cooperativas agrarias, unificación entre cooperativas edilicias, inversión creciente en el sector turístico-cultural, fomento de préstamos sociales como medio de autofinanciamiento y procesos de fusión en la cooperación al consumidor, solo por nombrar algunos.

El tercer grupo está formado por las funciones de servicio. Cada central está en condiciones de brindar servicios fiscales, jurídicos, de consultoría, administrativos, técnicos y similares principalmente dirigidos a cooperativas más pequeñas o más jóvenes, que de esta manera pueden concentrarse en su competencia distintiva gozando de la asistencia del movimiento.

El cuarto grupo está formado por las funciones de supervisión. Se trata de una tarea delegada formalmente a las centrales por el Estado que concierne al control del correcto funcionamiento de la cooperativa respecto al cumplimiento de las normas estatutarias y de gobierno, la aplicación de los principios contables y la integridad de los actos y de los documentos o libros societarios.

Las centrales cooperativas se financian con las cuotas de afiliación de las empresas, generalmente diferenciadas según el tamaño de la empresa y el sector al que pertenecen.

La naturaleza de estas organizaciones de representación ha significado históricamente que fueran lugares de mediación política y de intereses, caracterizados por conflictos constantes, que, sin embargo, casi siempre tuvieron un valor más constructivo que disruptivo. Dentro de las centrales, se han celebrado los principales debates que han atravesado el movimiento y en los distintos congresos se han sancionado oficialmente las decisiones y líneas estratégicas.

Además de esta dinámica, hay que señalar que la relación de la central con las empresas asociadas no siempre ha sido sencilla debido al dualismo entre el papel de dirección y coordinación y la autonomía de las empresas cooperativas individuales. Un caso emblemático es el de los procesos de fusión promovidos y sugeridos por la central para hacer de un grupo de pequeñas cooperativas una cooperativa única, más grande y más competitiva, procesos que, en ocasiones, han sido obstaculizados o retrasados por empresas cooperativas individuales poco dispuestas a avalar un resultado de este tipo.

58. ¿QUÉ CAMBIOS HA INTRODUCIDO LA REFORMA DEL DERECHO SOCIETARIO APROBADA EN 2003?

La reforma de la ley de sociedades de 2003, como resultado del Decreto Legislativo 6 del 17 de enero, también recurrió a la legislación cooperativa y, tras una larga discusión, institucionalizó el concepto de mutualidad prevalente. Por otro lado, la idea de revisar la legislación cooperativa nació con la intención declarada de distinguir entre las cooperativas que merecen la protección prevista en el art. 45 de la Constitución y las cooperativas principalmente carentes de buenas prácticas y principios sólidos, en un ámbito más cercano al de empresas privadas con ánimo de lucro.

A partir de esta reforma, por tanto, las cooperativas se han dividido en dos grupos: las cooperativas con mutualidad prevalente, que desarrollan su actividad en especial en favor de los asociados, consumidores o usuarios y en las que el intercambio mutuo es superior al intercambio no mutuo y las cooperativas de mutualidad no prevalente, en las que el intercambio mutuo es menor al intercambio no mutuo.

En una bodega cooperativa, si las uvas son en su mayoría entregadas por agricultores miembros, prevalece la mutualidad; por el contrario, si son los agricultores no miembros quienes aportan

la mayor parte del producto, la mutualidad no es prevalente. Una cooperativa de consumidores en la que el volumen de compras de los asociados es mayor que el de los no asociados corresponde al caso de la mutualidad prevalente; al contrario, si son ante todo los clientes no asociados los que realizan las compras, la mutualidad no es prevalente. En una cooperativa del sector de la limpieza, si los trabajadores son en su mayoría asociados, prevalece la mutualidad, contrariamente a los casos en que la mayoría son empleados y no prevalece la mutualidad. En un banco de crédito cooperativo, existe mutualidad prevalente si el volumen de la actividad de riesgo (préstamos) a favor de los asociados excede la de no asociados y no prevalente en caso contrario.

Las cooperativas con mutualidad prevalente gozan de una exención del Impuesto sobre Sociedades (IRES) del 70% de la parte del beneficio asignada a la reserva indivisible. Para las cooperativas con mutualidad no prevalente, esta ventaja fiscal se reduce al 30%, pero se compensa por el hecho de que pueden acumular reservas divisibles.

Por un lado, la reforma del derecho de sociedades ha ampliado el ámbito en el que pueden operar las cooperativas. En efecto, legitimó formas no estrechamente vinculadas a la mutualidad con repercusiones significativas en términos de distribución de beneficios entre los asociados gracias a límites menos restrictivos y menos estrechos que los precedentes.

Por otro lado, ha diluido aún más la identidad cooperativa y, de hecho, ha legitimado una zona gris entre las cooperativas virtuosas, alineadas con los principios del movimiento, y las cooperativas espurias que, por el contrario, traicionan abiertamente su historia y sus valores.

59. ¿QUÉ IMPLICA LA REFORMA DE LOS BANCOS DE CRÉDITO COOPERATIVOS?

La Ley 49 del 8 de abril de 2016 reformó el crédito cooperativo italiano. Más precisamente, se trató de una autoreforma, en el sentido de que el mundo de los bancos cooperativos de crédito fue parte importante de la mesa institucional que discutió, elaboró y por último aprobó esta normativa.

La reforma retoma y desarrolla algunos elementos de la Ley Bancaria aprobada por el Decreto Legislativo 385 el 1 de septiembre de 1993, que ya había reformado parcialmente el sector acercando los bancos de crédito cooperativo a otras instituciones de crédito tradicionales. En esa ocasión, además del cambio de denominación —de cajas rurales y artesanales a bancos de crédito cooperativo (a excepción de la Provincia Autónoma de Trento que logró mantener este nombre histórico y la Provincia Autónoma de Bolzano donde operan las Raiffeisenkasse)—, la mayoría de los límites operativos habían desaparecido. Los bancos de crédito cooperativo podrían haber ofrecido todos los servicios y productos de los otros bancos y podrían haber extendido la estructura operativa a todos aquellos que trabajaban o residían en el área de influencia, independientemente de su profesión.

La reforma de 2016 prevé que todos los bancos de crédito cooperativo se dirijan a formar un grupo bancario específico. Por lo tanto, deben ser miembros de un organismo superior, una sociedad anónima denominada Capogruppo, con un patrimonio neto superior a 1 000 millones de euros. Por lo menos el 51% del capital de la Capogruppo debe ser propiedad de los bancos de crédito cooperativos; para la cuota restante, se podrá abrir a la participación de capitales externos, probablemente inversores institucionales, que comparten una lógica de partenariado y de desarrollo estratégico.

Para un banco de crédito cooperativo, la pertenencia al grupo no es obligatoria siempre que el patrimonio neto sea superior a 200 millones de euros. Sin embargo, en caso de no entrar en el grupo, la actividad bancaria debe transferirse a una sociedad anónima y mantener, en cambio, las reservas indivisibles de la cooperativa.

Además, el sistema de las cajas Raiffeisen, activas en el Alto Adigio/Südtirol, tiene el derecho de constituir, respetando las particularidades culturales y lingüísticas arraigadas en ese territorio, un propio grupo provincial llamado a constituir sistema con el grupo bancario cooperativo, suscribiendo compromisos de solidaridad y contratos de servicio.

Es muy importante reflexionar sobre la relación que se está creando entre la Capogruppo y el banco de crédito cooperativo único. En efecto, el banco local sigue siendo titular de sus patrimonios, pero ve mermada su autonomía de gestión en función del nivel de riesgo que debe desarrollarse en el marco de las orientaciones estratégicas y de los acuerdos operativos acordados con la Capogruppo. Esto se debe a que la lógica de grupo debería aumentar el desempeño y la eficiencia de todo el sistema de crédito cooperativo italiano.

La legislación cooperativa en Argentina

En Argentina, al igual que en Italia y otros países, la creación de las primeras cooperativas fue anterior a la existencia de legislación sobre ellas. Cuando la reforma del Código de Comercio de 1889 incorporó las primeras disposiciones sobre cooperativas, estas ya habían comenzado a surgir. Según esas disposiciones, las cooperativas podían organizarse bajo cualquiera de las formas societarias previstas en el Código. Recién con la Ley 11388 de 1926, fueron reconocidas como personas jurídicas diferenciadas.

La existencia de una legislación específica sobre cooperativas garantiza el respeto de su identidad, diferente de las demás formas de organización, tanto sociedades comerciales como asociaciones. Especialmente su naturaleza abierta y voluntaria, el gobierno democrático, el reparto de excedentes en proporción al uso de los servicios y la irrepartibilidad de las reservas son rasgos típicos que definen la naturaleza propia de las cooperativas.

La ley argentina de cooperativas expresamente autoriza a que las cooperativas se asocien con personas de otro carácter jurídico, como son las sociedades comerciales, pero con sujeción a dos requisitos: que sea conveniente para su objeto social y que no desvirtúen su propósito de servicio. Esta ley prohíbe expresamente la transformación de las cooperativas en sociedades comerciales o asociaciones civiles, de manera que una decisión en contrario resultaría nula y comprometería la responsabilidad de quienes la adopten. Por otra parte, también la ley dispone la irrepartibilidad de las reservas, las cuales en caso de liquidación deben pasar al fisco para la promoción de las cooperativas.

Mientras que la reforma del Código de Comercio de 1889 dispuso que las cooperativas podían constituirse bajo de la forma jurídica de cualquier sociedad comercial, la Ley 11388 de 1926 estableció un régimen específico para las cooperativas acorde con su naturaleza y prohibió usar esta denominación a las entidades que no se conformaran a ella, por lo que, como resultado, se redujo el número de cooperativas.

La Constitución nacional no contiene disposiciones relativas a las cooperativas, en cambio, la mayoría de las constituciones provinciales tienen normas de reconocimiento y apoyo. En 1973 se dictó la Ley 20337, que aún sigue vigente y que, respetando los principios cooperativos, establece una regulación amplia y flexible que posibilitó el desarrollo autónomo de numerosas y variadas cooperativas.

No se han dictado posteriormente otras leyes sobre la materia ni hubo reformas significativas desde su sanción. Desde entonces, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), a cargo de la fiscalización y la promoción de las cooperativas, ha dictado diferentes resoluciones que regulan algunos aspectos específicos.

La transformación está prohibida por la ley y el tratamiento fiscal depende de lo que establecen en cada tributo la nación o las provincias respectivas. En materia de crédito, no existen disposiciones legales especiales.

Existen leyes sobre distintas materias (servicios públicos, seguros, crédito, etc.) que alcanzan también a las cooperativas sin estar específicamente destinadas a ellas.

La Ley de Cooperativas autoriza la creación de cooperativas de grado superior (federaciones y confederaciones) para la realización de actividades económicas, sociales o culturales sin restricciones de cantidad, territorio u objeto. De hecho, existen numerosas; las principales son la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) y la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR).

Las cooperativas se rigen supletoriamente por la Ley General de Sociedades en materia de sociedades anónimas, por lo cual las reformas que esta sufre las afecta indirectamente, aunque de manera limitada.

La Ley de Entidades Financieras es de alcance general y se aplica a las cooperativas que realizan esa actividad, por lo que sus disposiciones y reformas también las afectan.

Dante Cracogna

FINANZAS

60. ¿POR QUÉ LAS COOPERATIVAS SON CONSIDERADAS EMPRESAS DE BAJA CAPITALIZACIÓN?

Históricamente, la cooperativa es una empresa impulsada por personas que se unen porque ninguna de ellas posee el capital necesario para iniciar una actividad empresarial de forma autónoma. Ninguno de los Pioneros de Rochdale era rico ni contaba con recursos que le posibilitasen abrir su propio negocio. Del mismo modo, ninguno de los agricultores daneses que fundaron la primera lechería social podría haber iniciado ese negocio por su cuenta. Tampoco ninguno de los campesinos trentinos que abrieron las primeras cajas rurales en la Giudicarie Esstre tenía el capital para poder ser banquero.

Dado que los cooperadores tienen pocos e insuficientes medios económicos, las cooperativas se basan en la puesta en común y el compartir los recursos disponibles. Cada miembro paga una peque-

ña cuota social que, sin embargo, junto con otras, constituirá la base económica mínima para iniciar la actividad empresarial.

Las cooperativas, por lo tanto, son empresas formadas por varias personas también por una cuestión de necesidad, y es precisamente por esta razón que se dirigen ante todo a la comunidad local y desarrollan de modo más fácil una naturaleza multisectorial. En cambio, la empresa privada con un solo accionista se relaciona y se refiere solo a este último, a menudo en una lógica autorreferencial de propietario-empresario que suele generar un menor número de bienes relacionales y relaciones comunitarias.

Dadas estas características, las empresas cooperativas se desarrollaron principalmente en sectores que requerían poca inversión: agricultura, comercio minorista, pequeño crédito, construcción, servicios a la empresa y a la persona. No hay ejemplos de asociados que hayan fundado una cooperativa en el sector siderúrgico, químico-farmacéutico o automovilístico.

Sin embargo, una cosa es la condición inicial y la otra la que progresivamente ha caracterizado a las cooperativas más longevas. En muchos Estados, entre ellos Italia, la legislación ha facilitado la patrimonialización de las cooperativas. En particular, se han introducido normas para limitar el mecanismo de distribución de excedentes en beneficio de la reinversión de los beneficios en cooperativas y, más tarde, otras normas para mitigar la dificultad de atraer suficiente capital de riesgo.

Además, la gran importancia del fenómeno de la unificación en la historia de la cooperación ha favorecido aún más los procesos de consolidación patrimonial. Del mismo modo, la progresiva ampliación del radio de acción de algunas realidades —como las cooperativas agroalimentarias, de consumo o de crédito— ha ensanchado considerablemente la base social e implementado el capital variable.

Hoy, pues, en países como Italia, donde está prohibido desmutualizar —es decir, transformar una cooperativa en una empresa privada convencional— muchas entidades son particularmente patrimoniales y, por tanto, sólidas desde el punto de vista económico-financiero.

61. ¿QUÉ RELACIÓN EXISTE ENTRE CAPITALIZACIÓN Y PATRIMONIALIZACIÓN?

Capitalización y patrimonialización se utilizan a menudo de manera intercambiable e indican una consolidación de la empresa que se construye mediante la introducción de recursos económicos. En realidad, los dos términos se refieren a conceptos relativamente diferentes.

La patrimonialización implica el registro de un costo entre los activos del balance —en lugar de la cuenta de resultados, como componente negativo de los ingresos— porque dará utilidad en años posteriores. Por tanto, es un tratamiento contable que aumenta el patrimonio de la sociedad actuando positivamente tanto sobre el valor inmovilizado como sobre el resultado del ejercicio.

La capitalización, en cambio, se refiere al valor del capital de una empresa o de la entidad del capital social más reservas. El concepto de capitalización es muy importante en referencia a su relación con el nivel de endeudamiento de la empresa: cuanto mayor es la relación entre capital y reservas por un lado y deuda por otro, mayor es la capitalización y, por ende, la independencia financiera de la empresa. Para las empresas cotizadas, la capitalización (en el mercado de valores) se calcula multiplicando el número de acciones por su precio de mercado, que también puede diferir considerablemente del valor nominal.

Por ejemplo, para una empresa que cotiza en bolsa, la capitalización está vinculada al grado de liquidez de las acciones y, como tal, es un indicador importante. De hecho, la mayoría de los índices de renta variable atribuyen un mayor peso a las empresas con mayor capitalización. Como resultado, los fondos comunes de inversión tienden a invertir en acciones de amplia capitalización porque son más líquidas y menos propensas a la manipulación de precios.

Dado que las empresas cooperativas no tienen un mercado de acciones, la diferencia entre capitalización y patrimonialización se elimina en gran medida, por lo que se limita al concepto de revalorización anual de la cuota de socio. La Ley 59 del 31 de enero de 1992, en línea con la tradición anterior, establece que las cooperativas pueden revalorizar gratuitamente las cuotas o participaciones de los

asociados cooperantes y financiadores (sovventore) dentro del límite máximo de variación del índice general anual nacional de precios al consumidor de las familias de trabajadores manuales y administrativos. Está calculado por el Istituto Nazionale di Statistica (Instituto Nacional de Estadística, ISTAT) para el período correspondiente al del ejercicio en el que se produjeron los beneficios. Se trata de una disposición que incorpora el espíritu no especulativo de las empresas cooperativas y que se limita a proteger el valor de la participación social de la variación del poder adquisitivo. Por tanto, el proceso de consolidación y patrimonialización de la cooperativa tiende a producir reservas que, al ser indivisibles, no producen efectos en el proceso de capitalización, entendido como variación en el valor de la cuota social, sino que fortalecen los medios propios de la cooperativa.

62. ¿CUÁLES SON LOS INSTRUMENTOS TRADICIONALES QUE UTILIZAN LAS COOPERATIVAS ITALIANAS PARA FINANCIAR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL?

Las cooperativas han utilizado múltiples canales para financiar la propia actividad. Al considerar las dificultades encontradas en esta área podemos identificar cinco instrumentos diferentes al respecto.

El primer instrumento está dado por la cuota destinada a la reserva indivisible. Es un canal muy utilizado y muy importante, inherente a la identidad cooperativa. Al mismo tiempo, tiene dos límites: no puede utilizarse en la fase de puesta en marcha y puede financiar operaciones ordinarias, pero no grandes inversiones.

El segundo instrumento es el préstamo social, una forma de deuda que la cooperativa acumula con los asociados o con alguno de ellos. También en este caso podemos afirmar que se trata de un enfoque típicamente cooperativo, que tiene como límite un aumento en la concentración del riesgo en quienes prestan dinero a la cooperativa. De hecho, al tener que ser asociados, también han

pagado la cuota de socio, por lo que pueden ser también trabajadores de la propia cooperativa y, por tanto, arriesgar en la misma empresa sus puestos de trabajo, capital y préstamo social.

El tercer instrumento es el crédito ordinario, que se deriva de las relaciones tradicionales con los bancos comerciales y, en particular, con los bancos cooperativos de crédito.

El cuarto instrumento viene dado por el aporte de inversionistas institucionales, en particular como resultado de la Ley 59 del 31 de enero de 1992, que introdujo la figura del socio inversor, las acciones de participación cooperativa, los fondos mutualistas. De esta forma, las cooperativas facilitan la captación de capital de riesgo.

Finalmente, el quinto instrumento es la bolsa de valores. Este es un canal aún en discusión, que tiene tanto admiradores como detractores. Por supuesto, para las cooperativas no es imaginable ni posible cotizar en bolsa de forma similar a la de las empresas privadas tradicionales, pero es un tema que concierne a la difícil conciliación entre las necesidades económicas y la protección de la propia identidad.

