



# La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria

Roberta Curiazi

Michele Dorigatti

Tito Menzani

Natalia Doukh

Aldo Salinas Aponte

Silvio Giusti

Javier Vaca

Álvaro Durán Vargas

Silvana Vallejo Páez





Serie Estudios sobre la Economía Popular y Solidaria La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Av. Amazonas N31-181 y Av. Mariana de Jesús PBX: (593)(2) 394 8840 Quito - Ecuador

Autoridades:

www.seps.gob.ec

Kléver Mejía Superintendente de Economía Popular y Solidaria (E) Paulina Garzón Intendente General Técnico

Rosa Mercedes Pérez Intendente General de Gestión

Compilación y dirección editorial: Intendencia de Información Técnica, Investigación y Capacitación

Consejo Editorial:

Mateo Villalba, Mauricio Flores, Grace Parra

ISBN: 978-9942-22-189-6

Diseño de portada e interiores: SEPS

Dirección Nacional de Comunicación e Imagen Institucional

Impresión: LHG Studio

Primera edición: octubre 2017

Quito, Ecuador

Las opiniones expresadas en esta publicación son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no reflejan el punto de vista u opinión oficial de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria del Ecuador.

### Índice

•	Presentación	9	
•	Prólogo	11	
•	La empresa cooperativa: historia, identidad y estrategia de un modelo empresarial de éxito. Una propuesta de buenas prácticas cooperativas en un marco internacional de análisis		
	Roberta Curiazi	15	
	1. Introducción	15	
	Un breve recorrido histórico: el nacimiento de la forma de empresa cooperativa	19	
	3. ¿Qué cosa es una empresa cooperativa?	21	
	4. Nuevos caminos y oportunidades para la cooperación: el ejemplo de las <i>best practices</i> italianas	28	
	5. Conclusiones	37	
	6. Bibliografia	42	
•	De la marginalidad al florecimiento: la historia de las buenas prá del distrito cooperativo trentino (Italia)	cticas	
	Michele Dorigatti	47	
	1. Fotografía de la provincia autónoma de Trento	47	
	2. Fotografía del sistema de cooperativo Trentino	48	
	3. Los orígenes de la cooperación trentina: cuándo y cómo nace	50	

	(	١
•	4	

	4. El cooperativismo como fenómeno natural	50
	5. El cooperativismo como fenómeno accidental	51
	6. El cooperativismo como fenómeno providencial	52
	7. Las características del modelo cooperativista trentino	54
	8. Para terminar	60
	9. Bibliografía	61
•	La participación en la empresa cooperativa: un valor agregado par socios. Teoría y casos de estudio concretos	a los
	Tito Menzani	63
	1. Introducción	63
	2. Una mirada cuantitativa	65
	3. Temas y problemas de las cooperativas de trabajadores	68
	4. La participación y sus problemas	73
	5. Las reacciones a la deficiencia de participación	76
	6. Algunas respuestas virtuosas: Sacmi y Cadiai	79
•	Singularidad de la economía social y solidaria desde un marco ple Estudio desde el sector financiero del Ecuador	ural.
	Natalia Doukh	85
	1. Introducción	85
	2. Definición del producto socialmente relevante	86
	3. Metodología del estudio empírico	87
	4. Datos	89
	5. Resultados	90
	6. Conclusiones	93
	7. Bibliografía	95



•	formal: evidencia desde Latinoamérica	rial in-
	Aldo Salinas Aponte	97
	1. Introducción	97
	2. Definiendo la actividad empresarial informal	99
	3. Midiendo la actividad empresarial informal	100
	4. Las causas institucionales de la actividad empresarial informal: un análisis empírico	102
	5. Marco regulatorio y legal en el Ecuador: un análisis descriptivo	108
	6. Conclusiones	113
	7. Bibliografía	116
•	La experiencia brasileña en la integración del sector financiero coope	erativo
	Silvio Giusti	121
	1. Introducción	121
	2. La integración del cooperativismo financiero en Brasil	122
	3. La experiencia del SICREDI	128
	4. El paso de la actuación individual hacia el sistema	129
	5. Características del Sistema SICREDI	133
	6. Resultados del Sistema	139
	7. Bibliografía	140
•	Análisis y propuestas de productos y servicios financieros a las org ciones de la EPS	ganiza-
	Javier Vaca	141
	1. Diversidad de la EPS	141
	2. ¿Por qué es difícil acceder a productos y servicios?	142
	Metodologías de integración para superar las barreras de acceso a productos y servicios	144
	4. La inclusión financiera	147



•	Supervisión del sistema cooperativo financiero en América Latina y su importancia para la integración del sector en la economía popular y solidaria		
	Álvaro Durán Vargas	149	
	1. Introducción	149	
	2. Evolución histórica del sector cooperativo financiero de América Latina	151	
	3. Participación de las COAC en el sistema financiero latinoamericano	153	
	4. Montos de activos del sistema financiero latinoamericano	155	
	5. Breve resumen de la supervisión de las COAC en América Latina	159	
	6. Supervisión del sistema cooperativo - Valor agregado	161	
	7. Supervisión de las COAC como elemento clave para una integración	163	
	8. Conclusiones	165	
•	La importancia de la internacionalización de las MIPYMES		
	Silvana Vallejo Páez	167	
	1. Introducción	167	
	2. Participación de las MIPYMES	167	
	3. Internacionalización	170	

### Presentación

A lo largo de la corta vida de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se han desarrollado cinco Jornadas en las que se trataron importantes temas sobre este sector económico. En estos eventos, se han abordado experiencias que contribuyen a conocer la historia, evolución y fortalecimiento de los actores y las organizaciones que componen el sector y, también, los logros y desafíos de la superintendencia como órgano de control y supervisión.

En esta ocasión, que corresponde a la sexta edición de las Jornadas, mediante los valiosos aportes de especialistas y estudiosos de la economía popular y solidaria, se conocerá experiencias exitosas de integración, en Brasil, Costa Rica e Italia. También, abordaremos temas importantes como: el acceso a productos y servicios financieros, el aporte de las entidades financieras del sector a la sociedad, el análisis de la actividad informal y su relación con el marco regulatorio y legal, reflexión importante para el sector ya que la organización dentro de la economía popular y solidaria es una alternativa para superar la informalidad, las oportunidades que presenta el comercio internacional y, finalmente, la participación de los socios, como actores principales en la creación de soluciones y el desarrollo de emprendimientos y oportunidades de crecimiento.

El tema que hemos seleccionado como eje central de discusión para las VI Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria es "La integración, Clave para el Éxito de los Actores de la Economía Popular y Solidaria", que puede darse en diferentes niveles: de los socios con la propia organización, de la comunidad local con la cooperativa, de unas organizaciones con otras en diferentes ámbitos, entre otras posibilidades. Las alianzas entre entidades tienen por finalidad última la proyección estratégica de la organización en términos de representación, defensa de intereses comunes y complementación de negocios.

Anteriormente, en las distintas jornadas y sus respectivas publicaciones se han expuesto los avances de la supervisión y el control. En esta oportunidad, se resalta el trabajo conjunto entre organizaciones, los procesos de integración en redes,



federaciones o distintos conglomerados, que permiten potenciar las oportunidades y fortalecen el desarrollo del sector, bajo los principios de la economía popular y solidaria.

Cabe expresar nuestro agradecimiento a todos quienes han sido parte de las VI Jornadas, a los editores de este libro y, en particular, a los articulistas que con sus textos y conocimiento colaboraron para la construcción de la presente publicación: Roberta Curiazi, Michele Dorigatti, Natalia Doukh, Álvaro Durán, Tito Menzani, Silvio Giusti, Aldo Salinas, Silvana Vallejo y Javier Vaca. Una vez más, los esfuerzos conjuntos de nuestra institución con el apoyo y asistencia de los actores de la economía popular y solidaria, han hecho posible la concreción de este evento, que con seguridad contribuirá al crecimiento y fortalecimiento del sector y a la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

Kléver Mejía Superintendente de Economía Popular y Solidaria (E)

### Prólogo

La presente publicación, fruto de investigaciones y análisis de experiencias de la economía popular y solidaria, aborda varias temáticas de interés que se enfocan en el objetivo de las VI Jornadas "La integración, clave para el éxito de los actores de la Economía Popular y Solidaria". Este volumen contiene artículos de expositores nacionales e internacionales que comparten experiencias regionales y análisis de casos sobre el cooperativismo en Ecuador, Brasil e Italia.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como organismo de control y supervisión, pretende con esta publicación que las organizaciones del sector, así como los actores que lo integran, dispongan de fuentes bibliográficas de referencia para explorar cómo fortalecer y potenciar sus organizaciones y la relación de las mismas con la sociedad.

En el artículo de Aldo Salinas, "Efectos del marco regulatorio y legal sobre la actividad empresarial informal: evidencia desde Latinoamérica", se realiza un análisis empírico de la actividad empresarial informal en la región y su relación con el marco regulatorio y legal. Los resultados de dicho análisis sugieren que la actividad empresarial informal es más grande en países latinoamericanos que tienen un estado de derecho más débil e imponen una mayor carga regulatoria. Una gran lección de este análisis es que la carga regulatoria debe diseñarse de acuerdo con las capacidades de los actores económicos que deberán cumplirla, evitando los excesos y concentrándose en lo esencial e imprescindible. En este sentido, la economía popular y solidaria con menores barreras de entrada, una regulación adecuada a sus capacidades y mayor presencia en los territorios y poblaciones más pobres y vulnerables, puede constituirse en una alternativa válida para superar la informalidad y luchar contra la exclusión económica y social.

El artículo de Michele Dorigatti, "De la marginalidad al florecimiento: la historia de las buenas prácticas del distrito cooperativo Trentino", resalta el valor de la cooperación trentina, que se ha convertido en un sistema de cooperativas del sector productivo, activas en ámbitos económicos diversificados y radicadas en todo

el territorio provincial, que ha surgido para responder a una serie de necesidades. Dicho cooperativismo constituye un movimiento social y cultural, que está dialogando permanentemente con las comunidades, favoreciendo la participación democrática en el gobierno de la empresa cooperativa, sujeto a valores y principios de la doctrina social del cristianismo. El análisis de este artículo resalta los resultados que se pueden lograr cuando se cuida la participación de los socios, se profundiza la cooperación entre las organizaciones y se fortalecen los vínculos con la comunidad.

El artículo de Tito Menzani, "La participación en la empresa cooperativa: un valor agregado para los socios", analiza las cooperativas de trabajadores y su alcance en Italia. Su análisis aborda la participación económica, la participación en la gobernanza y la participación social, como fundamentos de la organización cooperativa. Las experiencias expuestas revelan que hay diversas formas de organizar la gestión cooperativa, que de diferentes maneras pero sujetas a los principios cooperativistas, permiten cumplir los objetivos, prosperar y contribuir al fin último de la organización.

Silvio Giusti nos habla de "La experiencia brasileña en la integración del sector financiero cooperativo". Su artículo expone las fortalezas y ventajas que se pueden alcanzar con la integración de las entidades en el sector financiero. Este análisis rinde cuenta de cómo la unión entre cooperativas financieras y la organización de un sistema común le ha permitido a estas entidades enfrentar con éxito el desafío de competir con el sector bancario privado en una economía de gran tamaño, altas exigencias y avanzados estándares tecnológicos.

Álvaro Durán, en su artículo "Supervisión del sistema cooperativo financiero en América Latina y su importancia para la integración del sector en la economía popular y solidaria", nos muestra cómo el sector cooperativo financiero latinoamericano, pese a un bajísimo nivel de supervisión que no ha permitido generar la institucionalidad necesaria para consolidar la seguridad y confianza, ha logrado un crecimiento sostenido y un incremento en la participación en el sistema financiero a través de los años. Ésto ha provocado que sus acérrimos competidores (los bancos) pongan la vista en los clientes natos de las cooperativas, ofreciéndoles productos y servicios con precios accesibles y cada vez con menores trabas. Un esquema formal de supervisión y control para las cooperativas, en este sentido, se convierte en una base institucional para competir con mayor igualdad de oportunidades frente al sistema financiero privado.

Natalia Doukh, en su investigación "Análisis comparativo del aporte de las COACs en Ecuador vs. la banca privada", nos habla de la singularidad de la economía social y solidaria desde un marco plural. La autora desarrolla un análisis empírico, a nivel macro, en el que compara el desempeño económico de las cooperativas



de ahorro y crédito con el de la banca privada. Sus conclusiones revelan cómo las entidades financieras de la economía popular y solidaria impactan a la sociedad de una manera distinta, alcanzando el nivel más alto en la generación de productos socialmente relevantes, entendidos como: la operación empresarial segura, la universalización de servicios financieros y la repartición de riqueza y bienestar. De esta manera, se verifica a nivel agregado, que el conjunto de las entidades financieras de la economía popular y solidaria son una alternativa válida para construir otra forma de organización en que se dé mayor consideración a las personas y sus comunidades por sobre los intereses pecuniarios de acumulación de capital.

Roberta Curiazi nos habla sobre "La empresa cooperativa: historia, identidad y estrategia de un modelo empresarial de éxito. Una propuesta de buenas prácticas cooperativas en un marco internacional de análisis". La autora, desde la historia y definición conceptual del cooperativismo, demuestra que el modelo cooperativo tiene una gran versatilidad y capacidad de adaptación y puede desarrollarse en cualquier contexto territorial y productivo. También indica que las cooperativas necesitan un apartado coherente y bien estructurado de reglas y normas reconocidas, compartidas y practicadas con constancia, para que sean institucional, económica y socialmente sostenibles. Su análisis destaca que las empresas cooperativas deben desarrollar la capacidad de competir en el mercado con las empresas tradicionales que tienen fines de lucro y afianzar sus valores y principios como ejes para fortalecer su gestión empresarial apoyada en la integración, cooperación, gobernanza democrática y el cumplimiento de su objeto social.

En el artículo de Javier Vaca, "Análisis y propuestas de productos y servicios financieros a las organizaciones de la EPS", se expone el alcance y las limitaciones de este tipo de servicios en el ámbito del sector financiero popular y solidario ecuatoriano. El autor destaca cómo la integración puede ser una opción válida para expandir, diversificar y mejorar la calidad de estos servicios que brindan las entidades del sector para los actores productivos de la economía popular y solidaria.

Por último, Silvana Vallejo en su artículo, "La importancia de la internacionalización de las MIPYMES", resalta la relevancia de este tipo de empresas en el desempeño económico emergente. La autora señala la gran contribución de las MIPYMES en la generación de empleo y oportunidades, y su relativamente menor participación en los activos totales del sector empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un rol importante en el desempeño de la economía, en el caso ecuatoriano éstas representan el 97% de la estructura productiva y generan empleo directo a aproximadamente a 441.342 personas, equivalente al 43% del total de empleo de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías. No obstante, las MIPYMES solo tienen el 27% de activos productivos, frente al 73% de las empresas grandes. Las MIPYMES son fuente de diversificación productiva,



uno de los objetivos que todo país quiere alcanzar. Es así que la política comercial de los países del mundo está poniendo su atención en crear diferentes herramientas innovadoras e inclusivas, ya que saben que el crecimiento y diversificación de las exportaciones, solo se conseguirá con el apoyo oportuno y eficiente del Estado y la actoría principal de los emprendedores.