63. ¿QUÉ ES EL PRÉSTAMO SOCIAL Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

El préstamo social es una práctica característica de la cooperativa para la cual la empresa obtiene crédito de sus miembros. Sus orígenes se remontan a la fase pionera del movimiento, a saber, el siglo XIX, cuando muchas cooperativas estaban infracapitalizadas. Algunos asociados con mayores recursos económicos se comprometieron a ayudar a la propia empresa con pequeños préstamos que se destinaron a financiar negocios habituales o algunas inversiones específicas. En algunos casos, más que préstamos reales, se trataba de aportes no reembolsables, que en el caso italiano tomaban el nombre de suscripciones.

Un mayor uso del préstamo social se produjo después de la Segunda Guerra Mundial, especialmente por parte de las cooperativas

afiliadas a Legacoop. Al constatar la discriminación por el sistema bancario cercano al ámbito gubernamental, decidieron sortear el obstáculo haciéndolo ellos mismos: así invitaron a la base social a prestar dinero para su propia empresa. La Ley 127 del 17 de febrero de 1971 reconoció y legitimó el préstamo social, por lo que, durante los años setenta y posteriormente, todo el movimiento hizo un uso extensivo de este canal de financiación.

El préstamo social se ha convertido en una pieza fundamental en numerosas cooperativas de consumidores, donde el elevado número de asociados —más de 9 millones de asociados consumidores— ha llevado los volúmenes generales de esta actividad a una consistencia significativa. La legislación ha intervenido progresivamente para regular el crédito social e introdujo reglas que lo diferencian de las cuentas de inversión (investment account) y restricciones que hacen más prudente la práctica. Por esta razón, por ejemplo, el préstamo total no puede exceder un tope; en referencia a la facturación, no puede ser utilizado íntegramente por la cooperativa para inversiones financieras aleatorias ni la tarjeta del socio puede tener las características de un cajero automático.

Al propio movimiento cooperativo le interesa adoptar una legislación que imponga restricciones. De hecho, el préstamo social representa tanto una herramienta considerable para el desarrollo del movimiento cooperativo como un factor de riesgo innegable. El socio inversor, en efecto, pone en peligro sus ahorros, que podría no volver a ver nunca más en caso de quiebra de la cooperativa, como ha sucedido en algunos casos lamentables. Tanto más cuanto que a veces —por ejemplo en las cooperativas de construcción— el asociado trabajador se ve obligado a concentrar en la misma empresa el puesto de trabajo, la cuota social y el préstamo social sin una distribución prudente del riesgo.

En los casos en que, en el pasado, una cooperativa de grandes dimensiones se declaró en quiebra, lo que causaba un grave perjuicio económico a los socios inversores, el hecho ha provocado un retroceso reputacional a todo el movimiento. En primer lugar, el tema se

difundió en los medios de comunicación nacionales y ha afectado a otras cooperativas que, aunque muy sanas, vieron que muchos de sus socios inversores retiraban de la cooperativa las sumas aportadas.

64. ¿POR QUÉ LA LEGISLACIÓN INTRODUJO LA FIGURA DEL SOCIO INVERSOR?

La Ley 59 del 31 de enero de 1992 introdujo, entre otras novedades, la figura del inversor. Este accionista no está involucrado en el intercambio mutuo y, por lo tanto, es externo a la cooperativa, pero está interesado en ella tanto por razones relativas a los valores como por razones lucrativas. De hecho, suscribe una cuota social (generalmente superior a la ordinaria) que tiene un carácter privilegiado en la distribución de la parte de excedentes repartibles por ley, ya que puede beneficiarse de una retribución superior hasta en un 2% respecto a la retribución de las acciones del asociado ordinario.

Para contar con socios inversores, las cooperativas deben prever en su estatuto la presencia de fondos para el desarrollo tecnológico, para la reestructuración o para el fortalecimiento empresarial; estos fondos son sostenidos por las contribuciones de los miembros inversores. En términos de gobernanza, el socio inversor no está sujeto al principio democrático un miembro, un voto: se le pueden atribuir hasta cinco votos. El total de votos emitidos por los socios inversores no pueden exceder un tercio de los asociados de la asamblea. Incluso un socio inversor puede ser elegido como miembro del consejo de administración, que debe permanecer en su mayoría compuesto por asociados ordinarios.

En la práctica, la figura del socio inversor es híbrida: se beneficia económicamente de su inversión, pero en menor medida que si invirtiera en empresas privadas tradicionales; esto implica que debe ser particularmente sensible a los valores y principios cooperativos.

Asimismo, su peso en la asamblea es algo mayor que el de los miembros ordinarios, pero no tanto como para comprometer el nivel de democracia de la empresa cooperativa.

La creación de la categoría de socios inversores fue un intento, solo parcialmente exitoso, para resolver el problema del escaso atractivo que presentan las cooperativas hacia el capital de riesgo. Por esta razón el elemento de una remuneración lucrativa se introdujo de forma moderada para no socavar los principios fundamentales de carácter mutualista y la gobernabilidad democrática.

65. ¿QUÉ SON LOS FONDOS MUTUOS COOPERATIVOS Y PARA QUÉ FINES SE HAN ESTABLECIDO?

La Ley 59 del 31 de enero de 1992 también introdujo los fondos mutuos cooperativos, que representan la principal medida destinada a proteger y fortalecer la naturaleza del movimiento que distingue al conjunto de empresas cooperativas. El funcionamiento de estos fondos es relativamente sencillo: cada central puede constituir el propio fondo, que se alimenta cada año con el pago obligatorio del 3% de las ganancias de todos sus miembros.

Así nació Coopfond dentro de Legacoop, Fondosviluppo dentro de Confcooperative y Generalfond dentro de AGCI. Estos fondos mutuos utilizan la propia disponibilidad en beneficio del movimiento cooperativo, esencialmente en cinco líneas:

- El apoyo a la creación de nuevas cooperativas como *start-ups* o adquisiciones de trabajadores;
- La patrimonialización de las cooperativas o sus filiales que presenten un valor estratégico;
- El financiamiento de programas de desarrollo;
- La formación técnico-profesional de asociados, administradores, gerentes y trabajadores;
- La promoción de estudios e investigaciones científicas.

El fondo mutualista representa un elemento de valorización y de estabilización del movimiento. En efecto, obtiene diferentes recursos de todas las inscritas en la central con un criterio según el cual las cooperativas más sanas deben pagar más; luego, el fondo utiliza este dinero para hacer crecer el movimiento o para tratar de resolver problemas empresariales. Se trata, pues, de un instrumento que —aunque reciente— parece estar en línea con el valor histórico de la intercooperación y de la solidaridad endógena con el movimiento.

66. LA EMISIÓN DE BONOS POR UNA COOPERATIVA ¿PUEDE SER UN INSTRUMENTO DE FINANCIACIÓN ÚTIL Y COMPETITIVO, QUE SALVAGUARDE EL PRINCIPIO DE UN MIEMBRO, UN VOTO Y LA GOBERNANZA PARTICIPATIVA AL MISMO TIEMPO?

Un bono es un instrumento de crédito que representa una deuda contraída por una empresa para financiarse. La empresa que lo emite se configura como deudor; en cambio, quien invierte en la obligación es el acreedor. Este último recibe periódicamente un cupón y, transcurrido un cierto período de tiempo, cuando el bono llega a su vencimiento, se incluye también el capital invertido. El cupón puede ser fijo o indexado (es decir, vinculado) a un determinado parámetro, como la inflación o el volumen de negocios. En caso de quiebra de la empresa, los tenedores de bonos pierden su inversión. Los bonos se emiten para obtener —directamente entre los ahorradores y en condiciones más ventajosas que los préstamos bancarios— recursos económicos necesarios para financiar la actividad empresarial. La ventaja para la empresa se deriva de la posibilidad de pagar tasas de interés generalmente inferiores a las que se vería obligada a pagar por un préstamo bancario de igual vencimiento. El tenedor de bonos, a su vez, se beneficia de un rendimiento en general mayor que el de una inversión tradicional, en bonos postales o en bonos del Estado.

La reforma del derecho de sociedades de 2003 también introdujo la posibilidad de emitir bonos para las cooperativas. Dado que las obligaciones son formas de deuda que no tienen que ver con la gobernanza, no representan un riesgo de desnaturalización para las peculiaridades de la estructura de propiedad democrática y de los objetivos mutualistas de las cooperativas. En particular, se consideró más útil para las cooperativas la emisión de obligaciones indexadas al volumen de negocios, ya que se garantizaría al inversor una remuneración competitiva vinculada al crecimiento real de la empresa. Además, se consideró que esta medida ayudaba a valorizar los mercados financieros locales con la idea de que muchos bonistas pertenecen al territorio en el que la cooperativa tiene su sede o en el que opera.

67. PARA UN INVERSOR, LAS ACCIONES DE PARTICIPACIÓN COOPERATIVA Y LOS TÍTULOS DE SOCIO INVERSOR ¿PUEDEN COMPETIR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA UTILIDAD CON LAS ACCIONES DE EMPRESAS DE CAPITAL CONVENCIONAL?

La Ley 59 de 1992 introdujo las Acciones de Participación Cooperativa y los títulos de socio inversor con la finalidad de transmitir al modelo cooperativo elementos financieros capaces de dar valor agregado respecto a la competitividad de las cooperativas en el mercado. Como siempre ocurre en estos casos, se ha intentado combinar la identidad cooperativa con elementos ajenos a ella con la intención de producir un enriquecimiento y no una distorsión. El juicio con respecto a esta disposición debe tener en cuenta dos aspectos. El primero se refiere al impacto de este cambio en la gobernanza. El segundo se relaciona con los efectos en términos de un mayor acceso a los recursos financieros.

En primer lugar, se debe señalar que el efecto de las acciones de participación cooperativa y de los socios inversores fue irrelevante en términos de la influencia para afectar o distorsionar la

identidad cooperativa y la naturaleza del movimiento. De hecho, no se cuestiona una piedra angular de los valores. Es indudable que la presencia de socios inversores iría en contra del principio democrático de un miembro, un voto, aunque existe la restricción de que en conjunto no pueden pesar más de un tercio de los votos asamblearios. También es cierto que el riesgo real para la identidad cooperativa no proviene de esta pequeña excepción, sino del hecho de que solo el 10% de los asociados legitimados participan en las asambleas, muchas veces en un clima de ratificación general de las decisiones tomadas por el consejo de administración.

En cuanto a las acciones de participación cooperativa, quienes las poseen no tienen derecho a voto, no pueden ser nombrados directores y por ley ni siquiera se señalan como accionistas sino como meros tenedores o bonistas**.** Del lado de los efectos que se pretendía producir con esta medida, en cambio, hay que señalar un resultado bastante tímido. El objetivo fue la introducción, en la cooperativa, de instrumentos financieros con características similares a las de las acciones de las sociedades anónimas, en cuanto a su potencial remuneración a través de dividendos, con el fin de eliminar los límites que tenían las cooperativas en términos de acceso al capital financiero. Pero el éxito fue relativo debido al escaso atractivo de estos valores, generalmente suscritos por particulares o por inversores institucionales ya cercanos a la cooperativa y con una disposición favorable hacia ella. Dado que existen limitaciones en el número de miembros inversores y accionistas cooperativos, el mercado de estos instrumentos se ha mantenido reducido de forma particular. Del mismo modo, la remuneración limitada probablemente ha inducido a los inversores a preferir valores vinculados a empresas privadas tradicionales.

De hecho, el compromiso subyacente a la creación de los socios inversores y las acciones de participación cooperativa ha protegido adecuadamente la identidad del movimiento, pero acabó debilitando el atractivo de estos nuevos instrumentos, poco rentables y poco negociables a los ojos de un hipotético inversor externo.

68. ¿QUÉ INSTRUMENTOS FINANCIEROS INTRODUJERON EL DERECHO SOCIETARIO Y EL DERECHO BANCARIO: ¿DE QUÉ SE TRATA Y CÓMO FUERON ACOGIDOS POR EL MOVIMIENTO COOPERATIVO?

La falla parcial de los instrumentos financieros destinados a las cooperativas introducida por la Ley 59 del 31 de enero de 1992 llevó al legislador a fortalecer este aspecto con las reformas al derecho bancario y al derecho de sociedades. En particular, se ha establecido que las cooperativas podrían emitir bonos.

Dentro de este tipo de instrumentos, diversas cooperativas han optado por las obligaciones subordinadas, que prevén un reembolso posterior al de los acreedores ordinarios en caso de problemas financieros de la empresa que los emitió. Esta desventaja, por supuesto, se compensa con una mayor remuneración. Otras cooperativas han optado por obligaciones convertibles: prevén que al vencimiento, según el contrato firmado, el propietario se convierta en accionista cooperativo o socio concedente por montos del mismo valor.

Para reducir el grado de riesgo, la ley establece que el monto de los bonos emitidos por una cooperativa no puede exceder el valor del capital desembolsado y las reservas resultantes del último balance general aprobado. Además, se creó un nuevo instrumento financiero conocido como acción conexa, que a menudo se denomina cuasi acción. Es un híbrido que, según los casos, permite una mayor diversificación de riesgos y beneficios que las acciones ordinarias.

A diferencia de las acciones ordinarias que determinan derechos patrimoniales y administrativos referidos a toda la empresa, las acciones conexas implementan una subdivisión de estos derechos vinculándolos a sectores específicos de la empresa. Estos se pueden determinar de diversas formas con referencia a unidades de negocio, sectores de actividad, líneas de productos y fábricas, incluidas las pertenecientes a filiales.

En términos de las oportunidades introducidas por la legislación, la aceleración hacia una financiarización del movimiento cooperativo ha sido limitada. Es cierto que algunas empresas de mayor tamaño

han hecho un uso extensivo de estas herramientas, pero en general ha existido un desinterés de los inversores por el mundo empresarial cooperativo e indiferencia de las medianas y pequeñas cooperativas por adquirir este tipo de títulos.

69. ¿POR QUÉ LAS COOPERATIVAS NO PUEDEN COTIZAR EN LA BOLSA? ¿PUEDEN HACERLO LAS EMPRESAS DE CAPITAL DE LAS COOPERATIVAS?

Las cooperativas son empresas de capital variable, por lo que no existe un mercado de acciones. El número de accionistas puede aumentar o disminuir en función de la adhesión o retiro de miembros, pero no es posible que alguien venda su acción a otra persona e, incluso si esto sucede, el precio no sería diferente del valor nominal.

Por esta sencilla razón, una cooperativa no puede cotizar en bolsa. Sin embargo, como el proceso de hibridación está muy avanzado, en algunas cooperativas es posible que una sociedad anónima propiedad de una cooperativa cotice en la bolsa. De esta forma, la empresa sería participada tanto por la cooperativa como por numerosos pequeños y medianos inversores y el valor de sus acciones fluctuaría continuamente en función del volumen de ofertas de compra y venta.

Ante esta situación, impulsada por el economista Stefano Zamagni, se está estudiando la creación de una bolsa social en la que puedan participar las cooperativas. Esta conformaría un mercado de capitales alternativo en el que se tratarían valores emitidos por empresas con finalidad social y los potenciales accionistas serían inversores —institucionales y privados— que combinan objetivos sociales con objetivos de rentabilidad financiera. El dividendo sería el resultado de un equilibrio de componentes financieros y componentes sociales en un sentido amplio. El desafío es doble: por un lado, demostrar que la actividad financiera

puede tener fines distintos a los puramente especulativos y, por otro lado, garantizar la financiación a empresas que no persiguen el beneficio como meta.

70. ¿CÓMO SE HA DIFUNDIDO LA CREENCIA DE QUE LAS COOPERATIVAS NO PAGAN IMPUESTOS?

Las cooperativas tienen un tratamiento fiscal específico. El hecho no es extraño. Otros tipos de empresas también tienen sus propios impuestos, como las empresas artesanales o las granjas. En las cooperativas, el principio básico es que, dado que los asociados ceden la parte de la ganancia que se destina a alimentar las reservas indivisibles, entonces el Estado también renuncia a parte de los impuestos.

Históricamente, este mecanismo ha llegado a representarse de forma distorsionada. De hecho, se afirma vulgarmente que las cooperativas gozan de diversos privilegios fiscales introducidos por una clase política coludida con el movimiento. No solo eso, sino que incluso se llega a afirmar que las cooperativas no son muy eficientes y pueden permanecer en el mercado solo gracias a estas concesiones que las colocarían en la posición de poder competir, deslealmente, con las empresas privadas tradicionales.

Esta falsa representación de la realidad podría generalizarse por dos razones. La primera razón se refiere a la existencia de un gran frente anticooperación ligado económicamente a empresas competidoras y, por tanto, a una cultura político-económica liberal. A través de los distintos medios de comunicación, los detractores de la cooperación han querido a sabiendas negar y descalificar esta organización a los ojos de la opinión pública retratándola como un parásito.

La segunda razón, en cambio, se refiere a un déficit de comunicación del movimiento. Si este prejuicio se ha arraigado tan profundamente, es evidente que las distintas centrales y empresas individuales

no han sabido decir su propia verdad. Desde hace años falta un compromiso sólido en materia de comunicación y relaciones públicas encaminado a hacer que la opinión pública perciba la peculiaridad de la empresa cooperativa y, por tanto, pueda contrastar, con argumentos válidos y herramientas de comunicación eficaces, los lugares comunes y estereotipos negativos a través de los cuales se ha empañado la imagen de la cooperación como empresa y como movimiento.

71. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS ALCANZADOS POR EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN EL SECTOR DE CRÉDITO Y SEGUROS?

La cooperación italiana ha alcanzado objetivos de primer orden en los sectores de crédito y seguros. En particular, el movimiento representado por Confcooperative y reunido en torno a Federcasse, la Federación Italiana de Bancos de Crédito Cooperativos, ha podido desarrollar una red amplia y extendida de cajas rurales y artesanales, hoy bancos cooperativos de crédito. El movimiento que representa Legacoop ha construido una organización que se ha convertido con el tiempo en un coloso del sector bancario-asegurador que es el Grupo Unipol.

Doscientos cuarenta y nueve Bancos Cooperativos de Crédito (BCC), muchos de los cuales son el resultado de fusiones entre instituciones más pequeñas, administran 4 200 sucursales y atienden a 2 610 municipios con 1 340 000 miembros y 28 000 empleados. Su financiación total es de 230 000 millones de euros y su negocio representa el 7,5% de la cuota de mercado.

Siguiendo la Ley 49 del 8 de abril de 2016, el crédito cooperativo italiano se encuentra en una fase de reestructuración, que prevé que todos los bancos de crédito cooperativo compitan para formar un grupo bancario específico. Se trata de una reforma que tiene como objetivo potenciar el papel emprendedor de los bancos cooperativos, aunque, según algunos, se corre el riesgo de debilitar las raíces

históricas locales de estas instituciones, que aún son muy fuertes. Basta con decir que los préstamos desembolsados por los bancos cooperativos de crédito italianos representan el 23,6% del total de préstamos a empresas artesanales, el 21,7% del total desembolsado para actividades relacionadas con el turismo, el 22% del total de préstamos pagados a la agricultura y el 13,2% del importe pagado al sector de la construcción e inmobiliario.

Los orígenes del Grupo Unipol se remontan a 1961, cuando la empresa de automóviles Lancia fundó su propia compañía de seguros. Dos años después, un grupo de cooperativas de Bolonia y Emilia-Romagna compró esta empresa, Unipol, para convertirla en el seguro de referencia del movimiento representado por Legacoop. Este rol se ha ido fortaleciendo progresivamente a lo largo del tiempo incorporando actividades crediticias, inmobiliarias y financieras.

La propiedad de Unipol sigue estando en gran parte en manos del movimiento cooperativo, en particular en las empresas de consumo que operan en la distribución a gran escala bajo la bandera de Coop. Sin embargo, la sociedad matriz, denominada Unipol Gruppo Finanziaria Spa, es una sociedad *holding* de participaciones y servicios cuyas acciones ordinarias cotizan en bolsa desde 1990.

Unipol es el segundo grupo asegurador italiano más grande y cuenta con depósitos directos de alrededor de 14 000 millones de euros, de los cuales 8 200 millones de euros se encuentran en la rama daños y 5 800 millones, en la rama vida. Unipol adopta una estrategia de oferta integrada, que cubre toda la gama de productos financieros y de seguros y es especialmente activa en los sectores de las pensiones complementarias y la salud.

En paralelo al negocio de seguros, existe una alianza con Bper Banca y Banca Popolare di Sondrio en el sector crediticio, con presencia en el sector inmobiliario y algunas actividades diversificadas que extienden el perímetro del Grupo a los sectores hotelero y agrícola. Con 12 350 empleados, 2 600 agencias y 5 600 sucursales, atiende a más de 16 millones de clientes en toda Italia.

Algunas referencias sobre las finanzas cooperativas en Argentina

Las personas que son propietarias de la cooperativa y la controlan constituyen partes interesadas y no accionistas. Su propósito como asociados no es invertir capital para obtener una rentabilidad, sino resolver determinadas necesidades o responder a las aspiraciones vinculadas con sus expectativas según el tipo de cooperativa. La propia naturaleza de estas entidades no hace atractivo invertir en su capital y, al respecto, el tercer principio cooperativo expresa que los asociados reciben habitualmente una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital que han suscripto.

En las cooperativas existe una diferencia entre capital y patrimonio neto que no se presenta en las empresas de carácter lucrativo, donde los dueños del capital son proporcionalmente dueños del resto del patrimonio neto.

Una de las características del capital cooperativo reside en que sus titulares no tienen derecho alguno sobre el resto de los rubros componentes del patrimonio neto de la entidad, como sucede en las empresas lucrativas, donde los dueños del capital son también dueños de las reservas y de los resultados.

Según lo que establece la Ley de Cooperativas en el art. 42, el excedente repartible al finalizar el ejercicio se destina de la siguiente manera: el 5% a reserva legal, que se va incrementando anualmente, sin límite; el 5% al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal; el 5% al fondo de educación y capacitación cooperativas, norma acorde con el principio cooperativo de fomento de la educación, asignando recursos específicos a tal efecto; una suma indeterminadas para pagar un interés a las cuotas sociales si lo autoriza el estatuto, el cual no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento; y el resto para su distribución entre los asociados en concepto de retorno, en proporción a las operaciones realizadas o a los servicios utilizados por cada asociado.

No existe en la legislación cooperativa la figura del socio inversor y las cooperativas no cotizan en bolsa, aunque pueden emitir títulos cooperativos de capitalización —a suscribir exclusivamente por sus asociados— y también obligaciones negociables de libre suscripción. Aunque los títulos de capitalización cooperativa (Ti.Co.Ca.) fueron establecidos por una resolución de la autoridad de aplicación de la Ley de Cooperativas en el año 1995, son relativamente pocas las cooperativas que los han emitido. Al margen de las obligaciones negociables y de estos bonos, no se ha innovado en materia de instrumentos financieros utilizables por las cooperativas.

Si bien no está legislado el préstamo social, algunas cooperativas suelen financiarse con ahorros de sus asociados a través de cuentas individuales de préstamos. Al respecto, el perjuicio económico de numerosos ahorristas como resultado de la crisis de la mayor cooperativa argentina en los años 90 generó cierto descrédito para este canal de financiamiento.

Por diversas razones no han prosperado las iniciativas que durante la última década del siglo pasado proponían la incorporación en la legislación cooperativa de la figura del socio inversor.

No existen los fondos mutuos cooperativos, pero las cooperativas están gravadas por una contribución especial sobre su capital destinada la formación de un fondo administrado por la autoridad nacional de aplicación de la Ley de Cooperativas y en parte por los órganos provinciales competentes, entre cuyos destinos figura el otorgamiento de subsidios y préstamos que aportan al financiamiento cooperativo.

Desde el punto de vista del tratamiento fiscal, acorde con la particular naturaleza de las cooperativas, se debe señalar que en muchos casos las disposiciones que atienden a esa finalidad son caracterizadas como beneficios impositivos injustificados o elementos que fomentan la competencia desleal en favor de esas entidades. En esa caracterización suelen confluir, por un lado, el interés de las autoridades públicas preocupadas por allegar ma-

yores recursos a las arcas oficiales para financiar el creciente gasto estatal y, por otro lado, la opinión de empresarios a los que molesta la presencia de las cooperativas como verdaderas reguladoras de precios en el mercado.

Rubén A. Masón

GOBERNANZA

72. ¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS MIEMBROS EN UNA EMPRESA COOPERATIVA Y POR QUÉ EL PRINCIPIO DEMOCRÁTICO UN MIEMBRO, UN VOTO ES DETERMINANTE?

Los asociados representan la base de la cooperativa y en conjunto ejercen los derechos de propiedad. Son los asociados quienes, presentándose ante un notario, conforman oficialmente la cooperativa y aprueban su primer estatuto. Son siempre los asociados quienes, reunidos en asamblea, determinan los lineamientos generales de la cooperativa y nombran a la junta directiva. En este sentido, la base social es el componente crucial e indispensable de cualquier cooperativa. Puede haber una cooperativa sin un director general, o temporalmente sin un presidente o sin una junta directiva, pero nunca puede haber una cooperativa sin miembros.

El principio de un miembro, un voto es la base de la democracia económica que gobierna la cooperativa. Es fundamental porque

representa la demostración concreta de que este tipo de empresa es diferente al modelo tradicional: no es el capital el que asume a las personas, sino las personas son las que contratan el capital. En la cooperativa, quien tiene más acciones no domina, sino que todos los asociados están al mismo nivel: las personas están en el centro de la dinámica empresarial que se materializa en el intercambio mutuo.

En resumen, independientemente de que la introducción de la figura del socio inversor haya reformado de forma parcial la implementación de la democracia económica, el voto unipersonal es vital porque demuestra que la cooperativa es una empresa fundada ante todo en las personas y solo de manera secundaria en el capital. Por el contrario, las empresas tradicionales están, en primer lugar, conformadas por el capital y, en segundo lugar, están formadas por personas.

73. ¿QUÉ TIPOS DE MIEMBROS SE ENCUENTRAN EN LAS COOPERATIVAS Y QUÉ BIENES Y SERVICIOS SE COLOCAN EN EL MERCADO GRACIAS A LAS COOPERATIVAS?

Los miembros de una empresa cooperativa pueden clasificarse a partir de tres categorías diferentes, que dan lugar a otras segmentaciones. La primera categoría de asociados es la más conocida y se refiere al tipo de intercambio mutuo: hay miembros trabajadores, miembros usuarios y miembros emprendedores.

Los asociados trabajadores son aquellos que son empleados de la cooperativa. Por ejemplo, los albañiles que son asociados de una cooperativa de construcción o los cuidadores nocturnos que son asociados de una cooperativa de vigilancia.

Los asociados usuarios son los beneficiarios de un servicio de la cooperativa. Por ejemplo, los clientes miembros de una cooperativa de consumo, los inquilinos miembros de una cooperativa de vivienda, los asociados ahorradores de un banco de crédito cooperativo, los miembros usuarios de un consorcio eléctrico.

Finalmente, los asociados empresarios son los miembros de una cooperativa de apoyo. Por ejemplo, los agricultores que son miembros de una bodega cooperativa, los propietarios de un almacén de frutas o los propietarios que son miembros de una cooperativa de transporte.

La segunda categoría es la que distingue entre asociados personas físicas y asociados personas jurídicas. Estas últimas pueden ser otras empresas cooperativas, empresas tradicionales o personas jurídicas de otro tipo (fundaciones, asociaciones, etc.) cuando así lo disponga el estatuto de las empresas cooperativas. Cuando una cooperativa tiene como miembros mayoritaria o totalmente otras cooperativas, se define como una cooperativa de segundo grado. Puede ser el caso de una cooperativa de producción de ladrillos que tiene como miembros a cooperativas de construcción, o una cooperativa de comercialización de frutas y hortalizas cuyos miembros son cooperativas agrícolas, o un consorcio de provisión integrado por las cooperativas de consumidores.

La tercera categoría es la que distingue entre asociados ordinarios y asociados específicos. Entre estos se encuentran los que contribuyen de manera más significativa al sustento económico de la empresa:

- Los miembros inversores (que tienen una cuota social más elevada).
- Los asociados financiadores (que efectúan aportaciones especiales y que se apartan dentro de ciertos límites del principio un miembro, un voto.
- Titulares de acciones de participación cooperativa (que en realidad no son accionistas, sino simples tenedores de acciones, por lo que no votan en la junta).

Otra categoría especial es la de los asociados voluntarios, que operan en las cooperativas sociales precisamente como simples voluntarios en razón del reconocimiento de los propósitos éticos de estas entidades. Por último, están los asociados a prueba, admitidos en la cooperativa *sub iudice* (pendiente de resolución judicial), que se pueden convertir en asociados ordinarios en todos los aspectos

en caso de pasar el período de prueba que incluye también una formación funcional a la actividad que realizará.

Las cooperativas operan en todos los sectores económicos y producen todo tipo de bienes y servicios. Por supuesto, no todos los sectores se distinguen por la misma masa crítica de cooperativas. En algunos contextos, su peso es más fuerte, en otros, por el contrario, es muy débil. En general, las cooperativas comercializan principalmente los siguientes productos y servicios: productos agrícolas y agroalimentarios, inmuebles, infraestructuras, supermercados y otros puntos de venta, sucursales bancarias con servicios afines, servicios empresariales y personales y servicios socio-sanitarios, educativos, sociales, turísticos, de seguros, de transporte y culturales. Por el contrario, en la producción de bienes de consumo o en todo caso de manufactura, el papel de las cooperativas es históricamente menor y se limita a un menor número de experiencias.

74. EN PERIODOS DE CRISIS, LAS EMPRESAS DE CAPITAL RECURREN A LA REDUCCIÓN DE PERSONAL PARA PERMANECER EN EL MERCADO. ¿CÓMO SE COMPORTAN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS EN CASOS SIMILARES?

La tendencia del mercado es un referente imprescindible para todo tipo de empresa. Independientemente de la capacidad empresarial, la eficiencia organizativa y el deseo de éxito, la empresa debe relacionarse con el mundo exterior. Por ello, si el mercado en el que actúa entra en crisis, se requiere reaccionar con respecto a esta restricción exógena. Ante una fuerte caída de los pedidos y, por tanto, de la facturación, una empresa privada tradicional intenta contraer áreas de costos, incluidos los costos laborales. Al producir menos, necesita menos mano de obra y, por lo tanto, tomará medidas para reducir la plantilla a través de las herramientas clásicas de cese, movilidad, jubilación anticipada o incluso despido.

En las cooperativas, sin embargo, el razonamiento en caso de crisis es diferente. Se debe desglosar según el tipo de intercambio mutualista. En las cooperativas de usuarios o de apoyo, donde los asociados no son los trabajadores, la dinámica no es muy diferente a la de las empresas privadas tradicionales, con solo dos distinciones. En primer lugar, en las cooperativas es generalmente más fácil de implementar la responsabilidad social, por lo que la reducción de personal podría tener tiempos y formas más flexibles. En segundo lugar, el movimiento podría intervenir para ayudar a gestionar los flujos de despidos: si una cooperativa de consumidores está en crisis y tiene que cerrar algunos puntos de venta, el movimiento podría tomar medidas para garantizar que los trabajadores en riesgo de despido sean reabsorbidos por una cooperativa minorista.

Es relevante evaluar la dinámica de una cooperativa de trabajo. Aquí, el propósito de la empresa es el intercambio mutualista y, por lo tanto, el mantenimiento del empleo de los miembros trabajadores. En el caso de una crisis inmobiliaria, por lo tanto, una cooperativa de construcción tendría serias dificultades para despedir a algunos albañiles asociados. Históricamente, ha habido tres alternativas.

La primera alternativa fue la presencia en la cooperativa de algunos trabajadores no asociados, previamente definidos como asociados ocasionales. En caso de dificultad, estos empleados, que no estaban sujetos al mutuo acuerdo, fueron despedidos. En realidad, la creación de esta zona de seguridad de trabajadores menos garantizados que los demás fue una dinámica muy discutida y muy criticada por ser divisoria de la fuerza laboral y considerada distante de los valores del movimiento.

La segunda alternativa fue la implementación de mecanismos de solidaridad entre los trabajadores bajo el lema de "trabajar menos, trabajar todos". Por tanto, para evitar el despido de algunos asociados, la base social puede optar por una reducción de sueldos y salarios del 10% o 20%, equilibrada con una disminución de las horas trabajadas, a fin de reducir el costo de la mano de obra de manera equitativa.

La tercera alternativa fue el recurso a la mano de obra excedente para iniciar nuevas actividades comerciales próximas del negocio principal en crisis. Así se han creado cooperativas de construcción que han abierto una rama energética, cooperativas mecánicas que han iniciado producciones de carpintería, cooperativas de servicios culturales que se orientan a la oferta turística.

En las últimas décadas, especialmente después de la quiebra de algunas grandes cooperativas de trabajo con cientos de miembros, el movimiento ha vuelto a analizar sobre la interpretación correcta del propósito mutualista, anteriormente considerado a menudo una limitación esencial para la reducción de personal. En particular, se concluyó que el propósito mutualista debe ir de la mano del objetivo de continuidad de la actividad. En el sentido de que es absurdo llevar a la quiebra una cooperativa de trescientos trabajadores porque no se decide despedir a cincuenta tras una caída significativa de la facturación. Así, aunque sea un último recurso, algunas cooperativas han comenzado a plantearse la hipótesis de reaccionar con herramientas más cercanas a las de las empresas privadas tradicionales, cuando la supervivencia empresarial se ve seriamente comprometida.

75. ¿EN QUÉ FORMA SE DA EN LA PRÁCTICA COOPERATIVA LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS?

Desde el origen, participación ha sido una de las palabras clave de la empresa cooperativa. Se puede desarrollar en seis niveles diferentes, que en conjunto representan el papel proactivo de la base social.

El primer nivel es el de la gobernanza, dado que los asociados tienen la tarea y responsabilidad de asistir a las juntas de accionistas, de renovar el consejo de administración y eventuales obligaciones sociales. El segundo nivel es el de riesgo empresarial, ya que los asociados aportan una cuota social y participan económicamente en la construcción de la cooperativa. El tercer

nivel es el de la información, dado que cada socio tiene el derecho y el deber de ser informado sobre la marcha de la cooperativa, sin perjuicio de las notas de carácter confidencial. El cuarto nivel es el del bienestar empresarial, compuesto de instrumentos impulsados en primer lugar por la base social. El quinto nivel es el de las iniciativas solidarias, en su mayoría dirigidas al exterior de la cooperativa, que los asociados tienen el deber de discutir y apoyar. El sexto y último nivel es el de la organización del trabajo, en el sentido de que la cooperativa es efectivamente una empresa, pero puede aprovechar el valor agregado de una participación de abajo hacia arriba en términos de sugerencias y propuestas a nivel operativo.

El tema de la participación es muy sensible. En el plano formal, una cooperativa en la que los miembros no participan continúa siendo una cooperativa, pero se vacía de sentido y significado. Una base social que acepta pasivamente decisiones de arriba; que ratifica sin informarse; que no se interesa por las actividades sociales, asistenciales y de otro tipo y que ha renunciado a hacer oír su voz, es como una masa inerte, que se arriesga a permitir o facilitar una desmutualización de hecho de la cooperativa.

Por el contrario, muchas empresas privadas tradicionales han entendido el valor agregado de la participación y han introducido en su organización modelos y prácticas tomadas de la experiencia cooperativa. Por lo tanto, nos enfrentamos a la molesta paradoja de que un número cada vez mayor de empresas privadas convencionales invierten recursos para fomentar la participación de los empleados, mientras que las cooperativas dan casi por sentada la participación de sus asociados y, de hecho, en ciertos casos, donde el espíritu cooperativo se ha debilitado más, lo consideran un oropel molesto. Esta situación paradójica se ha producido en general por dos razones.

La primera razón es la conciencia por parte de la dirección de las empresas privadas de que en los distintos niveles organizacionales es mejor tener sujetos pensantes que ejecutores diligentes- Por ello, el empleado que decide proponer una sugerencia o expresar una observación crítica sobre el proceso productivo o sobre las elecciones co-

merciales es una voz que merece ser escuchada por la alta dirección, pues, al vivir determinadas situaciones desde adentro, probablemente habla con conocimiento de causa y sus consejos pueden ayudar a mejorar la organización.

La segunda razón se refiere al mundo de las cooperativas donde el valor agregado de la crítica constructiva ha sido de modo progresivo malentendido por temor a que pueda convertirse en un vehículo de desintegración, romper el equilibrio a veces frágil de gobernanza y, por lo tanto, crear tensiones entre la base social y parte superior de la cooperativa. Incluso prescindiendo de todas las situaciones espurias o semiespurias de cooperativas, hay realidades en las que la dirección cooperativa termina —a veces de buena fe o involuntariamente— por desmotivar la participación de los asociados; otras, en cambio, donde la gran dimensión representa un obstáculo objetivo a una sana y creativa participación.

76. ¿QUÉ INSTRUMENTOS PUEDEN INCENTIVAR LA PARTICIPACIÓN?