Una vez más, el aporte de los autores de esta presente edición, ilustra la importancia de la economía popular y solidaria como una alternativa válida para la organización económica que permite la construcción de una sociedad más justa, equitativa y próspera.

Mateo Villalba Intendente de Información Técnica, Investigación y Capacitación La empresa cooperativa: historia, identidad y estrategia de un modelo empresarial de éxito.

Una propuesta de buenas prácticas cooperativas en un marco internacional de análisis

Roberta Curiazi<sup>1</sup>

### 1. Introducción

¿Por qué existen las cooperativas? ¿Y cuán importantes son en nuestras economías y sociedades? ¿Existe un modelo general de cooperativa y qué cosa implicaría un desvío de esto? ¿Podemos hablar de una forma eficiente de empresa? Estas y otras preguntas nos llaman a la necesidad de quedarnos a reflexionar sobre el 'estado del arte' de el cooperativismo a nivel mundial y su rol de 'motor de desarrollo', como su propia historia nos enseña.

La idea de "cooperativismo" en la forma de empresa es muy antigua y llega hasta la Edad Media, época en que empezaron a reforzarse las primeras manifestaciones cooperativas en Europa. El actual movimiento, si bien la semilla de la matriz cultural ya estaba en la tierra europea, se desarrolló en respuesta a ciertas condiciones de vida y trabajo, que se dieron a partir de la primera Revolución Industrial, y a la creciente necesidad de ver garantizadas una mejor seguridad y justicia social, organización autónoma de parte de los pobres y los componentes más marginalizados del mercado y de la sociedad, y con la finalidad de mejorar su calidad y estándares de vida. De hecho, "Por un lado, las cooperativas son empresas destinadas a generar ganancias, [...] por el otro persiguen objetivos sociales. Son diferentes tantos de las empresas de capitales, que de las organizaciones *non-profit*. En algunos países las cooperativas y las organizaciones *non-profit* se agrupan normalmente en las definiciones de "economía social" o "economía civil" (Battilani y Schröter, 2013:11). Las cooperativas representan solo una parte del universo-mundo de la Economía Social; sin embargo, cooperativas y otras organizaciones *non-profit* comparten la idea de

<sup>1</sup> Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO Ecuador. Depto Desarrollo, Ambiente y Territorio.



empujar la mejora de las condiciones de vida y del medio-ambiente, colaborando con ciudadanos, comunidades y territorios. En otras palabras, son organizaciones compuestas por una base social, formada por unos socios, cuya pertenencia a la empresa se basa en la suscripción de una cuota asociativa que permite comprar el "derecho de voto", donde este último no está conectado con el peso económico del socio, sino con su *status* legal de socio.

Puesto que, como lo subraya Salani (2005:154), empresa cooperativa y capitalista pertenecen al mismo dominio - el económico -, desempeñando su acción en el mismo contexto - el mercado -, sus reales diferencias se juegan entonces en la existencia de ciertos valores, reglas y costumbres que caracterizan la cooperativa en su manera de operar en el mercado, en su forma organizacional interna y externa a la empresa, y en la manera de proveer a la satisfacción de sus necesidades de empresa social. Por estas razones, según la lógica económica prevaleciente en la literatura internacional, la forma de empresa cooperativa representa una "anomalía" de mercado: por su misma naturaleza y sus características "fisiológicas", su complejidad organizacional interna y externa (normalmente en red), su forma de "estar y actuar" en el mercado, su manera de interrelacionarse con su entorno (otras empresas cooperativas, la sociedad civil, el territorio, el ambiente, el entero movimiento cooperativista a nivel nacional e internacional), la incompatibilidad con las "normales" dinámicas microeconómicas y una estructural propensión a la ineficiencia económica, también por la pluralidad de objetivos de orden tanto económico como social que caracterizan esta forma de empresa. Sin embargo, el mundo del cooperativismo es indudablemente muy amplio, en cantidad y calidad.

La Alianza Cooperativa Internacional representa directamente a 700 millones de socios a través de sus aproximadamente 300 miembros de 100 países². En la quinta edición del 2016 del *World Co-operative Monitor*, la ACI presenta unos datos que bien reflejan una realidad cooperativa fuerte a nivel mundial y con un posicionamiento de mercado incisivo y confirman las cooperativas unos factores económicos importantes en las economías nacionales. La magnitud del fenómeno cooperativo global habla de un volumen de negocios de las 300 cooperativas más grandes del mundo, alcanzan los US\$ 2.533,01 millones en 2014: US\$ 387.000 millones de dólares se generan por cooperativas del sector financiero y 1.020,800 millones de dólares del sector desde cooperativas de seguros y mutualistas; el resto se divide entre sector agropecuario y agroindustrial, comercio, industria y servicios sociales y para la salud. Asimismo, con el estudio "Cooperativas y Empleo: un informe global", la ACI demuestra como las cooperativas creen y mantengan empleo³.

<sup>2</sup> Los países con mayor número de socios representados por la Alianza son Estados Unidos, Japón, India, Irán, Bangladesh, Indonesia, Alemania y Canadá.

<sup>3</sup> Presentado por primera vez en la Cumbre de las Cooperativas de 2014, el documento discute la "importancia del



¿Cuál es la razón de estos datos? La cooperativa es una manera diferente de "producir economía", interpretar el actuar económico y para, en definitiva, hacer converger la dimensión económica de la empresa con la dimensión social (Battilani y Schröter, 2013). La historia de este modelo empresarial nos cuenta cuánto y cómo, a pesar de las críticas, las dificultades sufridas por su sobrevivencia y afirmación (también conectadas con hechos históricos), su continua capacidad de evolucionar de la mano con sus tiempos y los territorios de una forma camaleónica, y de generar innovación, desarrollo, oportunidades, propuestas, dignidad de oportunidades para todos, las cooperativas hayan seguido su camino de progresiva conquista del mercado, demostrando su general capacidad de proponer y proponerse como una alternativa viable, posible y concreta de generar riqueza en la forma de empresa, pero siguiendo lógicas que van más allá de meros principios o postulados de la economía, para incluir la esfera cultural, identitaria, motivacional y relacional de los individuos, y de su forma organizativa empresarial, dentro y fuera de esa. ¿Cómo ha sido posible todo esto? Porque la cooperativa nace de la existencia de necesidades insatisfechas por los entes, organismos públicos o privados que deberían y podrían encargarse de llenar este vacío. Ahí se inserta la cooperativa, como manifestación de la existencia de "un problema" y una propuesta de resolución al problema. Su historia y su desarrollo territorial nos dan otra información. Las cooperativas han sido herramientas concretas en las manos de realidades desventajadas y marginales - tal vez al margen no solamente del mercado, sino también de la sociedad de pertenencia -, caracterizadas por altas tasas de pobreza e indigencia, una endémica escasez de recursos y una incapacidad/imposibilidad estructural de generarlos. Lo que solos, actuando individualmente, no es posibles hacer, se puede hacer de manera conjunta, cooperando con otros que se encuentran en condiciones similares y/o comparten un objetivo común hacia el cual se organiza y se mueve una acción común en la forma de empresa. Y ahí, nuevamente, la historia nos ha enseñado que se genera un espacio para la cooperativa.

El progresivo crecimiento del número de las cooperativas en el mundo, y el alcance de su difusión en un lapso de tiempo muy restringido en términos históricos, nos provee el *identikit* de un modelo empresarial de éxito, que desde su nacimiento hasta hoy ha conocido un desarrollo que ha ido de la mano con resultados

empleo cooperativo a escala mundial, tanto cuantitativa como cualitativamente, y muestra cómo las cooperativas contribuyen al empleo resiliente, a una economía sostenible y al bienestar de las personas en el trabajo, que representan casi el 12% de la población ocupada sobre el total de los países del G20. Otro dato interesante se refiere a la contribución de las cooperativas en términos de creación y mantenimiento del empleo en todo el planeta: "Solo en Europa los bancos cooperativos emplean a más de 700.000 personas; en Eslovaquia las cooperativas emplean a más de 75.000 personas; en Francia 21.000 cooperativas dan empleo a más de 700.000 personas; en Kenya las cooperativas emplean a más de 250.000 personas. Las cooperativas que forman parte del ACI son 2.370, distribuidas en 63 países del mundo. De estas, el 26% son del sector agrícola y agroindustrial, el 22% del sector de seguros y mutuas, el 16% del sector financiero, el 14% de venta al por mayor y menor, el 7% del sector de la salud, el 6% del sector industrial y el 1% de otros servicios.



importantes producidos y generados dentro de los territorios de pertenencia. Por esta razón es necesario conocer en profundidad las raíces y motivaciones que están detrás de la aparición de esta propuesta empresarial y sus características peculiares, con la finalidad de poner bases sólidas en que encajar un trabajo de re-estructuración-renovación-reforzamiento continuos de esta tipología de empresa, que ha dado históricamente respuesta a necesidades socio-económicas específicas y deseables. No es entonces la dimensión lo que afecta un eventual continuo desarrollo del sector cooperativo, sino su capacidad de reforzar su acción en el territorio, y su posicionamiento, a nivel micro, meso y macro. Todo esto hay que buscarlo manteniendo vivas las características constitutivas de las cooperativas, "[...] individuables en mutualidad, solidaridad y democracia, [que se vuelven] características de empresa irrenunciables y pilares valoriales que dan lugar a un modus operandi único y universal dentro del panorama empresarial" (Mazzoleni, 2006: 281, en M. Salani, 2006), pero buscando desde y dentro el movimiento cooperativo la motivación y la manera para seguir reforzando su propia presencia, e influencia, dentro del mercado. Una vía reconocida es la de la integración cooperativista, una lógica organizativa que permite consolidar la acción cooperativista en los territorios. Pensar en términos de integración significa crear las condiciones para que una siempre mayor identificación de las cooperativas con su propia identidad de empresa e identidad territorial lleven a generar redes de sujetos, estructurados en agrupaciones tan fuertes como para seguir una acción de penetración y consolidación posicional dentro de los mercados de referencia, siguiendo en el desempeño de una acción de fomento de desarrollo a nivel de territorios. En este sentido va el principio de la "Cooperación entre cooperativas", que prevé que todas las cooperativas, para mejor actuar en el interés de sus socios y de sus territorios, deben cooperar activamente en cualquier forma con las demás cooperativas a nivel local, nacional e internacional. Según la metáfora de Alfred Marshal del árbol y de la selva, no puede existir crecimiento duradero de la "cooperativa-árbol" sin que esto se acompañe a un desarrollo de la "floresta del cooperativismo" en su conjunto. La "competencia positiva" (coopetition) que se generaría de esta interacción e integración de sujetos cooperativos se puede entonces configurar como uno de los principales remedios en contra de la competencia capitalista salvaje de mercado, fuertemente excluyente por los que no tienen las condiciones para participar en el juego.

Objetivo de este ensayo es proveer una re-lectura de los orígenes del movimiento cooperativo y de sus caracteres identitarios, con la finalidad de interrogarse sobre lo que es y representa el cooperativismo hoy en día, cuál puede ser una forma para reafirmar la importancia de este modelo empresarial que siempre más parece encontrarse en el momento más adecuado de la historia para demostrar su potencial también en contextos en que aún no logra tener el desarrollo que podría y debería tener. Después de un breve recorrido histórico, en que se dará razón del nacimiento



de la forma de empresa cooperativa y de sus modelos nacionales, se propondrá una rápida lectura de unos datos sobre los números de el cooperativismo a nivel internacional, regional (europeo y latinoamericano) y nacional (Ecuador e Italia). Nos interrogaremos luego sobre qué cosa es una empresa cooperativa, intentando dar una mejor definición de la identidad cooperativista. A esta primera parte centrada en la revisión histórica, teórica y epistemiológica del modelo, sigue la ilustración de propuestas y buenas prácticas cooperativas que llegan desde Italia, uno de los países más cooperativos de Europa, en donde el movimiento cooperativista ha sabido encontrar múltiples formas para evolucionar y mantenerse competitivo en el mercado, pero también para seguir ofreciendo respuestas adecuadas a necesidades insatisfechas interpretando los cambios intervenidos en la sociedad y en los terriorios. La integración es el hilo conductor de las tres experiencias presentadas y nos permitirá concluir que el reforzamiento del movimiento cooperativista debe partir de su interior, tanto a nivel de reconocimiento y condivisión de una identidad valorial y de principios sólida y compartida, como de pensar o repensar su propia organización y acción a nivel territorial (micro-meso-macro) en la perspectiva de hacer más fuerte e incisiva su penetración en el mercado, generando beneficios para la empresa, sus socios, la comunidad en que opera y los territorios en que se extiende la producción de sus externalidades positivas.

### 2. Un breve recorrido histórico: el nacimiento de la forma de empresa cooperativa

Como cualquier fenómeno de naturaleza económica, también la forma de empresa cooperativa, por ser entendida bien, necesita una contextualización histórica y geográfica.

Las primeras manifestaciones cooperativas propiamente dichas se dieron en Europa, la cuna de la revolución industrial, durante la segunda mitad del siglo XVI-II. Si bien ya en la época de la Edad Media se manifestaron – a partir de Italia – un cierto sentido solidario y la creación de instituciones y organizaciones inclusivas y colaborativas<sup>4</sup>, el nacimiento de la empresa cooperativa coincide históricamente con la llegada de la revolución industrial, en el siglo XVII. Paralelamente se reforzó la empresa capitalista, que se consolidó y reforzó bajo la forma de sociedad por acciones, donde los sujetos que tenían el capital eran los que contrataban todos los factores de la producción, pagando el mínimo para la erogación de estos servicios.

La necesaria actualización de parte de las formas solidarias les impuso dos líneas de conducta: por un lado, "impedir el declive de las clases menos productivas

<sup>4</sup> Hospitales, "monti di pietá", orfanatos, "monti pubblici", poor laws, etc.



o incapaces de auto-sustentarse" (Zamagni & Zamagni, 2008:26)<sup>1</sup> y, por el otro, "contrastar el poder del capital a daño del trabajo, [...] insertado en fábricas de grandes dimensiones, donde venía gobernado por un poder jerárquico [...]" (*Ibid.*)<sup>5</sup>.