Es muy importante incentivar la participación en los seis planos antes mencionados. Este proceso puede tener lugar a través de una sinergia entre tres elementos diferentes.

El primero es que la dirección y la gerencia de la cooperativa estén sinceramente convencidas del valor intrínseco de la participación y tomen las medidas necesarias para implementarla y actualizarla. Para ello, podría resultar útil una función de supervisión y garantía de la central cooperativa.

El segundo es que la base social sea consciente de que la participación no es un rasgo opcional sino distintivo de la empresa cooperativa. Para ello, es necesario invertir más de forma constante y creativa en formación sobre identidad cooperativa.

El tercero es que se pongan en marcha nuevas herramientas adecuadas a los tiempos. Si una cooperativa crece en tamaño y supera

los mil asociados, no podrá gestionar la participación de la misma forma que cuando tenía cien. Podrá introducir, solo por poner algunos ejemplos, pre asambleas, grupos de trabajo dedicados (o *focus groups*), comunicación generativa y otras herramientas innovadoras a través de las cuales potenciar el dinamismo de una numerosa base social. Es un grave error, tanto teórico como práctico, creer que la participación no puede encontrar ciudadanía en las cooperativas medianas y grandes: solo hay que prepararse para impulsarla y gestionarla correctamente.

77. ¿CUÁLES SON LAS RESPONSABILIDADES DE LOS ADMINISTRADORES DE UNA EMPRESA COOPERATIVA?

El consejo de administración de una cooperativa representa la propiedad y, por lo tanto, la base social. Esta última, de hecho, elige democráticamente al consejo de administración.

El rol de los administradores está regulado por la ley, así como su responsabilidad civil y penal está regulada por los códigos correspondientes. Por ejemplo, de acuerdo con la normativa vigente, los administradores son responsables de los daños que sufra la empresa cuando no cumplen con deberes que imponga la ley o los estatutos con la diligencia que exija la naturaleza del encargo y sus competencias específicas; a la inversa, no son responsables de los resultados negativos que se originan más allá de una gestión profesionalmente correcta. Es decir que en una cooperativa que quiebra o sufre un colapso, los administradores no son responsables si esto se debe a una tendencia cíclica del mercado, mientras que son responsables si no han elaborado los estados financieros de acuerdo con la ley o si han utilizado los recursos de la empresa para jugar en la bolsa de valores, violando lo prescrito en el estatuto. En casos de fraude, corrupción o blanqueo de capitales, también se desencadena una denuncia penal.

Más allá de estas prescripciones, la responsabilidad de los administradores también es de otro tipo. De hecho, tienen la gran carga del liderazgo cooperativo. Es decir, deben orientar la empresa hacia objetivos emprendedores y mutualistas teniendo en cuenta el complejo equilibrio entre dos áreas complementarias pero diferenciadas: la empresarial y la social.

78. ¿CUÁLES SON LOS PERFILES REQUERIDOS PARA AQUELLOS QUE DEBEN INTEGRAR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA COOPERATIVA?

En los últimos tiempos, ha madurado un acalorado debate sobre los perfiles de quienes deben formar parte de la junta directiva. En particular, surgieron tres figuras diferentes, cada una de las cuales presenta fortalezas y debilidades.

La primera figura es la del gerente. Quienes sostienen que el director comercial o el jefe de recursos humanos debe formar parte del consejo de administración creen que este último órgano debe estar integrado por personas con formación profesional y acostumbradas a la gestión empresarial. El inconveniente grave, y en más de un caso peligroso, es que de esta manera se crea un solapamiento entre administradores y tecnoestructura con un cortocircuito en la dicotomía controladores-controlados. Generalmente, este es el primer paso para formar un equipo directivo con alto riesgo de autorreferencialidad.

La segunda figura es la del asociado ordinario. Quienes sostienen que un trabajador o un pequeño empresario o un usuario deberían formar parte del consejo de administración otorgan un gran valor a la función representativa. Por tanto, el agricultor en la junta directiva de una bodega social, el socio en una cooperativa de consumo o el educador en una cooperativa social representarían la base social de manera adecuada y empática. Sin embargo, en este caso existe un problema de habilidades, porque muy a menudo estas figuras

no están adecuadamente preparadas para leer un balance o informe financiero. Este obstáculo se puede superar, pero solo en parte, mediante una formación específica.

La tercera figura es la del administrador independiente: una figura externa a la cooperativa pero competente en cuanto a la gestión empresarial, la cultura cooperativa y el sector en el que opera la empresa. El administrador independiente representaría una especie de sujeto imparcial capaz de resolver los eventuales conflictos internos, de mediar entre las necesidades corporativas y las aspiraciones de la base social y, por lo tanto, de elegir lo mejor. La duda, en este caso, tiene que ver con la llamada independencia, pero también con el hecho de que la cooperativa siempre ha sido una especie de comunidad autogestionada que ha recurrido a recursos internos, mientras que en este caso admitiría su propia dificultad para seleccionar un consejo exclusivamente interno para dirigirse a terceros. Sin embargo, la fuerte especialización de habilidades que requiere el mercado parece sugerir esta opción a pesar de los riesgos asociados a ella.

Además de estas tres figuras, también pueden formar parte del consejo de administración representantes de personas jurídicas o socios inversores, dentro de los límites impuestos por la ley. Pero independientemente de este último aspecto, el principal problema del consejo de administración es el *mix* que lo caracterizará.

En general, la elección se basa en un equilibrio entre diferentes figuras, con consejeros seleccionados entre gerentes, entre accionistas ordinarios y, en ocasiones, entre sujetos independientes. Aunque el peso atribuido a los distintos equipos es naturalmente diferente, la combinación de conocimientos y representación no es sencilla. Una buena solución podría ser seleccionar entre los miembros ordinarios a aquellos que tengan las habilidades más destacadas para formar parte del consejo sobre la base de una formación integral adecuada, experiencia previa o habilidades reconocidas en el sector.

79. ¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LOS GERENTES EN UNA EMPRESA COOPERATIVA?

El gerente es una persona que en una empresa u organización se encarga de gestionar un proceso, respecto del cual tiene la tarea de perseguir determinados objetivos. En el vértice de la alta dirección se encuentra el director general, quien tiene autoridad y responsabilidades extendidas a toda la organización de la empresa. Históricamente, es quien maneja las operaciones desde una posición en el vértice superior y quien se relaciona con el presidente. La relación entre los dos debe ser franca y estar marcada por el respeto y la confianza mutuas. En las últimas décadas, también en las empresas cooperativas se ha hecho más frecuente la práctica de introducir una conexión más evidente entre el consejo de administración y la dirección en la figura del director ejecutivo, que ocupa el cargo de director general y es también jefe de empresa, o ejercerá las funciones de director general.

El director comercial, por ejemplo, es un gerente que preside el área de ventas y al que se le exige expandir la facturación en un cierto porcentaje durante un número determinado de años. Por su parte, el director de personal es un administrador que gestiona las personas con el objetivo de seleccionarlas, potenciarlas y formarlas con respecto a un patrimonio de valores específico.

En una empresa cooperativa, como en una empresa privada tradicional, el rol de los gerentes está subordinado al directorio que dicta las pautas generales de la cooperativa. La tarea del administrador de una cooperativa consiste en combinar la función empresarial con la función mutualista. Ciertamente, esta no es una tarea sencilla y, de hecho, requiere, o debería requerir, una formación específica.

El director comercial de una cooperativa de consumidores no tiene solo la tarea de maximizar las ventas y considerar debidamente los márgenes. También debe cuidar que en las estanterías haya productos sanos y de calidad, algunos de los cuales proceden del territorio, otros de circuitos solidarios, así como productos no contaminantes, o ensayados en animales, en línea con las pautas éticas de la base social.

El gerente de personal de una cooperativa manufacturera que produce muebles y enseres, ante una caída en los pedidos y por ende en la rotación, no debe reaccionar despidiendo a parte de los asociados, porque esto traicionaría el mutuo acuerdo, sino trabajar para que la base social pueda optar por un contrato solidario bajo el lema de trabajen menos, trabajen todos.

El director técnico de una cooperativa de abastecimiento agrícola, que tiene como asociados a pequeños agricultores, no debe tratar de venderles numerosos herbicidas en nombre del aumento de la facturación, sino que su función es asegurar que cada miembro agricultor esté informado sobre el uso correcto de estas sustancias y use la cantidad estrictamente necesaria.

Todos son ejemplos muy concretos y reales de cómo la función directiva diverge de forma significativa dependiendo de si se ejerce dentro del ámbito de una empresa cooperativa o una empresa privada tradicional. Del mismo modo la función del gerente de una empresa pública o de una organización sin fines de lucro, como una fundación cultural o una organización no gubernamental, sigue siendo diferente.

80. ¿CÓMO SE HA DESARROLLADO LA RELACIÓN ENTRE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA DIRECCIÓN?

La relación entre el consejo de administración y la gerencia (a menudo se indica en las cooperativas con la palabra tecnoestructura) es muy delicada. Cabe señalar que no pocas veces estas dos figuras se superpusieron parcial o fuertemente, en el sentido de que varios gerentes formaban parte del consejo de administración. Esto a menudo ha causado problemas porque ha fallado una función de control del consejo de administración sobre la tecnoestructura y esto ha determinado la autorreferencialidad de la cúpula de la cooperativa. En general, salvo situaciones puntuales,

las fallas de los últimos años producidas por el cortocircuito de la gobernanza sugieren mantener separado el consejo de la estructura administrativa de la cooperativa.

En presencia de esta distinción, la relación entre estos dos sujetos tiene un carácter osmótico. El consejo de administración es responsable de discutir el desempeño económico y no económico de la cooperativa, en términos de estados financieros, relaciones con los grupos de interés, elecciones estratégicas. Posteriormente, una vez tomadas las decisiones, le toca a la tecnoestructura trabajar para lograr los objetivos preestablecidos: empresariales, de mutualidad, sociales.

Incluso si el consejo de administración es el que produce insumos hacia los distintos gerentes, la relación es bilateral porque también hay un flujo que parte de la tecnoestructura para llegar al consejo de administración. Se trata de información y propuestas que los distintos directores, gerentes y mandos intermedios elaboran y transmiten a los consejeros sabiendo que la mayoría de las competencias se encuentran en la tecnoestructura, mientras que los administradores suelen tener un nivel más bajo de habilidades específicas. No es una función complementaria, sino una forma de colaboración (de hecho, cooperación), por lo que, aunque sea el consejo quien decida, en este proceso deliberativo puede utilizar ideas y datos que provengan de los gerentes. También en este caso se trata de equilibrios complejos, pero que son muy importantes para el éxito de la empresa cooperativa.

81. LOS ADMINISTRADORES Y GERENTES COOPERATIVOS ¿NECESITAN FORMACIÓN ESPECÍFICA?

Dado que la empresa cooperativa es un Jano bifronte cuya inteligibilidad no es sencilla, la formación relacionada con la naturaleza especial y la identidad peculiar del movimiento al que pertenece es mucho más importante que en otros tipos de empresa, que tienen actores más conscientes de los fines corporativos. Por tanto, los gestores y

administradores de cooperativas necesitan una formación identitaria específica para evitar el riesgo de una desmutualización de hecho en determinadas empresas de este tipo que, aunque a nivel formal sigan siendo cooperativas, tienen mecanismos endógenos muy alejados de los ideales, así como un comportamiento en el mercado completamente análogo al de las empresas convencionales.

También sería necesaria una formación específica en la base social, enriquecida con cursos breves de cultura cooperativa para los nuevos asociados. Sin embargo, este último aspecto está subordinado a la sensibilidad cooperativa de los administradores y gerentes porque les corresponde desplegar los recursos económicos y las herramientas de información y formación para proteger y potenciar la dimensión genuinamente mutualista. Por lo tanto, más aún, las principales figuras de la cooperativa, es decir, las que pertenecen al consejo de administración y que forman parte de la tecnoestructura, requieren una capacitación específica, que incluye habilidades tradicionales relacionadas con la empresa que también involucra la dimensión cooperativa.

Desde hace varios años, se llevan a cabo cursos de especialización de posgrado, maestrías y otros cursos de perfeccionamiento dedicados a la administración y gestión de empresas cooperativas, que anualmente producen decenas y decenas de jóvenes dispuestos a hacer su propio aporte al movimiento, así como fortalecer las habilidades de quienes ya trabajan en la cúpula de una cooperativa, pero necesitan una formación específica. Sin embargo, en comparación con las necesidades reales del movimiento, sigue siendo una contribución formativa bastante limitada.

A pesar de los más de cien años de historia del movimiento cooperativo y su impacto nada despreciable en la economía, la Universidad de Bolonia fue la única institución italiana que en 1996, por iniciativa del Prof. Stefano Zamagni brindó un curso de grado específico en economía de la cooperación que luego se convirtió en un máster de primer nivel.

82. ¿QUÉ FUNCIÓN DESEMPEÑAN LOS CONSORCIOS COOPERATIVOS?

Los consorcios son cooperativas de cooperativas y, como tales, también se definen como cooperativas de segundo grado. Históricamente, han sido un engranaje fundamental del movimiento: favorecieron el trabajo en red y desarrollaron economías de escala o de alcance; fueron un preludio de la unificación y representación de puntos de apoyo estratégicos de primer orden. Podemos dividir los consorcios en tres tipos.

El primer tipo es el del consorcio horizontal, al que se le encomiendan tareas de racionalización de necesidades y recursos, a menudo en busca de economías de escala más ventajosas. Fue muy utilizado en las fases iniciales del movimiento cooperativo y en las de reconstrucción, como los dos años de posguerra, pero se puede considerar que atravesó toda la historia del movimiento. Un ejemplo de ello son los consorcios entre cooperativas de construcción, integrados por cooperativas de albañiles en general pequeñas y medianas. Estos consorcios de construcción, originalmente formados para poder adquirir grandes contratos, también se involucraron en la prestación de servicios a sus asociados, ahorrando así recursos para el diseño, para descuentos de subastas y para el manejo de asuntos burocráticos relacionados con licitaciones, operaciones que fueron realizadas de forma centralizada por el personal del consorcio. Similares consideraciones se pueden hacer para las antiguas entidades de la caja rural, que obedecían esencialmente a la necesidad de superar el enfoque localista del crédito cooperativo en busca de visiones de conjunto que, aunque limitadas a determinados distritos, permitieran optimizar los recursos a través del desempeño de los servicios colectivos.

El segundo tipo es el del consorcio vertical**,** que preside las redes verticales y está vinculado al concepto de filial. Un mecanismo similar se puede encontrar en el sector agroalimentario, mediante el cual las naranjas pasan del agricultor a la cooperativa local, que las traslada a un consorcio regional o nacional, que las clasifica en los distintos mercados en función de la aglomeración, los precios y la calidad mientras que otra parte del producto se transforma, directa-

mente o mediante otra cooperativa, en zumos de frutas. Este tipo de cadena de suministro requiere que los agricultores individuales sean miembros de cooperativas agrícolas de agricultores, a quienes confían los productos; estos últimos, a su vez, son miembros de consorcios —comercialización o elaboración— que en algunos casos han dado lugar a organismos de tercer grado aún más grandes y extendidos. En este sentido, no se puede afirmar que el consorcio sea el único tipo que encarne la esencia de la red vertical, dado que la filial puede incluir, además de cooperativas individuales, también organizaciones, como grandes grupos con gestión integrada. La lógica general que guía este tipo de redes, de cualquier forma que se organice, es instar a los elementos individuales de la cadena productiva a lograr la eficiencia en sus respectivas áreas de competencia, encomendando la coordinación a una unidad a cargo de las funciones de gestión, que puede ser precisamente un consorcio.

Las cooperativas de consumidores también se han organizado según un modelo muy similar. Los consumidores han creado cooperativas a nivel local y luego se han expandido a través de unificaciones progresivas, que se refieren a un único consorcio nacional de suministro. Además, hay que señalar que este epicentro está a su vez ligado aguas arriba a muchos productores, algunos de ellos cooperativos, con los que se establecen relaciones a largo plazo, hasta el punto de encargar el embalaje de los productos de marca cooperativa. En cierto modo, la estructura de la red es la misma que en el sector agroalimentario, ya que el producto pasa de la mano del proveedor/receptor al cliente/comprador. Solo se invierten los recorridos, porque, en el caso de la gran distribución, la mercancía parte del epicentro de la red para llegar a sus periferias, mientras que en la agroindustria parte de las áreas externas para llegar al centro.

El tercer tipo es el del consorcio complementario, más reciente que los otros dos modelos. Los consorcios complementarios tienden a desarrollar sinergias entre sus cooperativas. Un ejemplo es el de los consorcios entre cooperativas de servicios, especialmente en referencia a la gestión de contratos complejos. En el caso de la

gestión de diversas estructuras de servicios de las Unidades Locales de Salud, el cliente tiene la posibilidad de hablar con un único sujeto —el consorcio— que distribuye los segmentos individuales de actividad a las diferentes cooperativas miembros: limpieza del local, eliminación de residuos especiales, mantenimiento de equipos, suministro de personal auxiliar de enfermería, organización de una central o puesto de escucha para las relaciones con el público, etc. De este modo, cada cooperativa de servicios acaba ocupándose del segmento en el que está más especializada y el consorcio actúa como el aglutinante del conjunto.

Independientemente de la categorización expresada con anterioridad, el consorcio es un organismo cooperativo capaz de mirar desde arriba a los miembros individuales. Esta es una característica fundamental de estas organizaciones, que en muchos casos ha determinado una evolución dinámica de la red, en primer lugar a través del respaldo o promoción real de estrategias de fusión, pero también a través de una mediación de conflictos de roles o la circulación de *know-how* y personal. Por eso el consorcio es un híbrido entre organización empresarial y de representación y constituye un eje indispensable del movimiento.

83. ¿QUÉ ES EL GRUPO COOPERATIVO?

El grupo cooperativo paritario —a menudo, más simplemente, un grupo cooperativo— es una organización de varias empresas cooperativas destinadas a crear una estrategia empresarial común y unitaria. Se basa en un acuerdo contractual que prevé algunos elementos esenciales, como la duración del acuerdo, la cooperativa encargada de la gestión del grupo y las competencias que le confieren a este último, así como las ventajas derivadas de la común actividad y su distribución entre los miembros del grupo. Cada empresa cooperativa que forma parte del grupo puede retirarse sin cargos de ningún tipo.

La herramienta del grupo cooperativo se introdujo con la reforma del derecho societario de 2003 con la idea de que podría representar un punto de apoyo estratégico para el desarrollo del sistema cooperativo. De hecho, tuvo una aplicación y difusión por debajo de las expectativas. La legislación ha considerado acertadamente que la empresa cooperativa se orienta a la colaboración con otras hermanas, en virtud de su naturaleza y de su propia tradición histórica, basada en el principio de intercooperación. Y consideró que el carácter vertical de los grupos societarios tradicionales, con una empresa en la cima de una serie de subsidiarias y empresas participadas, era difícil de conciliar con este espíritu. De ahí la elección de crear un instrumento paritario para el mundo de la cooperación: en esta tipología, el líder delega su poder de un acuerdo contractual más que de la participación en el capital de una empresa subordinada.

Las aplicaciones pueden ser numerosas, pero generalmente tienden a dividirse en dos categorías. Los grupos paritarios débiles en los que el acuerdo es funcional a los aspectos individuales de la actividad empresarial. Por ejemplo, las cooperativas de limpieza pueden acordar un contrato que regule el suministro de productos de limpieza y similares o las cooperativas entre minoristas y consumidores pueden decidir compartir datos sobre el comportamiento de los puntos de venta de sus clientes.

Los grupos paritarios fuertes, en los que el objeto del acuerdo está estrechamente relacionado con el *core business* y, por tanto, implica un compromiso con el intercambio mutuo. Por ejemplo, varias cooperativas sociales o de servicios podrían crear un grupo paritario aportando sus habilidades específicas para gestionar de forma conjunta un paquete de servicios contratados por un municipio u otro organismo público.

84. ¿POR QUÉ ES INCORRECTO COMPARAR LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE UNA EMPRESA COOPERATIVA CON LOS PROPIOS DE UNA EMPRESA DE CAPITAL?

Una empresa privada tradicional tiene como objetivo principal la maximización de las ganancias. En este sentido, deberá producir importantes beneficios sin poner en peligro la posibilidad de hacer lo mismo en el futuro. Por tanto, tendrá que seguir invirtiendo en innovación, capital humano y similares, para evitar maximizar el beneficio en el corto plazo y perder competitividad en el mediano y largo plazo. Pero al margen de esta consideración, podemos subrayar que la actividad de una empresa privada tradicional será tanto más positiva cuanto más rentable sea en términos de beneficios.

Una empresa cooperativa tiene como finalidad la mutualidad, que —según las interpretaciones— se acompaña de lo rentable o, en todo caso, también (pero no exclusivamente) puede lograrse a través de este último. Por tanto, el objetivo de cerrar el balance con activos debe conciliarse con el de respetar el acuerdo mutualista. Por esta simple razón, es incorrecto hacer una mera comparación numérica entre los balances de una empresa privada tradicional y una cooperativa que opera en el mismo sector. Tomemos algunos ejemplos.

Primer ejemplo: una empresa productora de vino cierra su balance con excelentes ganancias y una bodega social cercana, por otro lado, obtiene una ganancia mucho menor. Sin embargo, los agricultores que vendían sus uvas a la empresa privada tradicional recibían una retribución por quintal inferior al de los viticultores que entregaban sus uvas a la bodega cooperativa. En este caso, mientras la bodega quería maximizar su beneficio, la bodega cooperativa medió entre la necesidad de tener un beneficio y la de retribuir bien el producto de los miembros agricultores, que en realidad son los propietarios.

Segundo ejemplo: una empresa de limpieza y una cooperativa de limpieza operan en la misma ciudad, donde tras la crisis económica los clientes principales han decidido reducir costes pasando de cuatro a tres días a la semana de limpieza del local. La empresa

privada reacciona reduciendo la plantilla o las horas de los empleados, intentando descargar la disminución de la rotación en recursos humanos, con el propósito de salvaguardar al máximo las ganancias. La cooperativa, en cambio, se contenta con un beneficio menor, o incluso con el punto de equilibrio, para no intervenir en el empleo y horario de sus asociados; solo si el presupuesto corría el riesgo de cerrarse con pérdidas, podría ofrecer a los accionistas un contrato solidario del tipo trabajen menos, trabajen todos.

Tercer ejemplo: una fábrica de muebles privada y una cooperativa de carpinteros que fabrican productos similares tienen sus almacenes a 50 kilómetros de distancia. En una oportunidad, el empresario de la fábrica de muebles decide despedir a la mayoría de los trabajadores, cerrar la fábrica y reabrirla en Polonia, donde los costes laborales son mucho más bajos. La cooperativa de carpinteros no incursiona en una operación de deslocalización productiva porque su propósito es dar trabajo a los asociados, no lucrar explotando mano de obra no sindicalizada en países emergentes.

85. ¿EXISTE ALGUNA HERRAMIENTA PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DE LAS COOPERATIVAS EN TÉRMINOS NO EXCLUSIVAMENTE ECONÓMICOS?

Dados los ejemplos anteriores, es necesario poder verificar, entre dos o más cooperativas en el mismo sector, cuál tiene mejor desempeño. Por tanto, debemos introducir un criterio de medición que tenga en cuenta lo anterior: el valor agregado social (VAS). Para evaluar una cooperativa hay que considerar necesariamente el balance económico, los resultados del intercambio mutualista y los efectos positivos sobre la comunidad de referencia y, más en general, sobre el territorio.

El valor agregado social debe medirse con herramientas adecuadas, recientemente introducidas y en proceso de perfeccionamiento que puedan reportar la contribución específica

que produce una organización económica en términos de creación (o destrucción) de bienes relacionales y bienes comunes. Entre otras cosas, no solo las organizaciones sin ánimo de lucro y las cooperativas deben tener en cuenta y medir el valor agregado social que han creado (o destruido). Incluso las empresas con fines de lucro están llamadas hoy a cuestionarse sobre este tema para comenzar a operar no solo en base al valor económico-financiero que generan para los accionistas, sino también al valor social, ambiental y relacional que producen para la comunidad en general; y el mismo análisis también se aplica a la administración pública y las empresas estatales.

86. ¿POR QUÉ ALGUNOS COOPERADORES EVALÚAN POSITIVAMENTE EL GRAN TAMAÑO DE SUS EMPRESAS, MIENTRAS QUE PARA OTROS EL CRECIMIENTO EXCESIVO EN LA DIMENSIÓN INTRODUCE UN ELEMENTO DE RIESGO?

El tema del tamaño de la cooperativa ha dado lugar a un debate que se ha extendido a lo largo de la historia de la cooperación en el mundo. Este es un tema transversal desde el punto de vista del producto porque afecta a las cooperativas agroalimentarias, de construcción, de consumo, de crédito, etc. Si queremos resumir esta discusión, podemos presentar brevemente las dos posiciones que se han confrontado.

La primera posición corresponde a quienes creen que la cooperativa se beneficia del gran tamaño, en el sentido de que el proceso de crecimiento dimensional produce una mayor capacidad de presidir el mercado, una expansión del impacto mutualista y social, una disminución de los costos fijos y la clara sensación de éxito del modelo cooperativo.

La segunda posición, en cambio, es la de quienes muestran una duda fundamental ante un crecimiento desmedido de las cooperativas, pues se cree que esto acentúa su corporativización, aumenta la distancia entre la cúspide y la base social —con creciente dificultades de gobernanza—

y sobre todo debilita el deseo de participación del asociado individual, empujándolo a sentirse ajeno a esta estructura empresarial, un mero número y ya no protagonista de la vida de la empresa.

En ambos argumentos hay importantes elementos de verdad. Hoy el debate se ha orientado hacia una solución convincente.

Por un lado, es impensable que se condene a las cooperativas a seguir siendo pequeñas. "Lo pequeño es hermoso" es un enfoque disfuncional en una economía globalizada como la actual. En un mundo en el que las empresas convencionales son mayoría y tienen objetivos de crecimiento, alcanzando a veces dimensiones multinacionales, la cooperación no puede limitarse a una condición de enanismo empresarial.

Por otro lado, es impensable que los métodos de gestión democráticos y participativos de una cooperativa de 50 o 100 asociados sigan siendo los mismos en una cooperativa de 5 000 o 10 000 asociados, porque en cambio es necesario diseñar e implementar herramientas que sean innovadoras, eficaces y acordes a los tiempos. Las empresas cooperativas, si no quieren que la base social pierda el gusto por la participación, deben favorecer una mayor experimentación con nuevos métodos. En cualquier caso, debe evitarse el riesgo, aunque sea remoto, de una lenta eutanasia participativa.

El desafío del cooperativismo pasa entonces a ser el de acompañar el crecimiento de sus empresas con una adecuada reorganización interna. Esta se encuentra conformada por secciones de asociados, reuniones previas a la asamblea, prácticas deliberativas, grupos focales, canales de información dedicados y uso de redes sociales innovadoras con el fin de dotar a la base social de las herramientas adecuadas para mantenerse informada y participar de manera generativa en la vida y desarrollo de su cooperativa.

87. ¿QUÉ RELACIONES EXISTEN ENTRE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS Y LOS SINDICATOS?

El sindicato y la cooperativa de trabajo son dos formas diferentes de proteger a los trabajadores. El sindicato es una forma asociativa para dialogar con la propiedad de las empresas y tratar de obtener mejores condiciones para los empleados sobre planes de retribución, seguridad, bienestar de la empresa, etc. La cooperativa de trabajo, en cambio, es una forma empresarial donde el capital y el trabajo coinciden, resolviendo este conflicto internamente; por tanto, los trabajadores también son los propietarios de la empresa.

Aunque las relaciones entre las cooperativas de trabajo y los sindicatos han sido bastante complejas, por el contrario, las cooperativas de usuarios o de apoyo han tenido relaciones tradicionales con las fuerzas sindicales, dado que en estos casos el afiliado no es un trabajador y el trabajador es un asalariado convencional. En cambio, en una cooperativa de producción o de servicios, el asociado parece constreñido entre dos entidades con objetivos divergentes. Por un lado, es copropietario de la empresa, elige de forma democrática el consejo de administración y participa en las decisiones estratégicas. Por otro lado, es trabajador y, como tal, siente la necesidad de estar protegido.

Desde un punto de vista puramente teórico, si el albañil miembro de una cooperativa de construcción está descontento con su salario, quiere un mejor ambiente de trabajo y aspira a un mayor nivel de bienestar empresarial, puede acudir a la asamblea y decirlo sin reservas. En ese punto, sobre todo si las demandas en este sentido son muchas, el consejo de administración que representa a la propiedad, es decir, los asociados, tendrá que actuar para pagar a los albañiles lo que pidan o explicarles las razones por las que no es posible dar seguimiento a las solicitudes, a veces debido a necesidades comerciales, presupuestarias u otras. Si no están satisfechos con estas respuestas, al renovar sus cargos, los asociados podrán elegir un consejo de administración diferente, más sensible o más capaz de atender sus solicitudes.

En la práctica, sin embargo, este mecanismo operativo es poco frecuente. O mejor dicho, no es tan directo y fluido. Los asociados no siempre tienen antecedentes que les permitan comprender la marcha de la empresa o leer el balance. Levantar la mano en una asamblea de doscientas personas y ponerse de pie para hacer peticiones requiere una cierta cantidad de coraje. Además, existe la sensación generalizada de que una crítica al consejo de administración podría provocar alguna represalia en detrimento de quienes la expresan.

Aquí, entonces, es que una creciente sensación de extrañeza de los miembros trabajadores hacia su propia cooperativa ha empujado gradualmente a algunos de ellos a afiliarse a un sindicato. Este último asumió, por tanto, la carga de mediar en las relaciones entre la base social y el consejo de administración desempeñando una función de seguimiento e información.

Desde un punto de vista teórico, esto es absurdo. En la práctica, los miembros trabajadores pagan a un sujeto externo a la cooperativa, el sindicato, para que se ocupe de los administradores que ellos mismos han elegido de manera democrática. Y esta paradoja fue alimentada por otra paradoja, como la huelga de los trabajadores contra la cooperativa y, por tanto, contra ellos mismos. Sin embargo, cabe señalar que en algunas cooperativas, especialmente en las grandes, el vuelco de la relación entre la base social y el vértice —con el consejo de administración que controla la asamblea de asociados mientras que debe ser la asamblea de asociados la que debe controlar al consejo de administración—, de hecho, ha abierto las puertas de par en par para que los sindicatos se unan a la cooperativa.

Entre los puntos más discutidos, en los que el enfrentamiento entre cooperativas y fuerzas sindicales ha sido más acalorado, tanto como para romper las relaciones internas del movimiento obrero, se encuentra el respeto al convenio colectivo nacional de trabajo. En la actualidad, una cooperativa está obligada a respetar el convenio colectivo nacional de trabajo. Antes de la Ley 142 del 3 de abril de 2001, que introdujo esta norma, era solo una facultad.

Por lo tanto, podría suceder que una cooperativa de vigilancia, para ganar un contrato, redujera el valor en la oferta para luego empujar los salarios por debajo del convenio colectivo nacional. Precisamente en el sector de servicios, donde el costo de la mano de obra representa el componente principal en valor absoluto. En general, la contracción salarial ha permitido a las cooperativas una importante ventaja competitiva debido a que las empresas privadas tradicionales no podían competir en este terreno.

Con respecto a la práctica de la rebaja por debajo del convenio colectivo nacional de trabajo, es necesario juzgar caso por caso. Se encuentra la cooperativa en la que los veinte asociados, para no entrar en el paro, deciden con plena conciencia y acuerdo autoreducir el sueldo. Y está la cooperativa espuria en la que el consejo de administración obliga a una base social pasiva a aceptar una disminución de los salarios presentando el hecho como un requisito previo para poder trabajar.

Superado el obstáculo de la derogación del convenio colectivo nacional, las relaciones entre las cooperativas de trabajo y los sindicatos han mejorado de modo significativo, también con miras a la recíproca aceptación. El sindicato comprende la especificidad de la empresa cooperativa en comparación con la tradicional; la cooperativa admite internamente la función de control sindical.

88. ¿CUÁLES SON LAS RAZONES QUE PROMOVIERON LAS TRES PRINCIPALES CENTRALES NACIONALES PARA INICIAR EL PROYECTO DE UNIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LA ALIANZA DE COOPERATIVAS ITALIANAS?

La Alianza de Cooperativas Italianas (ACI) nació en 2011 como una forma de coordinación entre las tres históricas centrales cooperativas italianas:

1. Legacoop, que representó la cooperación más orientada a la izquierda.
2. Confcooperative, que dio voz al movimiento de tradición católica.
3. Associazione Generale Cooperative Italiane (AGCI), que reunió a las asociaciones de inspiración republicana y socialdemócrata.

El 1 de enero de 2016, la ACI decretó el inicio de un proceso de integración progresiva que debe conducir en un tiempo razonable a la fusión de las tres organizaciones en una sola estructura. Este proceso ha comenzado realmente, incluso si la complejidad de la operación hará que la unificación sea un transcurso paso a paso, lejos de ser rápido. Las razones que llevaron a esta elección son tres.

La primera razón es que las divisiones ideológicas históricas entre cooperadores comunistas, demócratacristianos y republicanos hace tiempo que desaparecieron, por lo que, incluso dentro de las diferencias de identidad entre territorios y empresas individuales, los factores que unen a las cooperativas sobre la base de un denominador común son mucho más fuertes que los elementos distintivos o divisivos. Para Legacoop, Confcooperative y AGCI, ya no tiene sentido aparecer en las mesas institucionales por separado cuando, por el contrario, una sola organización puede tener un peso mucho mayor en las negociaciones y el diálogo político.

La segunda razón es que esta tripartición representa una anomalía enteramente italiana: en el resto del mundo hay muy pocos estados en los que el movimiento cooperativo se divide en redes contrapuestas y en competencia sobre la base de interpretaciones ideológicas del siglo XIX. En todo caso, hay países en los que las cooperativas centrales se agrupan por sector; y, por lo tanto, existe una organización representativa para las cooperativas agrícolas, una para las coo-

perativas de crédito, una para las cooperativas de consumidores, etc. Pero la división debida a tradiciones ideales y afiliaciones políticas, de hecho, es una peculiaridad italiana.

La tercera razón se refiere a una conveniencia puramente económica: tener una sola estructura, en lugar de tres que replican las mismas funciones, es más racional, permite reducir costos fijos y cortar duplicaciones innecesarias. Por lo tanto, representa una carga general menor para los miembros que pagan su cotización anualmente.

DESAFÍOS

89. ¿POR QUÉ EL MODELO COOPERATIVO, QUE TIENE CASI DOSCIENTOS AÑOS DE VIDA, PUEDE SER ATRACTIVO PARA LOS JÓVENES DE HOY?

Las cooperativas han cambiado, y mucho, a lo largo de su historia. Dependiendo del contexto, han sabido proponer una idea de reciprocidad que resulta atractiva para los nuevos miembros, sustentada en valores igualmente sentidos por las nuevas generaciones o por una parte sustancial de ellas. A lo largo del siglo XXI, las cooperativas deberán actualizar su modelo sin negarlo porque, en una sociedad en continua y rápida transformación, es fundamental saber adaptarse a los cambios repentinos, en particular los provocados por la llegada de la cuarta revolución industrial, la llamada revolución de las tecnologías convergentes.

En comparación con otras organizaciones, como algunos grupos de partidos, sindicatos o asociaciones, las cooperativas se han

adaptado con mucha más frecuencia al contexto en lugar de intentar oponerse a los cambios que se están produciendo. En este sentido, es como si los cooperadores hubieran hecho suyo el aforismo del intelectual estadounidense Jon Kabat-Zinn: "No se pueden detener las olas, pero se puede aprender a surfear".

Las cooperativas han tenido una actitud más proactiva que contrapuesta, su tarea siempre ha sido ofrecer respuestas concretas a los sueños (las aspiraciones mencionadas en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa de 1995) y a las necesidades de los asociados. Ofrecían oportunidades de trabajo, bienes y servicios de calidad a precios accesibles sin tener que vender sueños o ilusiones. La mutualidad fue una forma de combinar la conveniencia con la ética, para ofrecer al mundo una contribución positiva sin necesidad de lágrimas ni sangre. Como expresa el lema de la ACI: Cooperativas para un mundo mejor.

Esto es lo que deben seguir haciendo las cooperativas en el siglo XXI para resultar atractivas a las nuevas generaciones. Deben saber renovar el mutuo acuerdo, que en determinados sectores se encuentra algo empañado. Hoy en día varios agricultores miembros de cooperativas agroalimentarias, numerosos consumidores que compran en cooperativas de consumo, algunos ahorristas con cuenta corriente en un banco cooperativo, así como muchos trabajadores en cooperativas del sector terciario tienen dificultades para identificar la naturaleza y percibir la conveniencia de su cooperativa. En cambio, es esencial que la mutualidad también se valore en su dimensión económica y que la cooperativa continúe representando una ventaja respecto a las otras oportunidades que ofrece el mercado.