La primera cooperativa nació en la primera mitad del siglo XVIII en Rochdale, una pequeña ciudad del Lancashire inglés, principal distrito de producción de algodón del país, donde en ese entonces las condiciones de vida y de trabajo de los obreros y de los tejedores eran muy difíciles y precarias. A finales del año 1843, un pequeño grupo de tejedores (Probos Pioneros de Rochdale), guiados por Charles Howart, pobres, con escasez de trabajo y desalentados por los fracasos de las anteriores formas de lucha (protestas políticas bajo la guía de sindicatos y algunas débiles iniciativa de cooperación), lanzaron suscripción para la construcción de una sociedad cooperativa de consumo. El estatuto de la cooperativa recitaba: "El fin y programa de esta sociedad es el de adoptar medidas para asegurar el bienestar material y mejorar las condiciones familiares y sociales de sus socios". Con muchos esfuerzos los Probos recolectaron una suma de 28 esterlinas de parte de 28 sujetos y, el 21 de diciembre del 1844, abrieron en Toad Lane un almacén en donde se vendieron pequeñas cantidades de harina, mantequilla, azúcar y avena. Los principios que se practicaron para administrar este almacén cooperativo fueron los siguientes: 1) venta en efectivo a precios fijos; 2) descuento (o retorno) proporcional a las compras; 3) libertad de compra (los socios no tenían la obligación de comprar solo en la cooperativa); 4) pago de un interés mínimo sobre los préstamos; 5) gobierno democrático (una cabeza, un voto; también las mujeres podían ser socias, con derecho de voto); 6) neutralidad y tolerancia ideológica. En 1850 la cooperativa contaba ya con 600 socios y añadió otros repartos (venta de alfombras, carnicería, zapatería, venta de zócalos, sastrería), dando trabajo a muchos artesanos<sup>6</sup>. La Sociedad de los Probos Pioneros (The Rochdale Equitable Pioneers Society) se convirtió en un coloso de la gran distribución, que dio impulso al desarrollo del movimiento entero: en 1877 las cooperativas inglesas de consumo eran ya 1.661, con alrededor de un millón de socios. Durante la segunda mitad del siglo XVIII, empezando por la Gran Bretaña, se forman los primeros cuatro modelos cooperativos: cooperativa de consumo inglés, cooperativa de trabajo francés, cooperativa de crédito alemana y cooperativa agrícola danesa. Una quinta tipología nació en Italia en la segunda mitad del siglo XX: la

<sup>5</sup> Junto a las instituciones creadas para los pobres, que siguieron existiendo, nacieron en esta época las asociaciones de trabajadores (trade unions), para tutelar los trabajadores dentro de las fábricas y se reforzó la convicción, siguen los autores, de que los ciudadanos habrían podido "juntarse para crear empresas por ellos mismos administradas de manera más participada". A diferencia de la empresa capitalista, en estas empresas eran los socios los que contrataban los otros factores de producción, incluido el capital, remunerándolos al valor mínimo de mercado, mientras que las eventuales utilidades quedaban de pertinencia de los socios mismos.

<sup>6</sup> También se crearon: la Sociedad del Molino del distrito de Rochdale para el abastecimiento directo de harina; un almacén al por mayor, con la siguiente creación de otros; una biblioteca, escuelas y se organizaron conferencias gracias al fondo del 2,5% sacado de las excedencias de ejercicio.



cooperativa social. Desde su nacimiento, el cooperativismo conoció otro momento de expansión y diversificación después de la Segunda Guerra Mundial, ocupando "sectores como la sanidad, el cuidado de la infancia, el turismo, el car-sharing y hasta las orquestras filarmónicas" (Ibid., 2013:13). Desde Europa, los ideales cooperativistas se difundieron por todo el mundo, hasta llegar a Norte-América, América Latina, Japón y Suráfrica, que participaron en la difusión del movimiento cooperativista desde finales del siglo XIX. Las cooperativas europeas, caracterizadas por un fuerte enlace con el movimiento obrero y el mundo cristiano, durante la primera mitad del siglo XX y en ciertos casos hasta los años setentas, atravesaron un momento de fuerte crisis ideológica, que llevó a una "profunda transformación y redefinición de las finalidades, de la governance y del modelo organizativo", si bien, como lo subrayó Fritza Baade (1957:16-19, citado en Battilani y Schröter, 2013:26) esos años, las cooperativas se han quedado y demostrado "como la forma europea de definición de un equilibrio entre orden y libertad en la economía". Ahora bien, estos cambios que se han dado a lo largo de la historia del movimiento, nos ponen frente de una inquietud: ¿hasta qué punto se puede tolerar una desviación desde el modelo anglosajón europeo y de las reglas de la ACI, para que se pueda hablar todavía de identidad de empresa cooperativa? Para responder a esta pregunta es necesario interrogarnos antes que todo sobre qué cosa es una cooperativa y cuáles son las características identitarias y motivacionales intrínsecas y prevalecientes de este modelo empresarial.

### 3. ¿Qué cosa es una empresa cooperativa?

Históricamente el modelo de empresa cooperativa nace después de la empresa capitalista y empieza desde ya a difundirse en las que eran, en ese entonces, las economías más avanzadas y dinámicas de Europa. Al origen de la cooperativa, independientemente del sector productivo de pertenencia, existen una finalidad/exigencia prioritaria y un objetivo central: satisfacer las necesidades comunes de los socios y maximizar la remuneración del aporte del socio (y no ya maximizar el rendimiento del capital invertido en la empresa, como en el caso de la empresa capitalista). Pero, lo que nos ayuda a definir con mejor claridad los confines diseñados por la cooperativa son el alcance de las externalidades sociales positivas generadas por ella y los mecanismos de democracia activa que la caracterizan. La empresa cooperativa, poniendo los socios-trabajadores en una posición de control de la actividad de la que son dueños en partes iguales y equitativas, activa en su interior los mismos principios de igualdad y libertad que caracterizan el funcionamiento de los mecanismos de mercado. Se puede entonces entender por qué la cooperativa es la única forma de empresa que permite la plena expresión de las libertades personales y *capabilities* (en el sentido de Amarthya Sen) de los socios que la componen.



La Alianza Cooperativa Internacional<sup>7</sup>, en su Declaración de Identidad Cooperativa (Congreso de Manchester, 1995)8, define la cooperativa como "[...] una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada". Los principios cooperativos, que identifican el movimiento a nivel internacional, son las directrices y líneas-guía mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores: Adhesión libre y voluntaria – Las cooperativas son organizaciones empresariales voluntarias y abiertas (principio de la 'puerta abierta') y que actúan bajo ninguna discriminación, que sea religiosa, de género, política, de clase, de raza, de etnia, etc. Control democrático de parte de los socios – En las cooperativas, a diferencia de las empresas capitalistas, rige la regla "una cabeza, un voto", que confiere a cada socio el mismo peso decisional de los demás e independientemente del capital conferido. Participación económica de los socios - Los socios contribuyen en forma equitativa, no necesariamente de forma paritaria, a la constitución del capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente<sup>9</sup>. Autonomía e independencia - El control de la empresa/organización debe quedarse en las manos de los socios y manteniendo la plena autonomía de la cooperativa. Educación, formación e información - Las cooperativas ofrecen servicios educativos y de formación a sus socios y demás categorías laborales incluidas, para que contribuyan de forma efectiva al desarrollo de la cooperativa<sup>10</sup>, y organizan campañas de información para dar a conocer a la opinión pública su misión y su naturaleza de empresa. Cooperación entre cooperativas – El actuar cooperativo debería extenderse también a las relaciones entre cooperativas, para fortalecer el movimiento cooperativo a través de un trabajo conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Compromiso hacia la comunidad (y el territorio) - Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por

<sup>7</sup> La Alianza Cooperativa Internacional es una organización independiente y no gubernamental establecida en el 1895 para unir, representar y servir a las cooperativas de todo el mundo y realizar una acción coordinada para y sobre las cooperativas.

<sup>8</sup> Las declaraciones anteriores son del 1937 y del 1966.

<sup>9</sup> Una parte del capital aportado por los socios se considera de propiedad común de la empresa. Normalmente los socios reciben una compensación limitada (si está prevista) sobre el capital suscrito como condición de asociación. Eso deriva de la exigencia de poner un límite a la remuneración del capital para evitar el riesgo que la cooperativa pueda cambiar su lógica de ser. El resultado neto de gestión, o sea el excedente de gestión, se destina en parte: a la creación de reservas, que tienen que ser indivisibles por una parte y que en parte se pueden usar para realizar inversiones en la cooperativa misma; a los retornos, para beneficiar a los socios en proporción a sus transacciones con la cooperativa, que son para distribuirse en proporción a la intensidad del intercambio mutualista con la empresa; al apoyo de actividades aprobadas por la asamblea de los socios y que normalmente son expresión evidente de la mutualidad externa de la empresa (proyectos de desarrollo en contextos atrasados o marginales, proyecto ambientales, proyectos a favor de categorías desventajadas, etc.).

<sup>10</sup> El Estatuto de Rochdale (1844) preveía que el 2,5% de las utilidades de ejercicio se destinaran para financiar actividades de investigación y de formación para los socios.



sus socios<sup>11</sup>. Estos principios ponen en relevancia el rol central del individuo y los diferentes tipos de relación que se dan en el ámbito cooperativo: entre personas y empresas; internas a las cooperativas; que se refieren al sistema cooperativo en general; las externas que involucran al mercado y a la comunidad (Mazzoleni, 2006: 282). Los tres principios de referencia fundamentales son mutualidad, solidaridad y democraticidad; donde la mutualidad se identifica con la prestación de un cierto servicio para los socios (dotación de bienes y servicios, oferta de trabajo, etc.) a condiciones más ventajosas de las ofrecidas por el mercado, maximizando la ventaja derivante del status de socio; la democracia como el paradigma gestional por excelencia, que permite la aplicación del principio de la centralidad de la persona con respecto al capital; la solidaridad como la capacidad de actuar según la lógica de la ayuda mutua. La mutualidad en particular es el elemento que pone la cooperativa en relación con su entorno: es la mutualidad "ampliada" que permite a las cooperativas contribuir a la satisfacción de las instancias de la comunidad y territorio de pertenencia. En particular, en su dimensión relacional externa la cooperativa presenta una fuerte orientación hacia las relaciones de sistema y la organización en redes, lo que, sobretodo hoy en día, se sienta en la exigencia de "generar enlaces colaborativos con instituciones, comunidades y territorios".

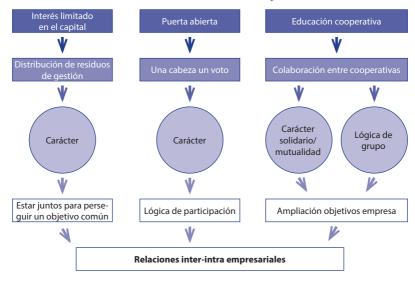


Gráfico 1: Relaciones inter-intra empresariales.

Fuente: Mazzoleni (2006: 288). Elaboración: Autor.

<sup>11</sup> En Italia se incluyó una regla en 1992 donde las cooperativas se han impuesto destinar el 3% de sus excedentes de gestión a fondos mutualistas, con los que se apoyan cooperativas en dificultad o se financian nuevos proyectos cooperativos, a beneficio del entero movimiento a nivel nacional.



De lo dicho hasta este momento, se deducen unas consideraciones: i) la cooperativa es una empresa; ii) la cooperativa es capaz de competir en el mercado como y con una empresa capitalista; iii) la cooperativa actúa en el mercado según las reglas vigentes, pero según principios y lógicas de estar en el mercado diferentes; iv) la cooperativa es una empresa social, cuya función objetivo no incluye solo argumentos económicos-cuantitativos, sino sociales/relacionales/motivacionales-cualitativos; v) son empresas "sensibles", factores de control del desarrollo de la sociedad y posible herramienta para abrir caminos ahí en donde parece que no hayan. En definitiva, es justamente esta doble cara de empresa, pero social — en su forma organizacional y de ser y actuar -, que le permite aprovechar espacios, dentro del mercado, que son directa y evidente manifestación de exigencias que no se encuentran satisfechas y que necesitan encontrar su forma de expresión y solución.

### Hacia una mejor definición de la identidad cooperativa

Hechas las premisas anteriores, ¿qué cosa nos permite distinguir realmente una empresa cooperativa de una empresa capitalista? El fundamento divisionis entre empresa cooperativa y empresa capitalista es el fin que mueve la actividad (y no los medios alrededor de los cuales se organiza la actividad), que puede expresarse en la búsqueda del bien total, como en una economía capitalista de mercado, o en la búsqueda del bien común<sup>12</sup>, como en una economía de mercado civil. Como lo recuerdan Zamagni & Zamagni (2008:54), "[...] tres son los elementos de la acción común: a) no se puede realizar sin que todos los que forman parte en esa sean conscientes de lo que están haciendo; cada participante a la acción común conserva la titularidad y, entonces, la responsabilidad de su acción<sup>13</sup>; unificación de los esfuerzos de parte de los participantes a la acción común para lograr el mismo objetivo". La ausencia de uniformidad u oposición entre objetivos la interacción entre más sujetos dentro de un contexto específico no se traduce en una acción común. Esto implica un gran esfuerzo en manejar el que Thomas Schelling llamó el problema de la cooperación: "es un meeting of minds" (encuentro de mentes). Lo que distingue las dos formas de empresa es entonces la diferencia, como lo sostienen los Zamagni's (2008), entre actuar (el socio cooperador actúa sobre la base de un sentido de responsabilidad de elección y acción y, por esto, es responsable también de la finalidad de su trabajo) y hacer (el trabajador dependiente hace sobre la base de una responsabilidad que solo

<sup>12</sup> Bien común es ese bien en que la ventaja individual que se tiene del consumirlo no se puede separar de la que otros tienen, contrariamente a la maximización de la utilidad individual, típica de la visión capitalista, característica del Utilitarismo a la Bentham (1789).

<sup>13</sup> El elemento que distingue una acción común de una colectiva es que, en esta última, el individuo desaparece con su identidad a favor de la pertenencia a una cierta "masa", perdiendo también el sentido de responsabilidad personal de su acción. En cambio, la acción común implica la llena responsabilidad de la acción, porque compartida de forma activa de parte de cada participante.



se refiere a la modalidad de cumplir con su trabajo, mientras que la responsabilidad decisional queda encima de los que detienen el control de la empresa). Un individuo actúa cuando realiza una acción por una finalidad que él mismo eligió; el individuo que hace, cumple una acción impuesta por los demás (o las situaciones), sin voluntad personal ni involucramiento de ningún tipo, de la cual puede ser que ni conozca los fines y de la que, en definitiva, no es personalmente responsable.