En segundo lugar, la cooperativa debe convertirse cada vez más en un lugar de florecimiento humano y crecimiento profesional. Para ello se necesitan dos ingredientes: inversiones en capital humano, en primer lugar a través de la formación en la cultura cooperativa, y una práctica diaria del mérito (algo muy diferente a la meritocracia). Ambos son aspectos que deben mejorarse. En particular, la demanda de mérito por parte de las nuevas generaciones es cada vez más fuerte

e impacta contra los vestigios de una herencia cultural que en ciertos contextos del pasado representó a la cooperativa como un medio más igualitario aunque correcto.

Finalmente, el movimiento cooperativo debe seguir creyendo en sus propios valores y principios y comprometerse a ponerlos en práctica plasmándolos en acciones y comportamientos sin sombras y sin compromisos reducidos. Las nuevas generaciones son muy sensibles a los temas de ética, mérito, justicia social, cuidado del medio ambiente. En general, el mundo económico está integrando, en mayor o menor grado, elementos de valor en el área de negocios. En las últimas décadas, la responsabilidad social (y civil) empresarial ha avanzado mucho, también teniendo en cuenta que la opinión pública está más informada, más atenta, más consciente y, por tanto, más crítica y selectiva que en el pasado reciente. Las cooperativas no deben hacer más que reafirmar sus valores y principios y trabajar con transparencia y honestidad para que se reduzca al máximo posible la distancia entre la declaración de intenciones y la práctica real.

90. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE FOMENTAR Y GARANTIZAR EL RECAMBIO GENERACIONAL DENTRO DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS?

La empresa cooperativa ha abarcado tres siglos, XIX, XX y XXI, y representó una opción, de hecho, una oportunidad para miles de millones de personas: jóvenes y no tan jóvenes, hombres y mujeres, pobres y ricos, orientales y occidentales, intelectuales y analfabetos, creyentes y no creyentes. En todo esto, el relevo generacional estuvo en la base de la continuidad de los ideales cooperativos en el tiempo. Si la cooperativa deja de ser atractiva para las nuevas generaciones, rápidamente comenzará una incontrolable decadencia, dado que se trata de una empresa formada por personas y para personas.

Si, en casi doscientos años de historia, varias generaciones han creído en el ideal cooperativo y en la empresa cooperativa, significa que hasta ahora este movimiento, social y empresarial, ha sabido ganarse la atención y el entusiasmo de los jóvenes. Pero esto no es una garantía de que será también en el futuro. A falta de este automatismo, es necesario trabajar intensamente para que el modelo cooperativo pueda impulsar las aspiraciones y necesidades de los que hoy son adolescentes y mañana serán jóvenes adultos.

Con respecto a este desafío, se pueden desarrollar dos reflexiones más relacionadas con el relevo generacional.

La primera es que las cooperativas han cambiado, y han sido sobre todo los jóvenes de todas las edades, en todas las partes del mundo, quienes las han cambiado. Esto significa que se trata de un modelo flexible, capaz de acoger nuevas propuestas y convincentes innovaciones y de potenciar las aportaciones, incluso críticas, de quienes tienen una visión del mundo más fresca y no ya desencantada. Las cooperativas del siglo XXI deben poner a los jóvenes en condiciones de poder expresarse y poder influir. No se trata de descartar a la generación anterior ni de renunciar a la experiencia de quienes han trabajado durante mucho tiempo en el movimiento, sino más bien combinar estos preciosos recursos con las necesidades creativas de los más jóvenes. Este último no solo debe ser capacitado, sino también escuchado; no hay que colocarlos en roles subordinados, sino confiarles responsabilidades progresivas dejándolos libres, incluso para cometer errores.

La segunda reflexión es que la cooperativa puede cambiar a la juventud. Cada año, en todos los países del mundo, las cooperativas contratan a millones de jóvenes. Para muchos de ellos es una ocupación como cualquier otra o una empresa a la que habían enviado un currículum porque estaban buscando trabajo. Ante este escenario, el cooperativismo tiene la extraordinaria posibilidad de acercar a estos jóvenes a sus demandas éticas y su patrimonio de valores. Solo necesita poder explicarles qué es una cooperativa, cómo funciona, cuáles son sus características específicas y valores distintivos. Alguien

se declarará indiferente o incluso hostil hacia este mundo y seguirá considerando a la cooperativa como un simple empleador, pero muchos otros se adherirán a este paradigma, a esta visión diferente de la sociedad, la economía y, sobre todo, del ser humano.

91. ¿POR QUÉ ES FUNDAMENTAL PARA CADA GENERACIÓN DE COOPERADORES Y COOPERADORAS INVERTIR EN FORMACIÓN EN IDENTIDAD COOPERATIVA?

Un conocido aforismo afirma que "nadie nace sabio". Las nuevas generaciones afrontan un largo y agotador camino formativo para aprender a leer, escribir y hacer aritmética, y luego volver a aprender sobre historia, geografía, lenguas extranjeras y en forma progresiva otras disciplinas técnicas, científicas o humanísticas. En este proceso, las ciencias económicas ocupan un lugar relativamente minoritario. Aunque el mundo también descansa en la economía y aunque el debate político es muy a menudo un debate económico, la mayoría de las personas no dominan conceptos muy simples como inflación, balance, participación, dinero, tasa de descuento, etc., por el simple hecho de que nunca han estudiado esto, ni en la escuela ni en la universidad (a menos que hayan cursado contabilidad o realizado estudios en una facultad de economía).

Frente a este escenario tan poco confortable, hay que añadir que, dentro del perímetro de quienes tienen conocimientos económicos y empresariales, el número de quienes conocen de manera precisa a las cooperativas es muy reducido. Al respecto, se debe mencionar un conocido estudio de Panu Kalmi, un académico finlandés, titulado simbólicamente *The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks* (La desaparición de las cooperativas de los libros de texto de economía). El texto reveló que la empresa cooperativa estaba presente en los manuales de economía de

principios del siglo XX y progresivamente recibió cada vez menos atención a lo largo del tiempo hasta su sustancial desaparición en el período más cercano al nuestro.

Esto significa que el movimiento cooperativo ha perdido mucho terreno en la educación masiva y actualmente tiene serias dificultades para incidir en la formación cultural del estudiante medio y, por tanto, del ciudadano medio. Es también en este tipo de formación donde el cooperativismo juega una parte importante de su futuro: si quiere ser uno de los protagonistas de la economía del siglo XXI, no puede construir una identidad y un papel reconocible en un contexto cultural aplanado por el pensamiento dominante, que ve a la empresa de capital como la única célula del espíritu empresarial.

Si el cooperativismo quiere reaccionar con respecto a este proceso de alteración y reduccionismo, debe hacer dos cosas: volverse protagonista del debate cultural, involucrando a académicos e intelectuales, y dedicarse a la formación de las nuevas generaciones con un abanico de posibilidades y propuestas sólidas y tentadoras. Se trata, por tanto, de financiar estudios de teoría económica, investigación empírica y organización de conferencias científicas y debates públicos; construir una comunicación efectiva y una narrativa atrayente; invertir en la difusión popular; desarrollar cursos universitarios con oportunidades en el movimiento cooperativo, y explicar a los nuevos empleados o nuevos miembros —que sin duda no son pocos— el abc de la empresa cooperativa. Creemos que solo así se podrá revertir el proceso de progresiva marginación y oscurecimiento de este tipo de empresas en la sociedad y la economía de la actualidad. Como ha recordado Benjamin Franklin, "invertir en conocimiento es la inversión con la mayor tasa de interés".

92. ¿EN QUÉ MEDIDA LAS COOPERATIVAS SON MÁS CAPACES DE PROTEGER Y PROMOVER LOS BIENES COMUNES? ¿QUÉ RELACIONES PUEDEN NACER CON LA ECONOMÍA COLABORATIVA?

Las raíces territoriales de las cooperativas son la mejor garantía para la protección de los bienes comunes. Una cooperativa de trabajadores no se arriesga a cerrar una planta de producción local para abrir una en Serbia, donde la mano de obra es menos cara y está más expuesta a coerción. De la misma manera una cooperativa de agricultores no tiene interés en maximizar el beneficio en detrimento de la salubridad del territorio, como puede ocurrir con una multinacional agroalimentaria.

A partir de esta premisa, encontramos un tipo de cooperativa —la de comunidad— cuyo núcleo lo constituye la protección de un bien común. Es un modelo reciente y *multi-stakeholder* que parte de la identificación de una necesidad y da una respuesta que generalmente involucra a varios sujetos de una misma comunidad de maneras diversas, todos cointeresados en un propósito determinado. La cooperativa comunitaria puede tener su origen en un proyecto de lucha contra la despoblación en un valle de los Apeninos o de los Alpes, la recuperación de una antigua zona industrial en una periferia urbana o la remodelación de un territorio que ha sido progresivamente contaminado por un vertedero.

En este sentido, la idea de comunidad que subyace a la protección del bien común ha alimentado un debate sobre el posible encuentro del movimiento cooperativo con la economía colaborativa. Esta última es un nuevo modelo que parte de las necesidades reales de los consumidores, capaces de afrontar los desafíos de la crisis y promover formas de consumo más conscientes basadas en la reutilización más que en la compra, en el acceso a los bienes en lugar del acceso a su propiedad. Los grupos de compra solidaria, el automóvil compartido, la vivienda compartida y el *coworking* son algunos ejemplos clásicos de la economía colaborativa.

Sin embargo, desde las instancias iniciales, la economía colaborativa ha evolucionado hacia un modelo diferente que prevé que el servicio de intercambio sea gestionado por una plataforma privada,

que obtiene un provecho de los usuarios en beneficio de la propiedad accionaria. Los casos de Bla Bla Car, Tripadvisor, Airbnb y otras aplicaciones similares son emblemáticos. Si bien la comunidad de usuarios tiene la percepción de un contexto de absoluta reciprocidad, en realidad no es el propietario del servicio en un sentido cooperativo porque quien originó esta organización gana por el uso de dicha plataforma. Es preciso señalar que aunque la economía colaborativa tenía algo en su ADN que la acercaba a las demandas mutualistas del cooperativismo, fue sobre todo la empresa privada tradicional la que aprovechó las oportunidades de este nuevo modelo.

93. ¿CUÁL ES LA CONTRIBUCIÓN QUE LAS COOPERATIVAS, EN PARTICULAR LAS COOPERATIVAS SOCIALES, PUEDEN OFRECER A UN NUEVO SISTEMA DE BIENESTAR MÁS INCLUSIVO Y PARTICIPATIVO?

El ámbito del bienestar (educación, salud, seguridad social) es un contexto que evoluciona profunda y rápidamente. Algunos observadores son muy críticos con respecto a estos cambios, argumentando una implicación menos directa del Estado que esconde una rescisión generalizada de derechos. Esta afirmación es infundada, ya que los supuestos del universalismo del bienestar no están en discusión, al igual que su reducción en términos de calidad no forma parte de la agenda política.

En el período de posguerra, en Italia y en Europa, el Estado optó por invertir de manera significativa en el ámbito del bienestar. Incluso luego de un auge económico sin precedentes, los límites de la educación gratuita para las nuevas generaciones se ampliaron, el sistema de salud se transformó en sentido universalista, la seguridad social se fortaleció, el sistema de pensiones se desarrolló de manera consistente, se construyó una gran red de bibliotecas para la lectura pública, etc. Se suele decir que después de la Segunda Guerra Mundial nació el Estado de bienestar, primero en Inglaterra y luego en el resto de Europa.

Esto equivale al importante esfuerzo público dedicado a lo que antes se gestionaba solo en una pequeña parte del Estado, pero la novedad que maduró en la década de 1940 no fue tanto la expansión de este sistema de protección social, sino el surgimiento de un vínculo entre este último y los derechos de ciudadanía. Es decir, se fortaleció la idea de que debía ser el Estado el que ampliara progresivamente los límites de los derechos y la protección social. En Italia, entonces, durante la década de 1970 hubo numerosas y significativas medidas que llevaron a una regionalización cada vez más marcada del bienestar con sistemas que, en términos de volumen de recursos, modelos organizativos y eficiencia general, surgían de manera diversa en los distintos territorios.

A finales de la década de 1980, se renovó el debate europeo: el tema de la ampliación del bienestar y los derechos sociales fue sustituido progresivamente por el de la sostenibilidad financiera y la contención del gasto. A partir de aquí, el Estado de bienestar se ha ido transformando poco a poco en algunos líneamientos.

Uno de los principales fue el cese progresivo de la prestación de algunos servicios de manera directa —es decir, a través de empresas públicas o aparatos de la administración pública— y el lanzamiento de convenios con sujetos llamados a gestionar parte de los servicios de bienestar bajo contrato. De hecho, se ha pasado de un modelo de desembolso totalmente centrado en la gestión directa por regiones, autoridades locales o el Estado a un modelo en el que se requiere el aporte de la empresa (tradicional y cooperativa) y, más en general, la colaboración de todos aquellos que trabajan en un territorio. Aunque, como se anticipó, algunos han interpretado este punto de inflexión como el inicio de una crisis o una fase de retroceso, en realidad ella tenía como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia general del sistema.

Entre los sujetos involucrados en este nuevo modelo de bienestar se encuentran las empresas cooperativas, que paulatinamente se han ido integrando en la atención sociosanitaria, escolar y sobre todo preescolar; la gestión de los servicios culturales, etc. Esto ha asegu-

rado una mayor funcionalidad global, un ahorro para el organismo público, un mayor nivel de innovación social y la posibilidad de integrar recursos públicos y privados en materia socio-asistencial, educativa o cultural.

Si bien una gran parte del movimiento cooperativo y grandes franjas de ciudadanía veían favorablemente este proceso, encaminado a salvaguardar la arquitectura del bienestar dentro de un nuevo marco que buscaba la sustentabilidad del sistema en su conjunto, por el contrario, el resto de la opinión pública, diversas entidades sindicales y algunos de los partidos políticos más populistas criticaron con ferocidad estos cambios, hasta el punto de convertir al cooperativismo en su propio objetivo polémico y atacarlo por ser corresponsable del retroceso de la función de bienestar público.

Paradójicamente, incluso si las empresas cooperativas han ayudado al Estado al rescate de ciertos servicios, desde el apoyo escolar hasta la asistencia a las personas mayores, desde la ayuda a los discapacitados hasta la gestión de guarderías —que de otro modo habrían corrido el riesgo de recaer por completo sobre los hombros de los ciudadanos—, han sido acusados de haber contribuido a la desintegración del bienestar por su propio interés exclusivo, no en busca de nuevas formas de garantizar el bienestar social colectivo, sino para el beneficio personal.

Se trata de una acusación anormal y poco generosa, que no tiene en cuenta ni la tradición que ha madurado el movimiento cooperativo, ni el hecho de que en una fase económica de limitado crecimiento o de recesión no es posible mantener un cierto estándar, pues la preeminencia o incluso la casi exclusividad de lo público en términos del Estado de bienestar ya no era practicable.

En el futuro, es probable que esta tendencia continúe, porque es un modelo que funciona y se ha expandido a un número cada vez mayor de países en todo el mundo. Las autoridades estatales y locales gestionarán directamente un número cada vez menor de servicios, al tiempo que consolidan su función de garantía y control sobre el trabajo de los sujetos a cargo de las actividades en terreno. Y esto se

debe a que el sector público siempre ha sido rígido en cuanto a la gestión de personal y deficiente en términos de innovación, mientras que el dinamismo de las empresas cooperativas, funcionalmente más numerosas que las rentables en un mercado de muy bajo valor agregado, es sin duda mayor frente a estos aspectos. No es casualidad que en un país como Italia el aumento de las empresas cooperativas en los sectores sociosanitario y educativo haya acelerado considerablemente la modernización de estos servicios, hoy a menudo a la vanguardia desde el punto de vista de la oferta y más aptos para responder de forma personalizada a las necesidades de los usuarios. En síntesis, el movimiento cooperativo ha introducido su capacidad de innovar en los sectores cruciales de la gestión pública que en algunos casos habían permanecido estancados.

94. ¿CÓMO ES POSIBLE MEDIR E INFORMAR SOBRE LOS IMPACTOS NO ECONÓMICOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL?

Dado que la cooperativa es un Jano de dos caras, que combina aspectos empresariales y activos de valor, no es posible juzgar su desempeño únicamente en términos de resultados de balance, eficiencia y ganancias. Durante mucho tiempo, esta simple consideración ha ido acompañada de un juicio sobre los aspectos metaeconómicos de carácter puramente cualitativo sin ningún tipo de medición o informe específico.

Durante la década de 1990, se inició un debate sobre la necesidad de aplicar herramientas de medición a este contexto y un primer resultado importante fue la introducción del balance social a partir de algunas realidades más importantes. El balance social es un proceso de gestión y un documento con el que se comunican los resultados e impactos de la propia actividad emprendedora, con especial referencia al valor ético. Incluye diversas referencias al contexto de ayuda mutua y solidaridad y, por tanto, a la responsabilidad cooperativa

empresarial. El límite de esta herramienta es que adopta un estilo narrativo en el que el informe es más cualitativo que cuantitativo, ya que no existe un canon de referencia, por lo que toda cooperativa, empresa u organización lo elabora, no pocas veces, según su propio criterio, lo que hace que los distintos balances sociales, de hecho, no sean comparables.

Además del balance social, también se ha introducido un criterio para medir el bienestar que la cooperativa produce —en un nivel más amplio una empresa, una asociación o la administración pública— en beneficio de la comunidad en general. Este criterio se denomina valor agregado social (VAS). Se calcula con herramientas adecuadas capaces de medir y evaluar la contribución específica que produce una organización en términos de bienes relacionales.

En el futuro habrá una necesidad creciente de herramientas como estas porque si las cooperativas quieren ser fieles a su misión y a su especificidad, deberán experimentar, perfeccionar y seleccionar métodos científicos capaces de expresar valoraciones sobre el progreso general y sobre el trabajo de gestión. De hecho, para evaluar una cooperativa, se debe considerar el balance económico, los resultados del intercambio mutuo y, finalmente, los impactos y repercusiones positivas en la comunidad y en el territorio; por lo tanto, para cada una de estas tres áreas se necesita una herramienta específica, mejor si puede relacionarse con las otras dos. Así, las ciencias empresariales, convenientemente articuladas con las humanidades y las ciencias sociales, están trabajando en la actualidad para construir un nuevo método de evaluación.

95. ¿QUÉ SON LAS COOPERATIVAS ESPURIAS O FALSAS?

La cooperativa espuria es una empresa que desde un punto de vista formal se constituye como una cooperativa, pero en la realidad aparece sometida a la voluntad de un emprendedor convencional. En la práctica, al iniciar determinada actividad,

un emprendedor crea, junto con la voluntad de algunas personas, una empresa cooperativa, como también una SRL o una SA, por el simple hecho de acceder a un trato diferente (más conveniente) desde el punto de vista fiscal. De hecho, se trata de una cooperativa ficticia, donde —con diversas estratagemas— la voluntad de los asociados se ignora sistemáticamente.

Es lógico pensar que la cooperación espuria ha caracterizado de manera más o menos importante a todos los territorios del país en distintos períodos. Por tratarse de una estafa, el Estado siempre ha tratado de combatir estos comportamientos, en particular durante la segunda mitad del siglo XX, cuando con la introducción de la Ley Basevi de 1947 se instauró la práctica de fiscalización de empresas cooperativas, implementada directamente a través de autoridades públicas o delegadas en centrales cooperativas. De hecho, sin embargo, esta herramienta ha resultado insuficiente, hasta el punto de que la cooperación espuria se ha convertido en un fenómeno evidente y, en ciertas áreas del país y en ciertos sectores económicos, está lejos de ser un fenómeno poco significativo.

Históricamente, está más arraigado en aquellas áreas y sectores donde hay abundancia de mano de obra y donde su costo afecta de modo significativo la producción de un bien o un servicio, por lo que se intenta reducir de forma indebida. En la cooperativa, de hecho, hasta la reforma de 2001 que introdujo la figura del socio_trabajador, el salario de los asociados no estaba ligado a los mínimos establecidos por el convenio colectivo nacional. Así, por ejemplo, una cooperativa espuria de encargados de depósito podría obligar a los asociados ficticios a reducir voluntariamente su salario en un 20%. De esta forma, al poder cobrar precios más bajos, está en condiciones de captar más contratos y pedidos para aumentar la facturación y, por tanto, las ganancias.

A partir de 2001, las cooperativas espurias han adoptado otros subterfugios, como fijar una cuota social muy alta, que el trabajador paga con deducciones progresivas del salario que pueden durar algunos años. Mas tarde, una vez cobradas todas las cuotas sociales, la cooperativa se declara en quiebra, solo para reabrir inmediatamente

después con una nueva denominación social, pero con el mismo organigrama y la misma sede.

Los diversos ingresos no se transforman en las utilidades operativas, que en la cooperativa se destinan a la reserva indivisible o retorno, sino que se retiran de la falsa cooperativa con algún engaño. Por ejemplo, se suben desproporcionadamente los emolumentos del presidente y de los directores —que no son otros que el empresario y sus asociados— o se paga una consultoría a alguna empresa fantasma, de hecho, siempre atribuible a los mismos estafadores.

Las víctimas de todo esto son, en primer lugar, los miembros trabajadores, obligados a recibir un salario inferior al convenio colectivo nacional y despojados de los beneficios así obtenidos. Probablemente, muchos de ellos tienen un bajo nivel educativo, ignoran el funcionamiento de una cooperativa y no tienen las herramientas para percibir el engaño. Incluso si están insatisfechos, no demandan por temor a perder sus trabajos ni asisten a asambleas sociales, a menudo convocadas sin el conocimiento de la mayoría, tal vez con la simple colocación de un aviso en la sede de la cooperativa. La base social tiende así a convertirse en la simple ficción de cooperativa, porque de hecho es la junta directiva la que dicta la ley y adopta todas las decisiones.

96. ¿CUÁLES SON LOS DAÑOS QUE CAUSAN LAS COOPERATIVAS ILEGÍTIMAS Y QUÉ MEDIOS PERMITEN COMBATIR SU PROPAGACIÓN?

Al utilizar esta dinámica y aprovechar en algunos casos el desconocimiento o el temor de los miembros, ha florecido la cooperación espuria en varios sectores y en varios territorios. Incluso si se trata de un sector muy pequeño en comparación con la parte auténtica del movimiento, representa un grave riesgo. Independientemente de que se trate de una estafa y una forma de explotación indebida de los trabajadores, con el tiempo ha tenido el poder de generar en la opinión pública una idea

distorsionada (y negativa) de la empresa cooperativa, cuando, por el contrario, esta última nació y se desarrolló precisamente para proteger a los trabajadores y promover su iniciativa.

Además, los medios como la prensa, la televisión e incluso las redes sociales han dedicado en repetidas ocasiones un amplio espacio a estas dinámicas, aunque sin distinguir casi nunca entre cooperativas auténticas y cooperativas ficticias, para hablar de manera genérica de un bosque subcooperativo que, en logística o en otras áreas del sector terciario, produce precariedad, salarios bajos, trabajo ilegal, lógica clientelista y negación de derechos.

A la luz de esta realidad, resulta particularmente apreciable que la Alianza de las Cooperativas Italianas haya impulsado una consulta, que superó las 100.000 firmas, para promover una ley de iniciativa popular contra las falsas cooperativas, que dañan la reputación de todo el movimiento. En particular, se solicita al Parlamento italiano que apruebe una ley con penas más severas y medidas más incisivas para contrarrestar el fenómeno de la cooperación espuria, que utiliza la forma jurídica de la cooperación de manera instrumental persiguiendo fines distintos a los mutualistas.

97. ¿QUÉ SIGNIFICA EL HECHO DE QUE EL MOVIMIENTO COOPERATIVO CONFIGURA UNA DE LAS REDES MÁS GRANDES DEL MUNDO, AUNQUE PRESENTA UNA IDENTIDAD QUE MUCHOS CONSIDERAN DÉBIL?

Más del 12% de la población mundial es cooperativista de alguna de las 3 millones de cooperativas del planeta (ACI, 2022). Sin embargo, el sentido de pertenencia a este tipo de red y al modelo socioeconómico suele ser muy débil. Si bien, desde sus orígenes en el siglo XIX, el cooperativismo ha manifestado con cierto orgullo que es una red con un denominador común —compuesta por prácticas y valores de carácter universal—, este hecho nunca se ha traducido en una conciencia arraigada y generalizada entre los cooperativistas. Para entender la razón es necesario especificar dos aspectos del vínculo mutualista y luego analizar la brecha en el propio movimiento.

El primer aspecto es que una parte sustancial de los cooperativistas en el mundo tiene una participación económica muy marginal en su propia cooperativa. La referencia principal es a los cientos de millones de miembros que, en general, han aportado una cuota social mínima y que, por tanto, no son miembros-trabajadores, sino miembros-usuarios. Para estos últimos, el interés por la cooperativa se reduce. Por el contrario, en una cooperativa industrial, los trabajadores miembros no solo integran una cuota de membresía mucho mayor, sino que perciben un salario mensual que los hace particularmente interesados en el destino de su propia empresa.

El segundo aspecto, en cambio, se refiere a la brecha entre los beneficios que otorga la cooperativa con respecto al mercado. En la primera fase, la brecha se percibía con claridad porque los consumidores de Rochdale o los agricultores de Jutlandia habían fundado una cooperativa precisamente para romper el oligopolio que los despidió. El éxito de las cooperativas en el mundo se explica sobre todo por esta ventaja mutua a favor de los asociados. En las últimas décadas, sin embargo, la creciente integración de los mercados y la lógica de la competencia exasperada han hecho que la ventaja económica de las cooperativas sea menos amplia que hace un siglo

y medio. La relación calidad-precio de las principales cadenas privadas de supermercados es competitiva en comparación con la de las cooperativas de consumidores o los minoristas. De la misma forma las condiciones que las empresas privadas del sector agroalimentario pueden ofrecer a los agricultores no están muy lejos de las de las cadenas de provisión cooperativas. Por ello la opinión pública y, en algunos casos, los propios asociados pugnan por percibir el beneficio mutuo y esto es la antesala de un débil sentido de pertenencia.

Explicitados estos aspectos, cabe añadir que el cooperativismo ha subestimado la indiferencia o, peor aún, el descontento de los asociados: una brecha que ha producido gravísimos daños a la identidad. En particular, no se invirtió en un aumento de la conciencia de las bases sociales, asumiendo que el relevo generacional produciría automáticamente, por vía genética, también una transmisión paralela de valores y el sentido histórico de cooperación. Además, no se intentó alimentar la percepción de un movimiento internacional, transversal desde el punto de vista del producto y rico en diferentes experiencias. Hoy en día, muchos campesinos miembros de una bodega cooperativa desconocen que tiene el mismo denominador de principios y valores que una caja de crédito cooperativa o una compra obrera. Del mismo modo los propietarios de una cooperativa de transporte a menudo no saben que idealmente pertenecen a un movimiento que tiene más de mil millones de miembros en todo el mundo.

98. ¿CÓMO SE ENFRENTAN LAS COOPERATIVAS AL DESAFÍO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UNA ERA DE GLOBALIZACIÓN?

El siglo XXI se ha caracterizado por una economía cada vez más globalizada, con empresas multinacionales que operan tanto en los mercados de economías maduras como en los de países en desarrollo. Para algunos sectores, parece fundamental contar con una estructura empresarial madura, capaz de relacionarse con más áreas geográficas,

para aprovechar sinergias amplias y de gran escala. Si bien las empresas privadas tradicionales llevan mucho tiempo preparadas para dar seguimiento a esta dimensión multinacional, las cooperativas están objetivamente más rezagadas.

A nivel mundial, todavía son pocas las empresas cooperativas que tienen una estructura transnacional, es decir, que tienen una base social que se extiende por varios Estados y genera ingresos en varios países. En Italia, y más en general en Europa, existe una dificultad fundamental ligada a la diversidad de las legislaciones de los países de la Unión Europea, que de hecho limitan el crecimiento multinacional de las empresas cooperativas. Algunas cooperativas italianas han invertido en el extranjero —en particular las de distribución, producción y trabajo organizados a gran escala—, pero principalmente a través de la adquisición de empresas privadas. Ha habido cooperativas de consumidores y minoristas que han adquirido cadenas de tiendas en Croacia o Albania, cooperativas industriales que han comprado empresas mecánicas en el sudeste asiático o América Latina, cooperativas de construcción que han comprado empresas de construcción en África.

Las herramientas para internacionalizarse con el modelo cooperativo existen, pero parecen inadecuadas. Desde 2003 existe la posibilidad de fundar una Sociedad Cooperativa Europea (SCE) o una empresa basada en la mutualidad en la que las fronteras de la base social ya no sean nacionales sino de la Unión Europea. El principal objetivo de la legislación —el Reglamento (CE) 1435/2003 y la Directiva 2003/72/CE, ambas aprobadas por el Consejo de Europa el 22 de julio de 2003—, por un lado, era crear un marco legislativo adecuado para permitir el funcionamiento de las cooperativas en toda la Unión Europea con personalidad jurídica única y las mismas normas previstas para las sociedades anónimas y, por otro lado, favorecer la creación de nuevas cooperativas a escala continental.

Sin embargo, faltaba la herramienta de la SCE. En 2011, ocho años después de la entrada en vigor de la legislación, en toda la Unión Europea solo había 24 cooperativas europeas registradas: siete

con sede en Eslovaquia, cinco con sede en Italia, tres con sede en Hungría, dos con sede en Alemania, dos con sede en Bélgica, una con sede en Francia, una con sede en Liechtenstein, una con sede en los Países Bajos, una con sede en España y una con sede en Suecia. Un informe de la Comisión Europea ayudó a aclarar las razones de este fracaso. Allí se incluye el desconocimiento de este instrumento, su complejidad, la incertidumbre sobre la ley aplicable, el capital mínimo exigido demasiado alto, la excesiva complejidad de las normas relativas a la participación de los trabajadores, pero también el desinterés por la internacionalización de las cooperativas bien arraigadas en su región.

En la actualidad se está estudiando una revisión de la SCE, consciente de que si la economía es global, las empresas cooperativas también deben ser multinacionales. En cualquier caso, independientemente del replanteamiento de la legislación de referencia, queda el grave problema de un instrumento diseñado para las fronteras de la Unión Europea, que no contempla formas de internacionalización en otros continentes.

99. SI LA EMPRESA COOPERATIVA TIENE LA CARACTERÍSTICA DISTINTIVA DE PODER ADAPTARSE RÁPIDAMENTE AL CONTEXTO, ¿QUÉ ESCENARIOS PODEMOS IMAGINAR PARA EL SIGLO XXI?

Con referencia a la economía del siglo XXI, podemos hipotetizar un escenario representado por tres elementos principales. El primer elemento es un mayor multiculturalismo en la dirección de una sociedad caracterizada por la pluralidad étnica. El segundo elemento es una importancia creciente del capital intelectual y el denominado bien intangible. El tercer elemento es una mayor sensibilidad respecto a las cuestiones éticas, a la necesidad de producir y consumir de manera sostenible, de cuidar el planeta y de los graves riesgos que plantea el calentamiento global.

Las empresas cooperativas se referirán cada vez más a este contexto dinámico, llamando a repensarse para competir mejor y tener mejor desempeño. Aunque aparentemente se trata de cambios no radicales y en línea con la tradición del movimiento, existen algunos cruces que podrían presentar mayores dificultades.

Con respecto al primer elemento —la sociedad multicultural—, cabe señalar que en gran parte del mundo el movimiento cooperativo ha sido intérprete de las luchas contra el racismo y la xenofobia y defensor de una cultura de respeto, cuidado, aceptación e inclusión. Sin embargo, las raíces en la cultura local también han sido un rasgo distintivo de este tipo de empresas, a veces con variaciones en un sentido étnico-cultural. Basta con pensar en las cooperativas entre afroamericanos en los Estados Unidos, las cooperativas judías en algunos países de Europa del Este o las cooperativas maoríes en Nueva Zelanda. Por tanto, una primera reflexión que deberá realizar el movimiento se refiere a la convivencia de dos modelos antitéticos con respecto a este punto de vista: el multicultural, más abierto a la gran dimensión y alineado con las tendencias generadas por la globalización, y el étnico, lo que, a la inversa, parece resultar en una economía local y circunscrita, más de protección que de búsqueda de nuevas oportunidades. La tarea más difícil, especialmente en referencia a este último modelo, es evitar apegarse demasiado a él y estar preparado para evolucionar en caso de un aumento de la actividad.

En cuanto al segundo elemento —capital intelectual y bienes intangibles—, son muchas las reflexiones que conviene hacer. En primer lugar, se trata de un perímetro vasto que incluye a las personas que trabajan en la organización y luego todo lo que representa un activo intangible que no puede ingresar en el balance: los diferentes tipos de *know-how*, las bases de datos del conocimiento, la base de datos de clientes, procedimientos operativos y sistemas de información para la gestión, sistemas de certificación de calidad, licencias comerciales, herramientas y métodos para la distribución del conocimiento, licencias de usuarios, licencias comerciales, etc. Por un lado, podemos decir que la cooperativa tiene una ventaja

en la gestión de todo esto porque es una empresa fundada en las personas y no en el capital y porque tiene más desarrollado el rasgo intergeneracional. Por otro lado, sin embargo, también debe tenerse en cuenta que la economía del conocimiento del siglo XXI también se refiere al mérito. Este parece ser un ingrediente menos relevante en la historia de la empresa cooperativa, que, por el contrario, ha cultivado una equidad que a veces roza el igualitarismo.

En cuanto al tercer elemento —la ética y la sostenibilidad medioambiental—, ha sido, desde hace tiempo, un tema sensible para el cooperativismo, no obstante la dificultad de trasladar algunos valores a la práctica diaria. Aquí el verdadero problema es la sinergia con las empresas privadas (y con las públicas), porque no es posible que el respeto de los derechos humanos fundamentales y el cuidado del medio ambiente se confíen únicamente a determinadas empresas. Las cooperativas deben abandonar la tentación de encerrarse en sí despreciando sus principios, ya que están llamadas a construir un frente común con el resto del mundo empresarial por una responsabilidad económica, social y medioambiental que abarque la mayor cantidad de temas posibles.

100. ¿POR QUÉ ES NECESARIO DESARROLLAR UNA NUEVA TEORÍA ECONÓMICA DE LA COOPERACIÓN?

La teoría neoclásica ha descrito a la empresa como una unidad de producción que tiende a maximizar los beneficios en un entorno de competencia perfecta. A partir de este supuesto, se han desarrollado muchas otras consideraciones en relación con el mecanismo de precios, el rol de la administración, las funciones asignadoras del mercado, etc.

Además, aunque se ha reconocido que las cooperativas tienen una especificidad en comparación con otras organizaciones económicas, nunca se ha desarrollado una teoría económica real de la cooperación. En efecto, en varios casos,

en ausencia de esta última, se recurrió a la teoría de la empresa tradicional, por lo que se forzó al modelo cooperativo dentro de una grilla interpretativa engañosa.

Las razones de estos resultados son esencialmente dos. Por un lado, el modelo de empresa privada convencional se ha convertido cada vez más en el dominante, concitando la atención de los estudiosos y dando lugar a una escuela de pensamiento según la cual todo lo que va más allá del *for profit* es marginal, temporal o destinado a evolucionar hacia un propósito lucrativo. Por otro lado, el crecimiento de la dimensión de las cooperativas ha llevado a estas realidades a apoyarse en modelos organizativos propios de las empresas convencionales, y esto ha conducido a algunos a creer erróneamente que este paso era la antesala de una homologación.

En cambio, no solo no ha habido tal asimilación de las cooperativas dentro del modelo *mainstream*, sino que incluso, en las últimas décadas, las grandes corporaciones han comenzado a adoptar esquemas organizativos y principios propios de la empresa cooperativa a partir del incentivo a la participación de los trabajadores. Por tanto, ha llegado el momento de formular una nueva teoría económica de la cooperación: sería paradójico para el cooperativismo en la fase histórica actual —caracterizada por la crisis del turbocapitalismo y la insuficiencia del paradigma neoliberal—, seguir persiguiendo el estilo de gobernanza de la gran empresa de gestión privada convencional, demostrando no tener plena consciencia de lo que es y lo que hace.

La nueva teoría económica de la cooperación debería sugerir un gobierno corporativo multiactor, capaz de subordinar el capital al interés común de los asociados, en armonía con el contexto social y ambiental en el que opera la cooperativa.

101. ¿QUÉ RELACIÓN HAY ENTRE EMPRESA COOPERATIVA Y EDUCACIÓN?

Después de varios intentos fallidos realizados a principios del siglo XIX en Europa, la empresa cooperativa nació a partir de un crisol de ideas innovadoras. Dado que su funcionamiento era significativamente diferente al de la empresa tradicional, de inmediato fue evidente que para darle un futuro era necesario actuar sobre la mentalidad de las personas, comenzando por los más jóvenes y, por lo tanto, más flexibles y receptivos.

El cooperador del siglo XIX debía ser el fruto de un trabajo de información, proselitismo e inversión cultural. De manera más general, el nacimiento de las cooperativas se produce en Europa a mediados del siglo XIX, es decir, en una época caracterizada por un alto grado de analfabetismo, donde intelectuales y estadistas habían entendido cómo la emancipación de las clases sociales subalternas debía pasar por su educación.