Tomando en cuenta lo expresado hasta aquí, podemos intentar proponer una primera respuesta general a las varias preguntas que nos hemos puesto durante el camino de reflexión: la fuerza cooperativista, y también su gran ventaja histórica, además del elemento primario de distinción marcado con la empresa capitalista y la verdadera causa de éxito del cooperativismo en el mercado y en la historia, está en la centralidad de los valores y principios cooperativos y de su aplicación concreta, en la esfera económica como en la social: La ganancia como medio y no como fin. - La cooperativa nace desde la "convergencia de necesidades y no la convergencia de capitales" (Salani, 2005:156), y no delega a terceros la función de satisfacer estas necesidades que están en la base del asociarse entre individuos. La acción de la empresa no se regula y organiza en base a factores económicos, sino en base al acuerdo existente entre las personas que se han juntado y a la finalidad del mismo. Las ganancias en este caso solo son instrumentales a la vida de la empresa y no mandantes en su lógica de actuar y estar en el mercado. Supremacia del trabajo sobre el capital. - La cooperativa está constituida de forma tal para que el capital nunca pueda llegar a mandar sobre las personas: los derechos de propiedad se establecen en base al aporte de capital de parte del socio y no en base a las cuotas de capital que se poseen. Esto significa vaciar el factor capital de su poder jerarquizante y considerarlo por la sola dimensión financiera. Actuar mutualista y solidario. – El principio de solidaridad acumula todas las posiciones/interpretaciones vigentes en explicar los diferentes sujetos que componen el mundo de las "economías alternativas". Pero, en muchos casos, como lo recuerda Salani (2005: 163), "la solidaridad no es suficiente y se necesita poner en juego la variable 'tiempo': esto transforma la solidaridad en mutualidad"14. Como lo subraya Mazzoleni (2006:284), "En la tradición dogmática de la empresa cooperativa la finalidad mutualista se configura esencialmente como la prestación de un servicio a los socios (suministro de bienes o servicios, oferta de ocasiones de trabajo, venta de productos) a condiciones más ventajosas de las ofrecidas por el mercado". La "paridad" como condición de dignidad. - El involucramiento máximo de la persona que ofrece la cooperativa en términos de ejercicio

<sup>14</sup> Esto se da con dos consecuencias importantes: i) mejora de las potencialidades de resolver el problema de la acción común, superando el horizonte presente y contingente de la acción y aplazándolo en el tiempo, donde es justamente la acción de "reciprocar" que permite el perseguimiento de objetivos diversificados también en planos temporales diferentes; ii) si en lugar que razonar en términos de ganancia se razona en los de solidaridad y mutualidad, esto implica ampliar al máximo el concepto de participación y confrontación entre socios.



decisional y de contol, pero también operativo y de programación, genera una mayor responsabilidad en los que llevan la acción cooperativa. Este elemento, si por un lado positivo e incluyente, como lo afirma Hansmann (1996) implica la existencia de homogeneidad entre visiones de los cooperantes para que no se complique el proceso de contrucción de una voluntad común de los socios. La participación. - Todos los principios cooperativos ponen el individuo (socio) y sus relaciones en el foco central del discurso, donde estas relaciones se dan entre personas y entre empresas, internas a la cooperativa o que se refieren al entero sistema y externas a la empresa, con el mercado y con la comunidad y el territorio. De aquí otro indicador importante en el ámbito cooperativo: la participación del socio en todos los momentos – decisionales - organizativos, financieros, económicos – que caracterizan la vida de la empresa. Como lo recuerda Mazzoleni (2006:294), la participación económica y decisional de los socios-trabajadores incide positivamente en la eficiencia de la empresa si se verifican tres condiciones: 1. aumenta la propensión del trabajador a involucrarse en la vida de la empresa; 2. aumenta la motivación por el trabajo, porque los trabajadores piensan recibir beneficios económicos por el aumento de la productividad. Además, desarrollan un fuerte sentido identitario con la empresa; 3. reduce las ineficiencias organizativas, para que los trabajadores pongan en marcha iniciativas innovadoras dentro de sus campos o ámbitos profesionales. Pero, la participación existe también entre cooperativas y se refiere, en el específico, a la creación de redes de colaboración entre organizaciones cooperativas. Dentro del contexto global, la estructuración de *networks* de empresas se traduce en un instrumento para enfrentar el problema, por un lado, de la creciente competitividad y las criticidades que consiguen y, por el otro, evitar el problema del "enanismo empresarial" que caracteriza en general a las cooperativas. Mazzoleni (2004, citado en Mazzoleni, 2006:296) afirma que "Las redes se delinean entonces como una ventaja competitiva, contribuyendo a aumentar la eficiencia del sistema en su complejo con recaídas en cada miembro".

Gestión interna

Participación/cooperación

Gestión externa

La cooperativa participa a la vida de la cooperativa

Ventaja competitiva

La cooperativa participa a una o más redes

**Gráfico 2**: El modelo de participación ampliada.

Fuente: Mazzoleni, 2006:302. Elaboración: Autor.



La práctica de la mutualidad (interna y externa). – En la forma cooperativa la mutualidad se interpreta como actuar recíproco en el tiempo. Esta mutualidad existe internamente a la empresa, como pacto mutualista entre socio y empresa, y también externamente, entre la cooperativa y la comunidad y el territorio de pertenencia, pero también con respecto a las demás cooperativas a nivel nacional e internacional, marcando la necesidad de congruencia entre lo que está adentro y lo que hay afuera de la empresa. Dentro de esta, existe la mutualidad infracooperativa, que tiene que ir más allá de un modo solidario de interactuar con las empresas hermanas, sino apuntar a una constancia en el tiempo de la acción del reciprocar y no solamente de colaborar en términos solidarios<sup>15</sup>. En fin, debe de existir una mutualidad externa hacia la comunidad de pertenencia de la cooperativa como un interlocutor estratégico, capaz de producir capital social y relacional y traduciéndose concretamente en la práctica de dos principios basilares de la cooperación: el principio de la "puerta abierta" y el de la promoción cooperativa, marcando la multidimensionalidad de este tipo de empresa. La legimidad de parte de la comunidad se basa en la capacidad de la cooperativa de seguir dando respuestas a las necesidades de la comunidad misma y de su territorio, generando oportunidades. Cuando esta acción no puede traducirse más en la generación de puestos de trabajo, hay que usar el instituto de la promoción cooperativa dentro del territorio, promoviendo el desarrollo de otras cooperativas o reforzar los enlaces con otras. Como lo subraya Salani (2005:179), "La fuerza de una comunidad está en la calidad de la red de redes de sus participantes", donde estas garantizan "una abertura y una pluralidad de estímulos que son condición de libertad y de desarrollo innovativo" (Bourdieu, 1980; Coleman, 1990). La forma más amplia de mutualidad de la cooperativa, que es hacia la comunidad, hay que verla por ende como un crecimiento y reforzamiento de sistemas relacionales y no una forma de práctica de la donación o de la caridad. La acción del reciprocar se da y debe darse entre todas las partes: socios, cooperativas, comunidades, territorios sin solución de continuidad. La indivisibilidad de los recursos. – En una cooperativa el patrimonio social se compone del capital aportado por los socios y de la cuota de utilidades no distribuidas y que se van a reservas indivisibles, utilizables para invertirlas en la cooperativa o a beneficio de la comunidad, para su crecimiento económico, social y moral. Este instituto nace con la explícita finalidad de no tener que depender de terceros para el financiamiento de la cooperativa, de manera de no correr el riesgo de perder su autonomía y condicionar su propia naturaleza, pero se ha traducido también y sobretodo en un importante medio para permitir a otros de volverse empresarios cooperativos con un aporte mínimo de cuotas asociativas y un potencial gran resultado en términos de producción de riqueza. La intra e intergeneracionalidad de la cooperativa. – La indivisibilidad del patrimonio acumulado produce un importante

<sup>15</sup> En Italia, este principio se ha traducido en términos jurídicos en la institución de un fondo mutualista (Ley 59/1992) para la promoción de nuevas cooperativas y en "fondos de desarrollo".



efecto: cada generación cooperativa debería sentirse propietaria y gerente de un bien que se le ha consignado y que se deberá consignar a las generaciones propietarias futuras. Como lo sostiene Salari (2005), la lógica de actuar "no es la de apropiación sino de regeneración" y de búsqueda de la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa. La governance democrática cooperativa. – Este principio sustancia la práxis gestional de la cooperativa, o sea las formas de elegir, tomar decisiones (decision making y modelos decisionales) y explicitar las normas de electorado activo y pasivo, que en su conjunto determinan la vida democrática de la cooperativa. Todo esto tiene que resultar en la emersión de criticidades estratégicas, en la puesta en valor de oportunidades y en la armonización de las diferentes necesidades expresadas por los socios. El arraigamiento territorial como condición de indecentrabilidad. - La cooperativa no es por su naturaleza una empresa móvil: su base social está formada por personas, que tienen raíces fuertes con su territorio de pertenencia. En otras palabras, "[...] mientras que en la empresa for profit el factor constitutivo es el capital financiero, para la cooperativa son la persona física y la comunidad de socios" (Salani, 2005:216). Pero, la evidencia empírica nos enseña que este elemento, que puede representar un factor de éxito en el mercado global, representa también un obstáculo al desarrollo del sector, cuando se acompaña a lo ya dicho síndrome de Peter Pan, de "enanismo" empresarial, que puede traer problemas de progresiva exclusión del mercado por incapacidad de sostener la competencia. De ahí, la necesidad de pensar en formas de integración y de organización en red, que permiten garantizar una mejor penetración y posicionamiento de mercado, pero también un reforzamiento estratégico del movimiento cooperativista, generando innovación en nichos dejados vacíos y/o todavía inexplorados.

## 4. Nuevos caminos y oportunidades para la cooperación: el ejemplo de las *best practices* italianas

En Europa<sup>16</sup> se cuentan hoy en día casi 170.000 empresas cooperativas, que agrupan a más que 121.000.000 socios, emplean a casi 3.600.000 personas y tienen un turnover anual de alrededor de 7.500,000 millones de euros. El país europeo con mayor densidad de empresas cooperativas es Italia, seguida por Francia y España, mientras que Francia y Alemania cuentan con el número mayor de socios, seguidos

<sup>16</sup> Datos agregados a nivel de sector nos indican que los sectores cooperativos más importantes a nivel de número de empresas son el de la Industria y Servicios, el de Vivienda, la Agricultura y el de Consumo, mientras que el de Bancos, que agrupa a un número mucho más inferior de cooperativas, en cambio cuenta con el número superior de socios, seguido por el sector del consumo y el agrícola. En fin, los sectores que más empleados tienen son el de Industria y Servicios y el de Bancos, seguidos por Agricultura y Consumo. Un dato interesante se refiere a la ya citada "multidimensionalidad" de la experiencia cooperativa, con referencia al dato de las 1.250 cooperativas del sector Energías Renovables y el de Farmacias.



por Italia e Inglaterra e Italia y Francia son los países con el mayor número de trabajadores cooperativos. En Italia<sup>17</sup> en particular, el sector cooperativo presenta una vasta distribución a nivel territorial y cuenta con casi 40.000 cooperativas, casi 13 millones de socios, más que 1.150 mil empleados y un turnover de casi 29.000 millones de estos, con una concentración mayor de cooperativas que se encuentra en el sector de Industria y Servicios.

El gran reto de la cooperación hoy en día es mantener viva su identidad como motor social y empresarial, que siga empujando experiencias de crecimiento y desarrollo en el mundo inspiradas a una visión más sostenible y "social" de la economía, que pase por procesos innovativos tanto internos a las empresas cooperativas (a nivel de producción, organización y governance) como externos a esas, en las relaciones con el territorio y el movimiento cooperativo a nivel nacional e internacional. Este proceso debería darse sin solución de continuidad entre elementos identitarios-culturales y finalidades de cambio, porque de ninguna manera es posible prescindir de esos si se pretende reforzar el sector y garantizarle continuidad en el desarrollo, manteniendo las características que lo contradistinguen históricamente como un laboratorio de experimentación extremadamente "diverso" e interesante en sus conexiones con el factor territorial; es el caso italiano, donde el concepto de desarrollo y el de empresa cooperativa han encontrado formas diferentes y muy variadas de expresarse, llenando nichos de mercado vacíos o colocándose de una forma innovadora dentro de mercados ya consolidados. En Italia, en donde la cooperación tuvo un desarrollo muy importante tanto por dimensión del fenómeno como por su capacidad de penetración del mercado, se han dado tres "tendencias/manifestaciones" sectoriales de diferente naturaleza y que, en momentos también diferentes, se han concretado en alternativas interesantes e innovadoras en respuesta a exigencias contingentes de los territorios y comunidades de pertenencia: integración y cooperación entre cooperativas, cooperación social, cooperativas de comunidad.

### Integración y cooperación entre cooperativas

Como hemos visto, la empresa cooperativa es una "forma organizativa eficaz entre grupos de productores para obtener resultados económicos, aumentar el poder contractual, añadir valor al trabajo y entrar a mercados nacionales e internacionales" (Bialoskorski Neto, 2013: 427), poniendo en valor recursos territoriales locales.

El progresivo crecimiento del movimiento cooperativo y su complejificación, además de los crecientes retos que llegaban desde el mercado global, han inducido como respuesta una re-organización del sector a través del nacimiento de redes

<sup>17</sup> The power of cooperation. Cooperatives Europe key figures (2016), Cooperatives Europe.



cooperativas, según el principio cooperativo de la "cooperación entre cooperativas". En varios países estas redes se han vuelto un elemento fundamental para mejorar la eficiencia económica de las cooperativas, bajar los costos y los riesgos, y lograr la dimensión óptima para permanecer competitivas dentro del mercado. La cooperativa es un "sujeto fuertemente orientado a relaciones de sistema siguiendo una especie de 'vocación a la red', que no se debe encontrar exclusivamente en las relaciones de network cooperativo, sino también, y tal vez hoy sobre todo, en la capacidad de instaurar enlaces colaborativos, virtuosos y positivos con instituciones, territorio, comunidad y con el conjunto de otros sujetos que con esa se relacionan" (Mazzoleni, 2006: 282). Estas redes se han generado, en parte, como respuesta al problema del crecimiento de la dimensión de la empresa cooperativa<sup>18</sup> (en números de socios y de facturado), que puede afectar, una vez logrados ciertos niveles, su propia organización y "modalidades de vida". De aquí la necesidad de pensar en nuevas estrategias innovadoras en red entre cooperativas o entre estas y empresas de otra naturaleza. La característica de esta estrategia reside, en una fase inicial, en una red de relaciones informales entre cooperativas, a través de la estipulación de contratos y compartiendo informaciones relativas a actividades específicas dentro de la red misma, "hasta llegar a conformar redes para coordinar estructuras como joint-ventures, holdings o centros de cooperación, controlados por cooperativas participantes y responsables por la gestión de los procesos y productos de todo el grupo" (Bialoskorski Neto, 2003: 430). Estas redes se pueden formar también por incorporación de una cooperativa de parte de otra organización cooperativa o por fusión entre cooperativas, para dar vida a otra organización. La organización de su base sectorial puede darse según diferentes perspectivas y modalidades: modelo de representación, finalidad de la actividad económica y distribución geográfica. La modalidad más conocida y utilizada es el modelo de representación, en sus varias formas.

### El modelo de representación sectorial<sup>19</sup>

El modelo de representación sectorial se compone de varios elementos. El primero se refiere al hecho de que la función económica explicitada sea directa (fundaciones, confederaciones, consorcios) o de "dirección" (comités sectoriales).

<sup>18</sup> A partir de los años Cincuenta los estudiosos del sector enfocaron su atención y preocupación sobre la necesidad de investigar la capacidad de la cooperativa de sobrevivir en diferentes ambientes económicos, dejando de lado el tema de la fundación histórica del sector que había caracterizado los estudios hasta ese momento. Autores como Ward (1958) y Vanek (1977) interpretan las cooperativas – llamadas "empresas gestionadas por los trabajadores", como realidades con escasa propensión al crecimiento y bajas tasas de inversión, ambas consecuencias de la aplicación de reglas democráticas como "una cabeza, un voto". En cambio, Furubotn y Pejovich (1970) individuaban las limitaciones al crecimiento de las cooperativas en el problema de niveles inadecuados de capitalización; esto por la diferencia entre el horizonte temporal y de vida del socio y los de la empresa.

<sup>19</sup> Cfr. Bialoskorski Neto (2013: 417-437).



En el primer caso las organizaciones con funciones económicas representativas del sector ("estructuras de representación económica") actúan como prolongaciones de las cooperativas socias. Estas organizaciones normalmente son de tipo bottom-up y nacen de la necesidad de las cooperativas de un mismo sector de compartir plantas o externalizar una parte de su producción y también lograr mejores condiciones de acceso y posicionamiento de mercado o desempeñar actividades de tutela y sustento político. Un ejemplo son los consorcios, asociaciones de cooperativas nacidas en respuesta a la necesidad de dotar las cooperativas de un medio para mejorar y hacer más fuerte su presencia en los mercados<sup>20</sup>, así actuando estrategias de posicionamiento que de otra forma, por ausencia de recursos económicos, financieros y/o técnicos, no hubieran podido realizar, que se juntan sin perder su personería jurídica y para perseguir un objetivo común que requiere un patrimonio específico de know how y competencias. Asimismo, existen corganizaciones que soportan las cooperativas no a nivel operativo-económico sino a nivel político ("estructuras de representación política"), a defensa de los intereses de las empresas y a beneficio de su imagen. Estas organizaciones trabajan normalmente en contacto y de forma coordinada con organismos de gobierno locales, estatales y federales y con las agencias u órganos de reglamentación cuya acción se repercute también sobre estas empresas. Además, ponen en práctica su función de representación política según una lógica top-down, que pasa por organizaciones cooperativas generales, como son federaciones, confederaciones y las dichas "centrales cooperativas". Estas últimas en particular pueden no dividirse por sector, sino también por orientación política, como en el caso italiano, donde cada central cooperativa se conforma por cooperativas y consorcios de varios sectores productivos, pero que se reconocen bajo una cierta visión ideológico-política dentro del mundo cooperativo. El objetivo de estas organizaciones, que son realidades demandantes una fuerte inversión de capitales financieros y de capital humano, es coordinar actividades, poner en valor el trabajo realizado por las cooperativas y resolver los problemas que afectan a los sectores de pertenencia de las cooperativas inscritas. La experiencia madurada en varios contextos nos enseña que este modelo logra tener los resultados mejores cuando el nivel de representación se estructura a través de una coordinación vertical de las organizaciones.

### El contrato de red y la cooperación 'horizontal' entre cooperativas

Como ya he subrayado, la tendencia a la agregación/integración y al asociacionismo están presentes en el sector cooperativo desde siempre, tan como se deduce de sus principios y de su misma historia. La cooperación entre cooperativas

<sup>20</sup> Los consorcios normalmente desempeñan su acción en términos de búsqueda de las mejores condiciones por compras colectivas o posicionamiento de mercado a beneficio de sus socios, recolección de capitales, condivisión de tecnologías, desarrollo de actividades de investigación.



es un principio que se encuentra reconocido por la ACI y no es raro que, sobretodo en Europa y en particular en Italia, las cooperativas se hayan reunido y organizado en consorcios, que han desarrollado y siguen desarrollando un rol determinante para el desarrollo del sistema cooperativo, pero también en otras formas de red. Esto encuentra su razón de ser en un problema/límite que caracteriza esta forma de empresa y se refiere al tamaño reducido de las cooperativas, que generalmente son pequeñas y medianas empresas (aparte unos casos); un "hándicap", éste, que se considera crucial por la sobrevivencia en el mercado. Entonces, de las dos, una: o se crece simplemente de dimensión de la base social o se generan "redes o aglomeraciones distritales de empresas" dentro del territorio, en donde se practica una cierta colaboración a nivel sectorial pero también competencia (lo que se conoce como coopetition), lo que dinamiza el territorio poniendo en valor cada sujeto en eso presente, sin perder ni autonomía decisional y de acción, ni comprometiendo la governance democrática ni tampoco sosteniendo costos particularmente elevados. Las funciones de las redes y su composición han encontrado su definición y reconocimiento legal en el llamado "contrato de red"<sup>21</sup>, cuya finalidad es "aumentar, individual y colectivamente, la capacidad inovativa y la competencia de las empresas en el mercado.

La experiencia reportada por el movimiento cooperativo de Legacoop, una de las centrales cooperativas italianas, en un documento del año 2013 da cuenta de la existencia de redes de cooperativas en numerosos sectores: vivienda; producción; servicios técnicos, administrativos y de consultoría jurídica; cooperación social (con hasta redes de gestión de jardines infantiles y guarderías); cooperativas del sector agro-forestal y gestión del patrimonio naturalístico; edilicia e industria (madera y componentes), etc. Sobretodo las PYMEs pueden encontrar en este tipo de contrato una solución adecuada y eficaz para perseguir un objetivo de crecimiento que de otra forma, individualmente, no pueden lograr, y de esta manera comparten recursos, competenecias, mercados y aumentan su dimensión aprovechando un mayor espacio de mercado, marcado por el alcance de relaciones que la empresa tiene con otros su-

<sup>21</sup> Con este contrato las partes se obligan a un programa común de red: 1) colaborar en formas y ámbitos coherentes con el ejercicio de las empresas; 2) intercambiar información o prestaciones de naturaleza industrial, comercial, técnica o tecnológica; 3) realizar en común ad una o más actividades que entran en el objeto específico de la empresa, con la posibilidad de 4) mantener relaciones con las administraciones públicas (encaminar procedimientos administrativos), 5) acceder a contribuciones regionales, nacionales o comunitarias por el trámite de instancias presentadas por las redes, 6) estipular convenios, también de tipo colectivo, con los institutos de crédito e intermediarios financieros (Battilani y Schröter, 2013; Legacoop, 2013). Unos ejemplos concretos: Red de cooperativas de pesca – Nace para crear las condiciones por una racionalización y un potenciamiento cualitativo de sus infraestructuras, valorizando patrimonios, competencias, capacidades y potencialidades, también con finalidades de empleo de tecnologías y de las profesionalidades presentes en cada empresa. También en este caso se quiso evitar la progresiva incapacidad de las cooperativas individuales de responder a la demanda de mercado y cumpliendo con la satisfacción de los socios bajo el perfil de la financiación a nivel nacional y comunitario. Red de cooperativas de vivienda – Nace en un contexto de profunda crisis del sector y se concibió por dos finalidades: responder a la necesidad de gestionar el invendido e individuar áreas temáticas de potencial desarrollo (programas de social housing; acuerdos de colaboración para el desarrollo de acciones de manejo del patrimonio inmobiliario; intervenciones de recalificación energética).



jetos económicos. En otras palabras, objetivos comunes de esta forma de integración horizontal son: promover y estimular formas de integración entre cooperativas para favorecer la innovación de producto/proceso/servicio, la promoción de una marca común, el aumento de la capacidad competitiva y de penetración en los mercados, facilitar el acceso al mercado del crédito y mejorar las relaciones comerciales.

Esta capacidad y tendencia a generar redes de colaboración en niveles diferentes, conectados pero distintos entre ellos, contribuye a aumentar la eficiencia del sistema en su complejo, beneficiando a cada sujeto que forme parte de eso. Todo esto se puede definir, como sugiere Mazzoleni (2006:299), "participación difundida", o sea "el involucramiento participativo contemporáneo del socio a la vida de la empresa y de la cooperativa a las dinámicas de la comunidad en que opera".

### La Cooperación Social

Las cooperativas sociales han tenido su formalización normativa en Italia con la Ley 381/1991, que ha reconocido y disciplinado una serie de iniciativas de organización productiva finalizadas a brindar servicios de cuidado en el ámbito socio-sanitario y educativo (cooperativas de tipo A) o desarrollando actividades en el ámbito agrícola, industrial, comercial o de servicio finalizadas a la re-inserción laboral de personas desventajadas (cooperativas de tipo B). Se trata en su conjunto de organizaciones privadas, pero que no persiguen finalidades de lucro, que proveen servicios entrantes en el dicho "welfare state".

Según autores como Weisbrod y Hansmann, las organizaciones no profit nacen de fallas del mercado. El primero (Weisbrod, 1975; 1988) habla de una parte insatisfecha de la demanda de bienes públicos, que no se producen de parte del Estado; el segundo (Hansmann, 1980) se centra en cambio en el tema de las asimetrías informativas entre productor y consumidor, que en este contexto se bypasan por la lógica prevaleciente en estas empresas, que no maximizan la ganancia, y que pueden (y deberían) actuar entonces según un mayor respeto de la contraparte contratual. La peculiaridad de esta forma de empresa es que se dedica a producir "bienes relacionales" (amistad, lealdad, confianza, respeto de reglas de convivencia civil, etc.), o sea bienes que se caracterizan por relaciones bilaterales o multilaterales entre sujetos y que se trasfieren no según una lógica de intercambio mercantil, sino de reciprocidad (Zamagni, 1998, 1999; Marzano, 2002; Bruni e Zamagni, 2004; citados en M. Musella, 2005). En otras palabras, estas empresas, produciendo bienes relacionales, "[persiguen el interés de la comunidad a la promoción humana y a la integración social de los ciudadanos" (Art. 1, L. 381/91, Italia), pero sin perjudicar la economicidad y la eficiencia de los procesos productivos. Como lo subraya Van de Ven (2000, citado en Musella, 2005), el objetivo es "crear y consolidar normas sociales y



reducir las desigualdades". De esto se desprende que la cooperación social no es una forma empresarial filantrópica, sino una "iniciativa empresarial que se propone en el mercado y en la sociedad como actividad de producción y distribución de riqueza, basadas en la lógica de la solidaridad" (Musella, 2005: 283).

Los datos de Euricse (2016) hablan de más de 12.000 cooperativas sociales en Italia, que facturan más que 10.000 millones de euros, casi el 1% del PIL italiano, y ocupan poco menos de 300.000 trabajadores. Las cooperativas sociales se dividen en tres tipologías: cooperativas de tipo A, de tipo B y de tipo A y B. Las cooperativas sociales de tipo A desempeñan su acción en la producción de servicios socio-asistenciales, socio-sanitarios y educativos (p.e.: guarderías), con un facturado de casi 9.000 millones de euros. Estas cooperativas viven principalmente de compras públicas, así confirmando el rol crucial de estas empresas como "gestores del *welfare*" y, según unas estimaciones, parece que al menos la mitad de los servicios citados hoy en día se brinde por cooperativas sociales. Las cooperativas sociales de tipo B son menos numerosas, alrededor de unas 3.000, y facturan alrededor de 2.000 millones de euros. Las cooperativas sociales operan en todos los sectores productivos, pero con la obligación por ley de emplear por lo menos un 30% de trabajadores entre personas desventajadas.

### Las Cooperativas de Comunidad

Como lo recuerdan Venturi y Rago (2017), hacer frente a los retos que impone hoy en día el mercado, implica la existencia de sistemas empresariales inclusivos, donde las empresas se vuelvan drivers de inclusión económica y social para los territorios en que viven y actúan, reivindicando el rol de la esfera micro dentro del mercado global, como la en que se encuentra el verdadero potencial de desarrollo de los territorios y su capacidad competitiva. Retomando las palabras de Zamagni (2016), mientras antes eran las empresas o grupos de empresas que competían individualmente en el mercado, ahora la competición existe no solamente entre empresas, sino entre territorios: si un territorio fracasa, la misma suerte tocará a las empresas que ahí operan y al revés. Esta propuesta de acción se basa en la idea de fortalecer las interacciones y relaciones entre actores territoriales, poniendo en marcha mecanismos de producción de valor a nivel económico, institucional, social y ambiental, que ponen en el centro de la atención la sociedad y los territorios. Nuevamente se abre un espacio para organizaciones, que Venturi y Rago llaman "híbridas", como son las cooperativas, y que se caracterizan para juntar una mission social con actividades de naturaleza comercial: la cooperativa "da vida a una especie de solidaridad 'colectiva' o 'de comunidad'" (Matacena, 2003), donde "todos los actores socio-económicos, entre los cuales la cooperativa, se hacen cargo de responsabilidades sociales que



trascienden el actuar común de una empresa" (Mazzoleni, 2006:300), hacia la valoración de recursos territoriales de naturaleza distinta: recursos humanos, mediante el desarrollo de nuevos conocimientos y nuevas competencias; recursos económicos, agregando una multitud de tipologías de fuentes gracias a la naturaleza hhíbrida de estas organizaciones; recursos físicos, ligados a procesos de "transformación de espacios en lugares", donde el aspecto relacional se vuelve crucial para que se vaya generando, y alimentando el proceso de regeneración. Todo esto debería traducirse en el nacimiento de instituciones *multistakeholder*, que promuevan la transformación de los territorios de pertenencia y/o influencia proveyendo respuestas eficaces, flexibles e innovadoras.

El territorio italiano propone una interesante presencia y articulación de sujetos empresariales, tanto non profit como for profit, que se proponen como soluciones sociales y "socializantes", además de innovativas, que ofrecen formas "alternativas" de actuar en el mercado pero según una lógica de "empresarización del social" y de "socialización de las empresas". Bandini, Medei y Travaglini (2015) nos presentan el caso de las "cooperativas de comunidad", un ejemplo reciente e innovador de actuar en términos empresariales a beneficio de una entera comunidad, "a la que los socios promotores pertenecen y que eligen como propia", para "regenerar un territorio vaciado de relaciones o actividades, permitiendo a los miembros de la comunidad encontrar una respuesta a sus necesidades, un trabajo y al mismo tiempo no dejando los lugares de nacimiento y respetando las exigencias ambientales". El objetivo, como lo subraya Legacoop (2011), es incidir de manera estable en aspectos y elementos fundamentales de la calidad de vida social y económica de una comunidad, a través de la producción de bienes y servicios, y re-invirtiendo las ganancias para reforzar y expandir las actividades según lógicas que solo en parte entran dentro de las prevalecientes a nivel de mercado. En estos casos la maximización a la cual se apunta no es la del interés individual sino del beneficio colectivo, respondiendo a las necesidades de una multitud de sujetos diferentes. En otras palabras, como lo afirman Brandsen, Van de Donk e Putters (2005), esta tipología de empresa tiene una pluralidad de objetivos y de valores que quedan en la base de los servicios ofertados a la comunidad. Otra característica de las empresas de comunidad es el modelo (híbrido) de business que se rige en formas de parternariado público-privado, en donde vige una co-producción: los miembros de estas empresas participan a la producción de los mismos servicios o bienes que luego compran (Bartocci y Picciaia, 2014). Pestoff, Osborne y Brandsen (2006) interpretan la co-producción como "participación organizada de los ciudadanos en la producción de sus propios servicios de welfare".

En Italia, las empresas de comunidad asumen la forma cooperativa y representan un fenómeno bastante reciente, nacido con base voluntaria, que tiene una *mission* ampliada con objetivos que van desde la regeneración del tejido socio-económico de



pertenencia, a la creación de valor agragado económico e social territorial, al generar trabajo para los ciudadanos sin empleo, dentro de un enfoque multisectorial: turismo, agricultura, gestión ambiental de parques naturalísticos, comercio al por menor, etc. El propósito de estas cooperativas es proporcionar beneficios a la comunidad de pertenencia (o a otras comunidades a las que eligen pertenecer) y este objetivo debe lograrse a través de la producción de bienes y servicios, con efectos concretos en términos de mejora de la calidad social y económica de vida (Bandini *et al.*, 2015). Bandini, Medei y Travaglini (2015) hablan de 24 cooperativas de comunidad activas en Italia a finales de 2014, presentes en ocho regiones diferentes: las que se ubican en el Norte del país resultan nacer por iniciativa 'desde abajo' de parte de los mismos ciudadanos y en localidades aisladas, de montaña, caracterizadas por pequeños núcleos, habitados por un número reducido de personas (cien-doscientos habitantes); mientras que las del Sur encuentran un empuje relevante por parte del público y se localizan en valles más bajas o en la costa, en zonas más accesibles y más pobladas.