Esto explica por qué la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. determinó invertir el 2,5% de las ganancias trimestrales en la capacitación destinada a sus miembros. ¡Una cifra muy importante! En particular, estos fondos se destinarían a la compra de libros en bibliotecas, periódicos en salas de lectura y a la organización de cursos vespertinos en materias como Matemáticas, Economía Política y Francés, así como cultura cooperativa. Del mismo modo, durante el primer Congreso de Cooperadores Italianos celebrado en Milán en 1886, se decidió que sería particularmente apropiado destinar una parte de los beneficios de la empresa cooperativa "con fines de educación, organización y mejora general de las clases trabajadoras" (Zangheri, Galasso, Castronovo, 1987).

En la práctica, en un momento en que el concepto de capital humano dentro de las empresas aún estaba lejos de ser formulado, las cooperativas ya promovían inversiones sustanciales en el sector educativo. Este compromiso del movimiento en el aspecto formativo y cultural ha continuado, aunque a menudo en un grado menor o incluso modesto. Mientras ha crecido el giro de negocios

de las empresas cooperativas, la inversión en formación ha disminuido proporcionalmente. Por el contrario, las empresas privadas han destinado cada vez más recursos a la creación de cultura, a la investigación universitaria, a la creación de universidades y escuelas de negocios, a la capacidad de difundir su paradigma de valor. Los empresarios y defensores del modelo económico capitalista tradicional, hoy en gran parte dominante, han entendido antes que otros que es fundamental contar con un cierto consenso entre la opinión pública y se han adaptado en consecuencia.

Por eso, en el futuro, el 5º principio de la Alianza Cooperativa Internacional, que establece el vínculo entre cooperación y educación, deberá expresarse de una manera más enérgica y creativa. Sin mayor coraje y una inversión más constante de recursos en educación, información y capacitación, la empresa cooperativa y el movimiento corren el grave riesgo de una profunda marginación y una irrelevancia sustancial. Como nos enseñó Malcolm X, político y activista de derechos humanos: "La cultura es nuestro pasaporte hacia el futuro. El mañana es de la gente que se prepara hoy" (Malcom X, 1964).

Bibliografía

ACI. (2022). Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. Recuperado de https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional

ACI. (2021). Analicemos nuestra identidad cooperativa. A Wilson, A. Hoyt, B. Roelants, S Kumar. Documento de debate para el 33o Congreso Cooperativo Mundial Seúl, 1-3 de diciembre de 2021.

ACI. (2022). Datos y cifras. Recuperado de https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras

ACI. (2015). Notas de orientación para los principios cooperativos. Recuperado de https://www.ica.coop/sites/default/files/2021-11/Guidance%20Notes%20ES.pdf

Amati, M., Brugiotti, S., Buzzanca, R. (2017) (Eds.), 1977- 2017. *La terra come patrimonio comune. Quarant'anni di impegno dall'occupazione delle terre alla creazione delle Cooperative Sociali e Agricole*. Edup.

Baily, S. y Scarli, A. (1982). Las sociedades de ayuda mutua y el desarrollo de una comunidad italiana en Buenos Aires, 1858- 1918. *Desarrollo Económico*, 21 (84).

Baily, S. (1969). The Italians and the Development of Organized Labor in Argentina, Brazil, and the United States 1880–1914. *Journal of Social History*, (*3*)2. 123-134

Baravelli, A., (2008), *Il giusto prezzo. Storia della cooperazione di consumo in area adriatica, 1861-1974*. il Mulino.

Barberini, I. (2009). *Come vola il calabrone. Cooperazione, etica e sviluppo.* Baldini Castoldi Dalai *editore*.

Battilani, P. y Bertagnoni, G. (2007). (Eds.), *Competizione e valorizzazione del lavoro. La rete cooperativa del Consorzio nazionale servizi*. il Mulino.

Battilani, P. y Schröter, H. G. (2013). (Eds.), *Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi*. il Mulino.

Battilani, P. (2009). L'impresa cooperativa da istituzione marginale a fattore di modernizzazione. *Imprese e storia*, n. 37.

Battilani, P. y Zamagni, V. (2010). *Co-operatives (1951-2001)*, en Colli A. y Vasta M. (Eds.), *Forms of Enterprise in 20th Century Italy: Boundaries, Structures and Strategies*. Edward Elgar.

Battilani, P. y Zamagni, V. (2012). The managerial transformation of Italian co-operative enterprises, 1946-2010. *Business History* n. 6, vol. 54.

Battilani, P. (2017). *Consumer co-operation in Italy: a network of co-operatives with a multi-class constituency.* En Mary Hilson, Silke Neunsinger, Greg Patmore (Eds.). *A global history of consumer co-operation since 1850: movements and businesses*. Brill.

Bernard, C. (1966). *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale* . Éditions Garnier-Flammarion,

Bernardi, A., Monni, S. (Eds.). (2019). *Parole chiave per l'impresa cooperativa del futuro*. il Mulino.

Bertagnoni, G. (Eds.). (2004). *Una storia di qualità. Il Gruppo Granarolo fra valori etici e logiche di mercato.* il Mulino.

Bertagnoni, G. y Menzani, T. (2010). *Servizi, lavoro e impresa cooperativa. Il terziario in Legacoop e nelle altre organizzazioni di rappresentanza (1975-2010)*. il Mulino.

Bof, F., (1995). *La cooperazione in Friuli e nella Venezia Giulia dalle origini alla Seconda Guerra Mondiale*. Arti grafiche friulane.

Bolognesi, D., Cottignoli, L. (Eds.) (2004). *Solidarietà e interesse. La Federazione delle Cooperative dal fascismo agli anni Settanta*. Longo.

Bonfante, G. (1984). *La legislazione cooperativa. Evoluzioni e problemi*. Giuffrè.

Bórea, D. (1917). "La mutualidad y el Cooperativismo en la República Argentina". En *Tercer Censo Nacional* Levantado el 1 de junio de 1914. Tomo X.

Borzaga, C. y Lanes, A. (2006). *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*. Donzelli.

Borzaga, C. (Eds.) (2018). *Cooperative da riscoprire. Dieci tesi controcorrente*. Donzelli.

Boyve, É: (1889). *Histoire de la coopération à Nîmes et son influence sur le mouvement coopératif en France*. Guillaumin

Bozzo, S. (2014). *Cooperare per vivere: appunti di economia sociale*. Ames.

Bulgarelli, M. y Viviani, M. (2006). (Eds.), *La promozione cooperativa: Coopfond tra mercato e solidarietà*. il Mulino.

Cafaro, P. (2012). *Il lavoro e l'ingegno. Confcooperative: premesse, costituzione, rinascita*. il Mulino.

Cafaro, P. (2002). *La solidarietà efficiente. Storia e prospettive del credito cooperativo in Italia (1883-2000)*. Laterza.

Campaini, T. (2010). *Un'altra vita è possibile: quando i valori dell'uomo condizionano le leggi del profitto*, intervista di Pietro Jozzelli. Baldini Castoldi Dalai *editore*

Caroleo, A. (1986). *Il movimento cooperativo in Italia nel primo dopoguerra (1918-1925)*. FrancoAngeli.

Carretta, A. (2012). (Ed.) *Il credito cooperativo. Storia, diritto, economia, organizzazione*. il Mulino.

Casadio, A. (2002). *Cinquant'anni dell'Associazione Generale delle Cooperative Italiane. Nascita e sviluppo dell'Agci a Ravenna*. Longo.
Casadio, Q., (1996-2001) *Uomini insieme. Storia delle cooperative imolesi*, Imola, La Mandragora, in 2 voll.
Casali, A. (2000). *Per una storia di Coop Italia: Mario Cesari (1926-1968)*. il Mulino.
Ciampani, A. y Acanfora, P. (2017). (Eds.), *Alle origini dell'International Co-operative Alliance (1895-1913). Élites, congressi e dinamiche di un movimento economico e sociale*. Rubbettino.
Costalli, S. (2009). *Identità e cambiamento. Marchi distintivi dal mondo Coop*. (Ed.) Mannari Enrico. Debatte.
Costalli, S. (2011). *In viaggio verso Itaca: pratiche e riflessioni di un cooperatore tra futuro e realtà*. Mind.
Cortés Conde, R. (1968). La expansión de la Economía Argentina entre 1870 y 1914 y el papel de la inmigración. *Cahiers du monde hispanique et luso-brésilien*,10. doi: https://doi.org/10.3406/carav.1968.1188
Cortés Conde, R. (1968). El crecimiento de la economía, de las industrias y la inmigración italiana. En Korn, F. (1983). (comp.). *Los italianos en la Argentina*, Agnelli.
Degl'Innocenti, M. (1988). (Eds.). *Il movimento cooperativo nella storia d'Europa*. FrancoAngeli.
Degl'Innocenti, M. (1995). *La società unificata. Associazione, sindacato, partito sotto il fascismo*. Lacaita.
Degl'Innocenti, M. (1977). *Storia della cooperazione in Italia: la Lega nazionale delle cooperative, 1886-1925*. Editori riuniti.
Devoto F., Ronca, S. y Pallaro, L. (2006). *Historia de los italianos en la Argentina.* Editorial Biblos.
De Micheli, P., Imbruglia, S., Misiani, A.. (2017), *Se chiudi ti compro. Le imprese rigenerate dai lavorator*i. Guerini.
Dirección de inmigración (1925) Resumen estadístico del movimiento migratorio en la República Argentina, 1857-1924.
Dorigatti, M. (2014), *Il movimento cooperativo trentino oggi*, in Guida alla Cooperazione trentina. Federazione trentina della Cooperazione.

Dorigatti, M., Menzani, T. (Eds.) (2019), *Identità e valori dell'impresa cooperativa. Scritti e discorsi scelti di Ivano Barberini, presidente dell'International Cooperative Alliance (2001-2009)*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

Dorigatti, M. Zamagni, S. (2017), *Economia è cooperazione*. Città Nuova.

Fabbri, F. (1979). (Ed.) *Il movimento cooperativo nella Storia d'Italia. 1854-1975*. Feltrinelli.

Fabbri, F. (2011). *L'Italia cooperativa. Centocinquant'anni di storia e di memoria. 1861-2011*. Ediesse.

Fornasari, M. y Zamagni, V. (1997). *Il movimento cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*. Vallecchi.

Gallo, E. (1983). Los italianos en los orígenes de la agricultura argentina: Santa Fe 1870-1895). En F. Korn (comp.), *Los italianos en la Argentina*. Agnelli.

Giacomoni, F., Tommasi, R., (1999), *100 anni di Sait: una storia del Trentino*. Sait.

Granata, M. (2005). *Impresa cooperativa e politica. La duplice natura del conflitto*. Bruno Mondadori.

Granata, M. (2002). *La Lombardia cooperativa. La Lega nazionale delle cooperative e mutue nel secondo dopoguerra*. FrancoAngeli.

Ianes, A. (2003). *La cooperazione trentina dal secondo dopoguerra alle soglie del terzo millennio. Economia, mutualismo e solidarietà in una società in profonda trasformazione*. Edizione 31.

Ianes, A. (2011). *Le cooperative*. Carocci.

Ianes, A. Leonardi, A. (2017) (Eds.). *Modelli cooperativi a confronto. Le esperienze del settentrione italiano*. il Mulino.

Ianniello, A., (2010) *Mutualità e cooperazione piemontese d'ispirazione cri- stiana. Dalle Unioni cattoliche operaie a Confcooperative Piemonte: 40° anniversario della costituzione di Confcooperative Piemonte (1969-2009).* Confcooperative Piemonte.

Jossa, B. (2008). *L'impresa democratica: un sistema di imprese cooperative come nuovo modo di produzione*. Carocci.

Korn, F. (1983). (comp.). *Los italianos en la Argentina*. Agnelli.

Leonardi, A. (1996). (Eds.), *Cultura dello sviluppo e cooperazione*, Federazione trentina delle società cooperative.
Leonardi, A. (1985). *Per una storia della cooperazione trentina*, FrancoAngeli (vols. 1 y vol 2.
MacPherson, I., (2007) *Principi cooperativi per il 21esimo secolo*. Federazione Trentina della Cooperazione.
Malcom, X. (1964) Malcolm X's Speech at the Founding Rally of the Organization of Afro-American Unity. BlackPast, B. (2007, October 15).
Mannari, E. (2015) (Eds.), *La Coop di un altro genere. Lavoro, rappresentazioni, linguaggi e ruoli al femminile da "La Proletaria" a "Unicoop Tirreno" (1945-2000)*. Bruno Mondadori.
Marini, D. (2008). *Il lavoro in un'impresa di valore: le cooperative di produzione e lavoro in Italia*. Marsilio.
Marshall, A. (1925). "Co-Operation." In *Memorials of Alfred Marshall*, ed. Arthur C. Pigou. Macmillan.
Mazzoli, E. y Zamagni, S. (2005). (Eds.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*. il Mulino.
Menzani, T. y Medina-Albaladejo, F. J. (2018), *Entre el culto al líder y la democracia de los socios: las cooperativas de consumo en la Italia fascista*.
Mill, J. S. (1871). Principles of Political Economy, Part II, 7th ed., in Robson J.M. and Stillinger J. (eds.) Collected Works of John Stuart Mill Vol. I I I, Toronto: University of Toronto Press.
Nascimbene, M. (1983). Orígenes y destinos de los italianos en la Argentina: 1835-1970. En F. Korn (comp.), *Los italianos en la Argentina*. Agnelli.
Historia y Política, 39, 235-260. https://doi.org/10.18042/hp.39.09
Menzani, T. (2015). *Cooperative: persone oltre che imprese. Risultati di ricerca e spunti di riflessione sul movimento cooperativo*. Rubbettino.
Menzani, T. (2009). *Il movimento cooperativo fra le due guerre. Il caso italiano nel contesto europeo*. Carocci.
Meriggi, M. G. (2005). *Cooperazione e mutualismo. Esperienza di*

integrazione e conflitto sociale in Europa fra Ottocento e Novecento. Franco Angeli.

Pantaleoni, M. (1898). Esame critico dei principii teorici della cooperazione. *Giornale Degli Economisti*, *16 (Anno 9)*, 202–220. http://www.jstor.org/stable/23220558

Pareto V. (1920). *I sistemi socialista*. Istituto Editoriale Italiano.

Pezzini, E. (2011), "*Camminare insieme": l´Alleanza delle cooperative italiane*. *Studi e ricerche.* AS 12, 739-750.

Poli, M. (2009), *La certezza dell'abitare: i 125 anni della Cooperativa Risanamento di Bologna (1884-2009)*. Minerva.

Ruffino, M., Venturi, P. (2015) (Eds.). *La formazione continua nella cooperazione. Le politiche e l'attività di Fon.Coop: valori, risultati, prospettive*. il Mulino.

Senato della Repubblica (2022). La Costituzione. Artículo 45. https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-i/titolo-iii/articolo-45

Vagnini, A. (2015). Il sistema delle cooperative in Ungheria e il Congresso dell'Alleanza internazionale delle cooperative di Budapest del 1904. En Ciampani, A. y Tolomeo, R. (Eds.). *Identità nazionali ed élites europee tradizionali*. Rubettino.

Venturi, P., Zandonai, F.(2016), *Imprese ibride: modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*. Egea.

Viviani, M., Dessì, R. (2005) (Eds.). *Conad, prudenti capitani e bravi commercianti: un profilo sociale della cooperazione fra dettaglianti*. il Mulino.

Williams, W. (2016). *Protagonisti di futuro. Storie di cooperatori e cooperative*. Confcooperative.

Zamagni, S., (2018) *Banche di comunità. Cambiare senza tradire: scritti di credito e finanza*. Michele Dorigatti (Ed.). Ecra.

Zamagni, V., Zamagni, S. (2008), *La cooperazione. Tra mercato e democrazia económica*. il Mulino.

Zamagni, S., Zamagni, V., (2019). *Economia cooperativa*, Paese civile. Prospettive, analisi e projetti per un cambiamento possibile. Eccra.

Zamagni, V., Battilani, P., Casali, A. (2004), *La cooperazione di consumo in Italia. Centocinquant'anni della Coop consumatori: dal primo spaccio a leader della moderna distribuzione*. il Mulino.

Zangheri, R., Galasso, G., Castronovo, V., (1987), *Storia del movimento cooperativo in Italia. La Lega nazionale delle cooperative e mutue, 1886-1986.* Einaudi.

Zaninelli, S. (1996) (Eds.), *Mezzo secolo di ricerca storica sulla cooperazione bianca. Risultati e prospettive*, Verona, Società cattolica di assicurazione, in 3 voll.

Zanotti, A., (2013), *La governance societaria. Società per azioni e cooperative a confronto: una interpretazione economica*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

Zanotti, A., (2016) *Cooperative e imprese di capitali: quanto sono diverse e quanto sono uguali? Un'analisi comparata della mutualità cooperativa*, Soveria Mannelli, Rubbettino.

Oración por las cooperativas

¡Dios salve a las cooperativas![1]

Protégelas de los académicos que desean desarmarlas para ver cómo funcionan; de los profesionales que creen que los hombres y mujeres comunes no pueden conseguir nada; de los consultores que nunca se cansan de encontrar nuevos problemas, aunque nunca tienen tiempo de resolverlos; de los gerentes que quieren una cooperativa que trabaje para ellos, en lugar de trabajar para la cooperativa; de los políticos que tratan de instrumentalizarlas como su trampolín para el poder; de los gobiernos que las tapan en una montaña de burocracia; de los ideólogos que tratan de hacer coincidir la cooperativa con su visión del mundo y no aceptan el hecho de que las cooperativas son empresas económicas; de los inversores que se apropian de la cooperativa y de su patrimonio intergeneracional.

Ayúdalos a ofrecer beneficios a sus miembros sin transgredir los derechos de los que no forman parte de la cooperativa.

Edgard Parnell

1 La oración fue publicada por primera vez con ocasión del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional celebrado en Nueva Delhi, India, en 1989.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN AGOSTO DE 2022
EN EL TALLER DE LA COOPERATIVA EL ZÓCALO LTDA.
IMPRENTA GESTIONADA POR SUS TRABAJADORES
VENEZUELA 1259, C.A.B.A.

www.cooperativaelzocalo.com.ar

Centrado en la empresa cooperativa, el libro identifica los desafíos en materia de gobernanza, finanzas, derecho y ética, que conciernen a todas las empresas, para mostrar que las cooperativas no son ajenas a esos retos, aunque el principal riesgo para ellas es el aceptar la imposición de conceptos y prácticas directamente contrapuestas a sus raíces y su identidad.

ISBN 978-987-1596-74-4

Intercoop