La evolución de esta tipología de empresa ha sido de tipo adaptivo (Ibid.), partiendo de formas de agregación sencillas que se han vuelto luego "empresarios cooperativos" (asociaciones, asambleas ciudadanas, Pro-Loco, etc.), para dar respuesta a la creciente complejidad territorial y proponiéndose en la forma de un hhíbrido organizado con su propia mission, sus prácticas de governance, su proceso de producción y su forma de intervención en sectores diferentes. Para activar estas formas de ciudananía activa de parte de los miembros de la comunidad, y para que esa se vuelva empresarial con el objetivo de regenerar su propio territorio, deben existir ciertas características de base: i) existencia, de parte de la comunidad, de un cierto, reconocido y compartido estado de necesidad; ii) existencia de un grupo de personas, o único leader, que tengan una cierta influencia, incidencia y capacidades carismáticas, y que sean reconocidas por la comunidad que no lo percibe como algo ajeno a la comunidad; iii) existencia de un sentido de confianza entre actores territoriales, que permite activar procesos de agregación desde adentro para toda la comunidad local. Estas organizaciones se caracterizan por una dualidad fundamental: 1) Dualidad de génesis y localización - Experiencias caracterizadas por una voluntad e iniciativa específica de la ciudadanía local, para desarrollar una experiencia emprendedora o casos en que las cooperativas comunitarias surgen para efectos e influencias de administraciones públicas locales o estructuras de apoyo de las centrales eléctricas cooperativas. Esta dualidad emerge también en la ubicación geográfica: las cooperativas del Centro-Norte se caracterizan por un nacimiento espontáneo, mientras que las cooperativas de comunidad en el Sur se han beneficiado más del apoyo público. 2) Dualidad del desarrollo de las actividades productivas - Las primeras cooperativas comunitarias han desarrollado progresivamente actividades independientes, dependiendo de las necesidades y posibilidades locales y contingentes (el bar de la ciudad, luego la empresa lechera).



Las características ilustradas hacen que la aplicación de este modelo cooperativo sea muy compleja desde el punto de vista técnico y operativo: a medida que crece la conciencia del rol de la cooperativa en el territorio y de la apreciación positiva de la comunidad, las actividades se organizan en una cadena de producción integrada, a menudo de tipo turístico o en general dentro del sector de servicios. Sin embargo, es evidente que esta forma emergente de cooperación, que responde a la existencia de necesidades colectivas, en los próximos años requerirá un apoyo más concreto a nivel normativo y operativo, para poder expresar su potencial social también a través de formas flexibles de financiamiento o cualquier otro medio apropiado, y necesario, para el contexto de vida de los socios.

#### 5. Conclusiones

Salani (2005:155) sostiene que "El origen de la cooperación está en una acción de voluntad diferenciante", o sea de ser y aparecer como algo diferente de las demás formas de producción, tanto a nivel de pensamiento político como en el momento decisional y operativo, y que "[...] limitando la función de la ganancia, usa el capital para no ser utilizada por el capital y buscando la inversión llena de las utilidades". A lo largo de este trabajo hemos puesto en relieve tanto la complejidad histórica, como cultural, ideológica y económica del modelo de empresa cooperativa. El análisis propuesto ha dado énfasis a elementos que el autor considera centrales en términos de sobrevivencia y desarrollo de esta forma de empresa, y aún más dentro del contexto globalizado que caracteriza nuestros días. Zamagni (2005:55) sostiene que la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa cooperativa dependen básicamente de dos factores: i) el "precio relativo" que quien trabaja en cooperativa entiende atribuir a la libertad personal de "hacer algo" (libertad positiva) en lugar de la libertad "de algo" (libertad negativa), asumiéndose el riesgo empresarial y mayores responsabilidades dentro de la acción económica; ii) la capacidad del movimiento cooperativo de actuar y seguir poniendo en práctica esa diferenciación organizativa a nivel de empresa, que sola puede valorar la especificidad de la acción común extendida. Este camino de 're-descubrimiento' de la naturaleza intrínseca de la empresa cooperativa ha demostrado como realmente toda la sociedad en su complejo obtenga beneficios de la actividad de las cooperativas, porque a más de haberse afirmado en muchos contextos y realidades como "motores de desarrollo local" y haber contribuido al crecimiento económico de los países o territorios de referencia como lo hacen las empresas convencionales, esas son "un gimnasio para la autogestión y la auto-disciplina (lo que refuerza la democracia)" (Battilani y Schröter, 2013:458) y mejora también culturalmente a la sociedad y al sistema-territorio en su complejo.



La evidencia histórica demuestra que uno de los factores de éxito de las cooperativas ha sido el haber mantenido vivos y actualizados los principios que han guiado su experiencia en el mundo desde el 1844. Por el otro lado, por su misma naturaleza que lo conecta directamente con los territorios de donde nace y encuentra alimento, el modelo cooperativo demuestra una gran versatilidad y capacidad de adaptación, y puede desarrollarse en cualquier contexto territorial y productivo. Además, existen pruebas sobre el hecho de que las cooperativas tienen una tasa de sobrevivencia más alta de las empresas capitalistas (MacPherson, 2013:192, en Battilani y Schröter, 2013). En fin, pero no por último, las cooperativas se han vuelto medios sumamente importantes para sostener las economías locales, tanto en contextos desarrollados como en vía de desarrollo, aspecto que las carga de una gran responsabilidad: la de proponerse, dentro del mundo globalizado, como alternativas económico-productivas viables y durables, cuyos objetivos abarcan lo económico y lo social pensando en una lógica de desarrollo sostenible y sustentable, e incluyente. Dicho esto, ¿cuáles pueden ser los elementos decisivos para el futuro de las cooperativas y de su movimiento? ¿Pueden lograr la eficiencia económica que la literatura les critica y mantener el rol social que es parte integrante de su naturaleza y de sus objetivos históricos? ¿Lograrán proponerse como alternativa viable, duradera e innovadora dentro del mercado?

MacPherson (2013:165-194, en Battilani y Schröter, 2013) sostiene que "lo que queda en la base de los principios de una cooperativa es algo muy complejo, que trae inspiración de la historia, del contexto comunitario, de la cultura, de las ideas y de las circunstancias económicas". Los socios modernos, por ejemplo, va no buscarán dar vida a una cooperativa para lograr una protección que ya provee el Estado a través de su welfare state, sino más bien la forma para proteger sus derechos de consumidores o de encontrar un nicho para valorar y desarrollar sus propias capacidades profesionales en algún ámbito específico y todavía poco explorado. El cambio intervenido con la llegada de nuevos valores ligados a la sociedad del bienestar ha entonces redefinido nuevas prioridades, pero sin determinar la desaparición de las cooperativas. Por esta razón, paralelamente a la conservación de estos principios y valores que hacen única esta forma de empresa dentro del panorama de mercado (y no solamente), es necesario poner énfasis en la capacidad del movimiento cooperativo de definir y dar cuerpo a nuevas propuestas y a nuevos sistemas de objetivos, pero sin olvidar y, más bien, redescubriendo, respetando y valorizando el conjunto de valores y principios que caracterizan la identidad cooperativa, como factores cruciales para la sobrevivencia y prosperidad de estas empresas. Ideologías, valores, cultura e instituciones son entonces variables determinantes para la vida, y dentro de la vida, de una cooperativa.

Battilani y Schröter (2013:444-464) individúan tres elementos cruciales en la perspectiva de vida y desarrollos futuros de las cooperativas: la naturaleza de la



empresa cooperativa, la longevidad de su modelo, y su rol y contexto de acción. Birchall y Simmons (2004:465-495), tomando en cuenta un contexto de real aplicación de la democracia participativa, unen la motivación y el comportamiento de los socios con los resultados económicos de las cooperativas. Asimismo Vera Negri Zamagni (2010:28, citada en Battilani y Schröter, 2013:446) subraya como la ventaja que las cooperativas tienen con respecto a la empresa capitalista resida en su natural capacidad de juntar la dignidad y el componente relacional y ponerlos al centro de la actividad económica; y añade que "[...] Las cooperativas se mantienen en vida gracias a personas que ponen encima de su escala de valores la libertad [positiva]". Ahora bien, si las cooperativas se vuelven un medio para enseñar a sus socios la solidaridad mutua (Battilani y Schröter, 2013) "mientras se hace empresa" y, en consecuencia, un importante motor de desarrollo socio-económico dentro de cualquier sociedad y territorio, sin embargo las modalidades con que ellas se vuelven "globales" dependerá de la capacidad de los socios - elemento central - de buscar una siempre mayor integración cultural y organizacional, para reforzar a la vez tanto el movimiento como la empresa individual, y mejor aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado. Durante los últimos años, el nacimiento de nuevas redes y formas de organización y agregación-colaborativa ha demostrado una tendencia en rápido crecimiento. En Italia, por ejemplo, lo recuerdan Battilani y Schröter (2013:450), la creación de redes cooperativas "se considera como la principal razón del éxito de esta forma de empresa, porque permite a las cooperativas juntar la gran dimensión (con consecuente reducción de costos) con la capacidad de responder a las exigencias locales".

El segundo elemento mencionado por los dos autores es la longevidad de la cooperativa. En la teoría económica la idea que subyace al ciclo de vida de un producto es que todos los productos tienen una vida limitada a un cierto lapso de tiempo. Si aplicamos este modelo al análisis de las cooperativas tendremos necesariamente que, tomar en cuenta ciclos de vida diferentes por países o regiones por un lado y, por el otro, identificar aquellas características de las empresas cooperativas que resultan sujetas a un determinado ciclo de vida. El primer factor para tomar en cuenta en este caso es el sector de pertenencia de la cooperativa y en que ha prosperado desde su creación. En los países del norte del mundo y, en general, en las economías más ricas, la novedad del último decenio ha sido el boom de cooperativas en nuevos compartos de los servicios, en particular 'a la persona', como recordado por Zamagni (2013:99-128, en Battilani y Schröter, 2013). Por el contrario, en los países en vías de desarrollo y en los de reciente industrialización, las cooperativas han seguido desarrollándose en los sectores tradicionales como agricultura-ganadería-pesca-silvicultura, seguros y servicios financieros. El cooperativo ¿es entonces un modelo a riesgo de desaparición y declino o tiene esperanzas de seguir ocupando nichos de mercado y seguir proponiéndose como motor de desarrollo local? Si la respuesta, como pensamos, es afirmativa, ¿cuáles son entonces los elementos que pueden resultar cruciales en esta perspectiva y lógica de



acción? Battilani y Schröter (2013:455) afirman que "la evidencia indica que el ciclo de vida puede prolongarse y que los productos pueden renovarse más veces. Las cooperativas pueden crearse dentro de sectores nuevos, sus objetivos pueden reformularse para adaptarlos a las exigencias de una nueva generación de socios (como en el caso de las NGC, las Cooperativas de Nueva Generación, de matriz estadounidense) y la innovación institucional puede resolver los problemas de carencia de capitales". En fin, las empresas cooperativas deberían propender por una lógica de acción que vaya hacia el "flexible y modificable", en donde se produzca un enriquecimiento constante y calibrado de los ciclos de vida de las empresas y de su producción, integrarse para lograr mayor fuerza de mercado y aprovechar oportunidades de expansión e innovación, modificando su estructura organizativa en base a nuevos objetivos, pero respetando los valores, ideales y principios de base, y proponerse de manera innovadora dentro de nuevos contextos productivos y enfrentarse con los nuevos retos que impone el mercado globalizado. Mazzoleni (2006) afirma que el "networking ampliado" de las cooperativas, y que es parte de su enfoque multi-relacional, permite repensar, redefinir y revitalizar la mission de las cooperativas, donde este mismo carácter se refuerza con la participación a un sistema que maximiza el "efecto-red", permitiendo combinar las ventajas de la pequeña dimensión con la posibilidad de realizar en común funciones que de otra forma no estarían al alcance de la empresa individual. Se puede entonces afirmar que el movimiento cooperativo representa una gran red policéntrica, formada por tantos nudos cuantas son las cooperativas u organizaciones cooperativas que lo componen: las relaciones que se dan entre nudos o aglomeraciones de nudos marcan un preciso estado del sistema, que aparece producir valor económico y social propio en virtud de las características estructurales y funcionales del sistema, y no en relación a lo que realizan las cooperativas como nudos individuales de la red (Carbognin, 1999).

El último elemento subrayado por Battilani y Schröter es el contexto en que operan las cooperativas, entendido como el conjunto de política y leyes decisivas para cada forma de empresa. Sobretodo observando las dinámicas de la segunda mitad del siglo XX, emerge como el contexto, es decir la cultura territorial y la legislación, hayan sido capaces de influenciar las cooperativas de varias formas, más o menos incisivas, en términos de ayudas brindadas a las empresas para evitar el riesgo de desnaturalización e incentivos perversos, pero también de incitación a volverse empresas capitalistas (pasando por la forma de sociedades de acciones). Todo esto nos ayuda a llegar a una conclusión fundamental: también las cooperativas necesitan un aparato coherente y bien estructurado de reglas y normas, reconocidas, compartidas y actuadas con constancia para que sean institucionalmente, económicamente y socialmente sostenibles y sustentables. Esto nos lleva a otra conclusión importante, es decir que las empresas cooperativas no podrían sobrevivir si faltaran los elementos identitarios que hemos ilustrado y explicado a lo largo de este trabajo.



Lo dicho nos impone enfrentarnos con la gran responsabilidad de seguir reforzando este modelo, partiendo de una integración que sea, antes que empresarial, de visiones e ideales, encontrando en los mismos valores y principios de partidas las razones, ideas y propuestas para apuntar a una renovación constante de esta alternativa, en el marco de una siempre mayor y mejor búsqueda de la sostenibilidad social en la esfera económica. No puede existir cooperativismo si no existen cooperativas y un movimiento que respalde y tutele este modelo empresarial. Un modelo, éste, que debe integrarse siempre más para lograr mantener su influencia en el mercado global, proponiendo alternativas concretas de desarrollo y reforzando y construyendo la más amplia gama de relaciones y redes basadas en la práctica constante de los principios identitarios y valoriales que las representan y caracterizan históricamente. Como lo afirma Salani (2005), "Cien socios de cooperativa, antes que cien [trabajadores] dependientes, son cien empresarios capaces de enfrentar a problemas complejos", que deben actuar en consonancia con el respeto de valores que tienen que manifestarse en cualquier nivel relacional en que se desprende su actividad. Todo esto debe darse entonces según una precisa dimensión normativa, el respeto del pacto de mutualidad y cómo eso se manifiesta en la vida cooperativa, que nos ha enseñado por siglos que sí es posible actuar en manera económicamente correcta e incluyente sin tener la ganancia como objetivo y finalidad primaria de la acción. Esto implica puntar a una concertación entre partes, que juega un complejo de variables muy amplio; entre estas el tiempo que, como visto, resulta condicio sino qua non para que se garantize la transformación de una acción solidaria en una de reciprocación concreta, que conlleva un mayor sentido de responsabilidad de parte de todos los que se involucran en esa. Dentro de este proceso de concertación el factor "eficiencia", elemento clave en la economía clásica para evaluar las performances de las empresas y punto de debilidad atribuido a las cooperativas, cede el paso al de eficacia, que significa "recomponer necesidades complejas sobre la base del involucramiento reciprocante y de conciliación en el tiempo". Mazzoleni (2006:302-303), por su parte, sostiene que "La red, la relación y el diálogo son entre los puntos que han garantizado a tales realidades la posibilidad de asegurarse una ventaja competitiva, pero la falta de un bagaje cultural común y compartido y de una fuerte base valorial ha llevado a una ventaja que tiene a expandirse en el tiempo". Esto significa que no basta estar presentes en el mercado proponiendo una forma alternativa de hacer economía, sino tener claro que "relación y participación tienen que ir de la mano, [porque] ambas y conjuntamente son fuente de ventaja competitiva: es cuanto [de hecho] demuestran [y siempre han demostrado] las empresas cooperativas". En otras palabras, nos recuerda Ian MacPherson (2013): "¿Cuál es el objetivo final de todo?": la centralidad de los valores para el éxito de la cooperación en el mercado". Para integrar la acción (y ganar fuerza), antes hay que conocer, reconocer y consolidar unas bases comunes. Esto es el gran y verdadero reto del cooperativismo hoy en día.



## 6. Bibliografia

- Bandini, F., Medei, R., Travaglini, C. (2015). Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità. Rivista Impresa Sociale, 5.
- Bartocci, L. y Picciaia, F. (2014). La cooperazione di comunitá come esperienza di co-produzione di public utilities; bello e (im)possibile? Riflessioni in una prospettiva internazionale. VIII Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014, Iris Network, Dipartimento di Economia, Universitá degli Studi di Perugia.
- Barile, N. Anatomia del glocal. www.nextonline.it.
- Battilani, P. (2005). I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla seconda guerra mondiale. En E. Mazzoli y S. Zamagni. Verso una nuova teoria economica della cooperazione: 97-140, Bologna: Il Mulino.
- Battilani, P. y Schröter, H. G. (2013). Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi. Il Mulino: Bologna.
- **Bialoskorski Neto, S. (2013)**. La cooperazione fra cooperative: il caso del Brasile. En Battilani, P. y Schröter, H. G. (2013), Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi: 417-442.
- Birchall, J. y Simmons, R. (2004). What Motivates Members to Participate in Cooperative and Mutual Businesses? A Theoretical Model and Some Firdings. En Annals of Public and Cooperative Economics, 75, No. 3: 465-495.
- **Bourdieu**, **P.** (1980). Le capital sociale, note provvisoir. En Actes de la recherche en sciences sociales, 31: 2-3.
- Brandsen, T., W. van de Donk y K. Putters, Griffins or chameleons? Hybridity as a permanent and inevitable characteristic of the third sector, International Journal of Public Administration, 28 (2005), 9-10: 749-65.
- **Brogonzoli, L. (2004)**. L'impresa cooperativa, dove l'unione fa la forza. En Strumenti, No. 31, enero-febrero.
- Bruni, L. y Zamagni, S. (2004). Economia civile. Efficienza, equitá, felicitá pubblica. Bologna: Il Mulino.
- Carbognin, M. (1999). Il campo di fragole: reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane. Milano: Franco Angeli.
- Coleman, J. (1990). Foundation of Social Theory. Cambridge, Mass., Harvard University Press.



- **Cooperatives Europe** (2016). The power of cooperation. Cooperatives Europe key figures 2016.
- Fay, C. R. (1908). Co-operation at Home and Abroad.
- Fauquet, G. (1935). Le sectuer co-operative.
- Fulton, M. E. (2001). Traditional versus New Generation Cooperatives. En C.D. Merrett y Walzer, A Cooperative Approach to Local Economic Development, Westport, CT, Quorum Books: 14 y 1124.
- Furubotn, E. y Pejovich, S. (1970). Property right and the behaviour of the firm in a socialist state. En Zeitschrift für Nationalökonomie, 30, 5: 431-454.
- Hansmann, H. (1980). The role of non-profit Enterprise. En Yale Law Journal, republicado en S. Rose-Ackerman, The Economics of Non-profit Institutions. Studies in Structure and Policy, Oxford: Oxford University Press (1986).
- http://ica.coop/en/global-300.
- http://monitor.coop/.
- http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo.
- Legacoop (2013). Le cooperative e lo strumento del contratto di rete in italia: analisi e prospettive. L'evoluzione del modello giuridico e la sua applicazione in ambito Cooperativo. Bologna.
- Lima, J.C. (2004). O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. En Revista Brasileira de Ciências Sociais, 19, 56: 45-62.
- MacPherson (2013). ...Qual è l'obiettivo finale del tutto?: la centralitàa dei valori per il successo della cooperazione nel mercado. En P. Battilani y H. G. Schröter (2013), Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi. Il Mulino: Bologna: 165-194.
- Marzano, F. (2002). A proposito di un libro di testo sul settore non profit; in particolare sulla questiones della reciprocitá. En Studi economici, 72: 105-124.
- Marshall, A. (1889). Cooperation.
- Mazzoleni, M. (2004). Co-operatives in the Digital Era. Universidad de los Estudios de Brescia. Paper presentado al Congress of the Social Sciences and Humanities Annual Meeting of the Canadian Association for Studies in Co-operation, University of Manitoba, Winnipeg, Canada.



- Mazzoleni, M. (2006). La rete cooperativa: riflessioni sull'imprenditoria partecipata. En M. P. Salani, Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa: 281-303.
- Mill, J. S. (1852). Principios de Economía Política, Cap. IV.
- Moricola, G. (2005). Sistema cooperativo e sviluppo locale nel Mezzogiorno: un binomio virtuoso, una opportunitá sprecata. En Nuove lezioni cooperative, Bologna: Il Mulino: 319-331.
- Musella, M. (2005). Le cooperative social e la nuova teoría della cooperazione. En E. Mazzoli y S. Zamagni (2005), Verso una nuova teoria economica della cooperazione: 269-291, Bologna: Il Mulino.
- Negri Zamagni, V. y Zamagni, S. (2010). Cooperative Enterprise: facing the challenge of globalization. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Robertson, R. (1992). Globalization: Social Theory and Global Culture. London, Sage, trad. It. Globalizzazione: teoria sociale e cultura globale, Trieste: Asterios, 1999.
- Salani, M. P. (2005). Le basi istituzionali della forma cooperativa. En E. Mazzoli y S. Zamagni (2005), Verso una nuova teoria economica della cooperazione: 141-223, Bologna: Il Mulino.
- Salani, M. P. (2006). Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa. Il Mulino: Bologna: 281-304.
- **Sen, A.** (1966). Labour allocation in a cooperative Enterprise. The Review of Economic Studies, Volume 33, Issue 4: 361–371.
- Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press.
- Vanek, J. (1977). The Labor-managed Economy: Essays. En Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Venturi, P. y Rago, S. (2017). Teoria e modelli delle organizzazioni ibride. Quaderni dell'Economia Civile, 4, AICCON.
- Ward, B. (1958). The firm in Illyria: Market syndicalism. En American Economic Review, 48: 566-589.
- Weisbrod, B. A. (1975). Toward a theory of the voluntary non-profit sector in a three sector economy. En E. S. Phelps, Altruism, Morality and Economic Theory, New York, Sage. Weisbrod, B. A. (1988). The Non-profit Economy, Cambridge, Mass., Harvard University Press.



- Zamagni, S. (1998). Non profit come economía civile, Il Mulino, Bologna.
- **Zamagni**, S. (1999). Social paradoxes of growth and civil economy. En G. Gandolfo y F. Marzano, Economic Theory and Social Justice, London: Macmillan.
- Zamagni, S. (2016). I luoghi dell'economia civile e lo sviluppo sostenibile.
   AICCON.
- Pestoff, V., Osborne, S. P, Brandsen, T. (2006). Patterns of co-production in publici services. Public Management Review. Vol. 8, Issue 4, Routledge Taylor & Francis.
- Zamagni, S. & Zamagni, V. (2008). La cooperazione. Tra mercato e democrazia economica. Il Mulino, Bologna.
- www.ica.coop/coop/principles.html.
- Walras, L. (1865). Les associations populaires de consommation, de production et de crédit.

## De la marginalidad al florecimiento: la historia de las buenas prácticas del distrito cooperativo trentino (Italia)

Michele Dorigatti<sup>1</sup>

## 1. Fotografía de la provincia autónoma de Trento

La Provincia Autónoma de Trento, ubicada en la parte nororiental de Italia, no lejos de la frontera con Austria y Suiza; se extiende sobre una superficie de cerca de 6.207 kilómetros cuadrados, igual al 2.9% del territorio italiano.

La población que reside en el territorio es de 538.579 habitantes, el 1% de la población italiana. A estos debemos agregar más de 500 mil personas que residen en el exterior.

Posteriormente a los recientes procesos de fusión, los municipios, o bien las unidades de base para la administración de la cosa pública local, que en su mayoría son de reducidas dimensiones, están en continua y rápida reducción y han alcanzado en este momento histórico el número de 177 (eran 223 en el 2009). De estos solo 12 tienen más de 5.000 habitantes, pero en ellos se encuentra concentrado el 50% de la población local.

En Trentino existen cuatro grupos lingüísticos: los italianos, que son la gran mayoría; los "mocheni" y los "cimbri" que tienen lengua y cultura germana, ubicados en el Valle de los "Mocheni" y en los altiplanos de Folgaria y Lavarone; los "ladini", de lengua y cultura romana, concentrados en el Valle de Fassa.

Los ciudadanos extranjeros que residen en Trentino son cerca de 49.000, el 9% de la población global. Poco más de la mitad está compuesta por hombres.

SEC – Escuela de Economía civil.

El PIB per cápita está entre los más altos del país, llegando a aproximadamente a 33.700 euros, contra los 26.400 euros del promedio nacional, mientras que en la región meridional de Calabria, última en la clasificación, la renta per cápita es solamente de 16.100 euros, menos de la mitad de Trentino.

La calidad de la vida, reflejada por una serie de indicadores, la ubica establemente en los primeros puestos, tal como una de las expectativa de vida más altas de Italia (85,8 el promedio femenino; 79,9 el promedio masculino).

La tasa de desempleo se ubica en el 6.2% contra el 10.7% en Italia y el 10.6% en Europa.

### 2. Fotografía del sistema de cooperativo Trentino

#### Los sectores de la cooperación trentina

Número de empresas cooperativas

Al 31 de diciembre de 2016 son 495 las sociedades cooperativas (eran 515 en el 2015), clasificadas del siguiente modo:

- **36 Cajas Rurales** (Bancos de Crédito Cooperativo)
  - 17.2 billones de euros de recolección directa e indirecta.
  - 10 billones de créditos.
  - 1.5 billones de patrimonio.
  - 340 ventanillas.
  - 2193 colaboradores.

#### 75 Cooperativas de Consumo

- 363 puntos de venta (bajo los 150 metros de superficie estos resultan con bajos resultados o incluso en pérdida; por encima de los 400 metros logran resultados económicos positivos).
- 202 almacenes de proximidad y de barrio, que representan la única referencia comercial del territorio.
- 333 millones de euros de facturación.
- 200 mil euros de descuentos.
- **85 Cooperativas Agrícolas** (32 hortifrutículas, 17 vitivinícolas, 18 de lácteos, 2 zootécnicas, 16 de servicios)



- 19.118 socios productores que confieren la producción a las cooperativas de primer y segundo grado.
- 3.105 colaboradores.
- Más de 1 billón de euros de facturación.
- 700 millones de euros de inversión.

#### • 269 Cooperativas de Trabajo, Servicio, Sociales y Vivienda

- 92 cooperativas de producción y trabajo.
- 92 cooperativas sociales de tipo A y de tipo B.
- 57 cooperativas de servicios.
- 32 cooperativas de vivienda.
- 30 Entidades funcionales y de sistema

En el Trentino 1 de cada 80 empresas se registra como cooperativa.

#### El valor de la cooperación trentina

En el 2016 el número de los socios de las cooperativas federadas superó las 290.00 unidades (sobre una población que supera por poco el medio millón de habitantes) con un incremento de más de 2.000 socios con respecto al 2015, repartidos del siguiente modo:

- 128.101 socios en el ramo Cajas Rurales;
- 117.892 socios en el ramo Cooperativas de Consumo;
- 18.602 socios en el ramo Cooperativas Agrícolas;
- 25.606 socios en el ramo Cooperativas de Trabajo, Sociales, Servicio y Vivienda Para comprender plenamente el dato, hace falta considerar dos elementos:
- 1. El primer elemento: en el conteo final un socio es, en muchos casos, socios de varias empresas, en especial en la cooperación de usuarios.
- El segundo elemento; en el conteo total no están incluidos los socios de las entidades federadas que no son cooperativas y los socios de las cooperativas de segundo grado.



#### El valor económico de la cooperación trentina

- 4.000 administradores
- 750 síndicos
- 20.550 colaboradores
- 2.3 billones de euros el valor de la producción
- 2.4 billones de euros de patrimonio indivisible
- El 14% del PIB local es logrado a través de la economía cooperativa contra el 8% del PIB italiano, según las investigaciones promovidas por Euricse, centro europeo de investigación sobre la cooperación y la empresa social.

# 3. Los orígenes de la cooperación trentina: cuándo y cómo nace

La cooperación fue, contemporáneamente, un instrumento natural, accidental y providencial que permitió a Trentino afrontar y superar la crisis agrícola más aguda del siglo XIX, construyendo las bases para un renacimiento y un desarrollo duradero y sustentable, que aún hoy suscita gran interés a nivel nacional, europeo e internacional.

Son, de hecho, decenas y decenas las delegaciones, gubernamentales y/o empresariales, que cada año, desde cada parte del mundo, visitan la pequeña provincia de Italia nororiental, para analizar las razones de fondo en la historia de una población, que en un siglo, apenas ha sido capaz, contando solamente sobre sus propias fuerzas, de dejar a sus espaldas una condición difusa de miseria para contribuir de manera incisiva; gracias también a la presencia determinante, de formas de autonomía legislativa, administrativa y financiera muy avanzadas, a aquello que los historiadores han definido como el "milagro económico trentino". Dicho milagro, muy humano y muy cooperativo, que ha permitido al Trentino engancharse, bajo el perfil socioeconómico, a las más dinámicas y evolucionadas regiones europeas.

## 4. El cooperativismo como fenómeno natural

¿Cómo ocurrió que el cooperativismo se consolidó también en Trentino y que creciera tan rápidamente? No solo porque la "fórmula cooperativa" era la correcta en el momento correcto, sino porque esta se radicaba en un especial tejido ético, comunitario y económico que gozaba, desde el Medioevo, de una tradición milenaria en el



uso de la propiedad colectiva y de los usos cívicos. Según Luciano Imperadori "aún desde tiempos antiguos, las comunidades rurales del país tenían amplias extensiones de terreno, bosques y pastizales, en general situados en la montaña, que podían ser utilizados colectivamente".

Las poblaciones locales de las montañas y de las tierras altas durante el Medioevo habían desarrollado una antigua y sólida costumbre con respecto a formas comunitarias de autogobierno a través de cartas de reglas, asociaciones de familias, vecindades, a una especie de "democracia alpina", para utilizar una feliz expresión del antropólogo Annibale Salsa, a una gestión asociada a un uso solidario y sustentable de los recursos agrícolas, silvícolas y de pastoreo del territorio alpino. El gran estudioso de los Alpes, el geógrafo alemán Werner Bätzing, en su célebre tomo "Los Alpes, Una región única en el centro de Europa", anota como "las sociedades están fundamentalmente interesadas en lograr formas de administración políticamente autónomas, que les permitan tener una propia responsabilidad en la organización del contexto económico y social".

Dentro del mismo "*medio*" en Trentino de mediados del Siglo XIX, casi de forma anticipada, iniciaron a difundirse las primeras experiencias de sociedades de mutuo auxilio en los centros del fondo del valle, y en especial en las ciudades de Ala, Riva, Rovereto y Trento.

Finalmente, no debemos dejar de lado el rol crucial desempeñado por las sociedades agrícolas y por los consorcios agrícolas al reunir a los campesinos de los valles trentinos, que representaban el 95% de la población, y al promover experimentos de adquisición colectiva de la harina de maíz, de otros bienes de primera necesidad y de venta colectiva de productos agrícolas, como ocurrió en el caso de los capullos de los gusanos de seda.

Por esta serie de razones, brevemente citadas, en Trentino se creó un contexto extremadamente favorable al rápido desarrollo del cooperativismo.

## 5. El cooperativismo como fenómeno accidental

Don Lorenzo Guetti, el protagonista principal de esta extraordinaria historia de renacimiento moral, social y económico, recuerda en su intensa actividad periodística (escribió más de 700 artículos) cómo el estímulo a la fundación de la primera cooperativa fue entregado justamente por algunos conterráneos emigrados, de regreso del trabajo estacional en el Reino de Cerdeña. En Torino, en 1854, un grupo de obreros de la ciudad del Piamonte, reunidos en "La sociedad general de los obreros", entidad de mutuo auxilio fundada solo cuatro años antes, habían de hecho constituido la primera cooperativa de consumo italiana, diez años después de la experiencia inglesa de Manchester y de los honestos Pioneros de Rochdale.

J

El episodio amerita ser retomado, recurriendo a las memorias cooperativas de don Lorenzo.

- "Dos años atrás (estamos en 1890, n.d.r) se me presentaron algunos amigos del pueblo y me golpean a quemarropa con esta pregunta:
- -Usted, Caballero, debe hacernos un favor

i.Y es?

- -Este invierno hemos estado en Piamonte; hemos visto y probado lo bien que allá se manejan las bodegas cooperativas; Usted debe ayudarnos a poner en pie algo semejante también aquí.
- -¿Pero qué? Yo ahora tendré, como sacerdote, que desempeñarme como comerciante. ¿Les parece que sea una cosa ni siquiera para pensarse?
- -¿Qué comerciante? Aquí se trata de ayudarnos a nosotros los campesinos a proveernos por nosotros mismos de lo necesario para la vida con el menor costo posible.
- -Y el próximo domingo, terminadas las funciones de la tarde, los amigos fueron puntualmente a la casa del párroco, y la cosa fue concordada (...) Consulté a notarios, abogados y hasta a consejeros de tribunal, finalmente, después de un año, se pudo presentar el estatuto para la aprobación de los socios, y entonces solicitar que la primera Sociedad cooperativa de adquisición y de distribución y venta de géneros de común necesidad fuese inscrita en los registros Públicos Consorciales".

El génesis del cooperativismo Trentino encuentra su puntual reconstrucción en el texto "La cooperazione rurale. Due parole d'introduzione", publicado en "La Famiglia Cristiana" en 1892.

#### 6. El cooperativismo como fenómeno providencial

El Trentino de fines del siglo XIX se presentaba caracterizado por un fuerte e inteligente compromiso de los párrocos y de los campesinos (que correspondían al nivel más bajo de la jerarquía eclesiástica) al confortar y aliviar las dramáticas condiciones de vida de la gente de montaña.

Hombres como don Silvio Lorenzoni, "el primer propugnador de la idea cooperativa en el Trentino" según el historiador Andrea Leonardi, don Lorenzo Guetti, el gran ejecutor, el hombre que en solo 5 años –del 1890 al 1895- construyó todo el



edificio cooperativo trentino, aún hoy gozando de buena salud, no obstante los cambios de la época ocurridos a lo largo de tres siglos, y don Giovanni Battista Lenzu, solo para citar los más conocidos, pueden ser considerados como la "infantería" del catolicismo social, las puntas de diamante de una Iglesia popular, atenta a la necesidad de la vida cotidiana, concreta en los intentos de respuesta y cercana a las necesidades, además que a los sueños, de las clases sociales más humildes.

Como confirmación de esto, vale este breve pero eficaz auto-retrato que Guetti, el más conocido e incansable entre las parroquias promotoras y ejecutoras de cooperativas, hizo de sí "Nacido campesino y (habiendo) siempre vivido entre campesinos, sentí sus miserias, conocí sus cruces y vejaciones, adiviné sus necesidades y traté de ayudarlos".

Estas personalidades extraordinarias contribuyeron a que emerja, también a nivel político, en toda su gravedad la llamada "cuestión social", que se difundió como mancha de aceite en la "Mitteleuropa" (Europa central). La "Sozial Frage", como fue definida en tierra alemana, generó algunas "externalidades negativas" de la Revolución Industrial, del expandirse sin contraste de un capitalismo sin alma y alérgico al respeto de la dignidad humana, de la ruinosa implosión de la civilización campesina, llegada ya a su punto final.

Las primeras empresas cooperativas fueron fundadas, administradas y manejadas por un cenáculo de virtuosos sacerdotes que escribieron páginas inolvidables en la historia del "renacimiento" de un territorio puesto al margen del Condado Principesco del Tirol, un minúsculo trozo de un grande rompecabezas como fue, hasta su disolución al terminarse la Primera Guerra Mundial en 1918, el Imperio Austro-Húngaro.

En 1894 Lorenzo Guetti escribe, no sin una cierta dosis de auto-ironía típica del personaje, a propósito del rol del cura en la comunidad local: "En todas las iniciativas de carácter social se encuentra en primera línea la parroquia del campo, a menudo un montañés de adentro y de afuera (...). En todas las instituciones modernísimas ustedes ven al cura: en una palabra curas en cualquier lugar. Pero lo que es peor, es que, en las recientes y nuevas organizaciones de las presidencias, este pueblo testarudo quiere reconfirmar en cualquier lugar al cura, esta pesadilla negra"

En el 1912, 78 sacerdotes desempeñaban cargos de varios tipos dentro de las cajas rurales y artesanas, que en ese tiempo ascendían a 172: significando que ¡un banco cooperativo de cada dos era manejado por hombres de iglesia!

Las instituciones eclesiásticas trentinas se movieron con "providencial oportunidad", adelantándose en parte a la respuesta de la iglesia jerárquica romana: será de hecho solo con el Papa León XIII que en 1891 se comenzará a afrontar



cumplidamente la "cuestión social" con una encíclica, que, con razón, se volvió famosa, la Rerum Novarum. Se trata de un documento de inestimable valor, ya que, entre las tantas novedades, abre la vía, previamente cerrada, hacia el compromiso activo de los católicos, religiosos y laicos, a la vida política, social y también económica. En el mundo económico los católicos escogieron como campo de acción empresarial a las organizaciones mutualistas, y en especial a las empresas cooperativas. En la introducción el pontífice afronta de pecho las res novae, o bien in primis la "cuestión obrera" activada por la explosión del capitalismo industrial: "La ardiente lujuria de novedades que desde tiempo atrás ha comenzado a agitar a los pueblos, debía naturalmente del orden político pasar al orden similar de la economía social. Y de hecho los portentosos progresos de las artes y los nuevos métodos de la industria; las mutadas relaciones entre patrones y obreros; el haberse acumulado la riqueza en pocas manos y largamente extendida la pobreza; el sentimiento más vivo de las propias fuerzas convertido en las clases trabajadoras, y la más íntima unión entre ellos; este conjunto de cosas, con la adición de empeoradas costumbres, han hecho estallar el conflicto". ¿Pero a qué conflicto se hace explícita referencia? Al "conflicto entre capital y trabajo", destinado a marcar profundamente, y a veces violentamente, la historia del Siglo XX. Un conflicto que la empresa cooperativa, por constitución genética, termina al nacer. El motivo se establece pronto: en la empresa capitalista el capital domina (y, no raramente, explota) al trabajo; en la empresa cooperativa son los trabajadores, en su posición de socios, quienes controlan el capital. En el primer caso, el capital viene antes de cualquier otro factor de producción, y a este todo le es subordinado y vinculado, incluidos los "recursos humanos", a pesar de una efímera retórica de forma; en el segundo caso, la persona es puesta, en teoría y en numerosas experiencias de emprendimiento, al centro del proceso productivo, mientras que el capital permanece confinado al reino de los medios y no invade el reino de los objetivos.

#### 7. Las características del modelo cooperativista trentino

El Trentino no desarrolla, en sus orígenes, un modelo cooperativo típico, sino que se inspira en la experiencia acumulada en tierra alemana y en especial asume, aun contextualizándolas, muchas de las características del modelo emprendedor elaborado principalmente por un joven alcalde: Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888).

Raiffeisen inicia su actividad en el valle del Reno en Weyerbusch, un pequeño pueblo alemán de montaña conocido como el "país de la gente pobre". Para contrastar la miseria y la plaga social de la usura en cuyas mallas caían, como moscas, los campesinos y los artesanos de entonces; el burgomaestre, ferviente protestante, en primer lugar reserva sus mejores energías creativas en actividades



de tipo filantrópico. Pronto comprende que, para ayudar a salir a sus pobres conciudadanos de la trampa de la pobreza causada por la grave crisis financiera que marca a la Europa de mediados del Siglo XIX, con la caída de la Bolsa imperial de Viena de 1873, no es suficiente confiarse a la caridad de pocos, sino que hace apostar por la participación de muchos.

El renacimiento no puede más que pasar por una única vía: unir las fuerzas de los muchos pequeños. No es otra cosa, bajo ciertos aspectos, que una nueva, moderna interpretación y encarnación del principio, experimentado por la comunidad humana en otras épocas históricas, según el cual: la unión hace la fuerza. La aplicación concreta de esta práctica marca un cambio radical de método. Raiffeisein transferido en 1849 al municipio de Flammersfeld, se hace promotor de la "Sociedad de mutuo auxilio para la asistencia de los agricultores carentes de medios"; finalmente, en el país de Heddersdorf promueve en 1852 la constitución de las primeras cajas de depósito y préstamos para los campesinos indigentes, que mucho más tarde, y aún hoy en muchos países del mundo, son conocidas como Raiffeisenkassen.

Dicho modelo, que se difundió entre los campesinos alemanes de la Renania, se ha revelado desde el principio especialmente adecuado para las características del ambiente trentino, un territorio montañés donde al mismo tiempo de la constitución de las primeras cooperativas operaban pequeños emprendedores agrícolas y artesanales afectados por la miseria y embestidos por la crisis que había golpeado tanto a la crianza de gusanos y los centenares de hilanderías, sometidas a la competencia asiática (a raíz de la apertura en 1869 del canal de Suez que había provocado el derrumbamiento de los precios de la seda trentina) como la agricultura alpina, dedicada a la autosuficiencia, de tipo promiscuo, poco rentable y escasamente orientada al mercado.

En 1888 Lorenzo Guetti escribe: "¡Oh cómo lo harían de bien en el pueblo las sociedades cooperativas, y las cajas de préstamos! ¿Quién sabe que alguien de nosotros no trabaje en serio para constituir alguna cosa? Mientras tanto involucra al Consejo Provincial de Agricultura para tirar varias copias del estatuto impreso sobre el Almanaque Agrario y enviar un centenar a este Consorcio Agrario de Santa Cruz para divulgarlas mejor y hacer entender la importancia.

La decisión original ha sido confirmada en el tiempo, pero el movimiento cooperativo de la Provincia Autónoma de Trento ha sabido a lo largo de más de 125 años adaptarse a las exigencias de los nuevos tiempos, dando vida a un sistema bien articulado que presenta algunas características peculiares que ameritan ser en síntesis, analizadas.



#### La pequeña-mediana dimensión

La primera peculiaridad del modelo cooperativo trentino es representada por la pequeña-mediana dimensión, que caracteriza a la empresa cooperativa local, si bien con alguna loable y prestigiosa excepción.

La pequeña-mediana dimensión puede considerarse la consecuencia de la conformación morfológica del territorio. Excluida la planicie del Adige, por el cual corre el río homónimo, la casi totalidad de la provincia trentina es de hecho en valles y altiplanos, situados a media altitud. Los ¾ de la superficie se encuentran de hecho sobre los mil metros de altitud, el 50% de la superficie está cubierta por bosques y pastizales (en gran parte manejados por los usos cívicos con una "governance" similar a la de los *commons*), y solo el 9% está compuesta por áreas agrícolas cultivables. La agricultura, que es esencialmente agricultura de montaña, no habría podido desarrollarse y prosperar sin asociarse de forma cooperativa: ningún productor individual de vinos o de hortalizas y frutas, propietario en promedio de una hectárea y media de tierra, habría podido garantizar a sí mismo y a la propia familia una sustentabilidad económica y una salida a la propia exigua producción excepto uniéndose en cooperativa con otros productores locales.

Un ulterior elemento de relevancia está en la maciza fragmentación de la propiedad privada cultivable en minúsculas parcelas. Dicha condición está ligada a la especial naturaleza de los pasos hereditarios, que a diferencia de la institución de la finca cerrada, una unidad socioeconómica autosuficiente, difundida en el limítrofe Tirol del Sur, producía una pulverización económicamente insustentable de las superficies cultivables, obligando a miles de montañeses trentinos a la emigración estacional, multianual o incluso permanente.

La subdivisión del territorio en valles ha obstaculizado ciertamente el proceso de crecimiento típicos en otras regiones italianas. El modelo cooperativo trentino difiere profundamente de aquel que se ha desarrollado en razón de alta intensidad cooperativa, como en Emilia-Romagna, en Toscana y en Veneto. De este vínculo físico, con signo negativo, los emprendedores cooperativos sin embargo han sabido obtener un factor de ventaja competitiva: la capacidad de establecer un estrecho nexo de pertenencia con el territorio. Fenómeno que en el léxico cooperativo toma el nombre de "enraizamiento territorial". El tamaño particular de las cooperativas ha impactado también sus sistemas de gobierno, beneficiándose con esta especificidad: las pequeñas empresas de hecho favorecen efectivamente con respecto a las grandes organizaciones, compuestas de bases de miles y miles de socios, la participación activa y consciente de los socios en varios momentos de la vida y de la gestión de la sociedad.

Una consecuencia ulterior del pequeño tamaño está en la tensión de las empresas cooperativas, primero las cooperativas sociales, por un lado a la especialización



y a la innovación continua de los servicios en respuesta a las necesidades especiales y cada vez más complejas y por el otro lado a la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Por último, un efecto de importante relevancia para las comunidades en sentido amplio, inducido por la presencia capilar de las organizaciones de tipo cooperativo, es el haber puesto un freno al proceso de desertificación de las comunidades de valle que ha caracterizado a innumerables territorios de muchas regiones del arco alpino y de la dorsal de los Apeninos. Un fenómeno, el del despoblamiento de valles enteros, que involucra no solo a Italia sino que toca vastos territorios en muchas regiones alpinas de Europa.

#### La organización en consorcio

El segundo elemento de caracterización de la cooperación trentina está ligado a la existencia de los consorcios en cada uno de los sectores clave de la economía cooperativa.

El consorcio no es otra cosa, que una cooperativa de cooperativas, que, coordinando e integrando la actividad de estas últimas, da lugar a un sistema organizacional de segundo nivel.

El consorcio ha permitido a las cooperativas de primer grado sobrepasar los límites naturales impuestos por el reducido tamaño y afrontar con éxito, gracias a una mayor masa crítica, los mercados de referencia, nacionales e internacionales. Sin la existencia del consorcio, especialmente en el sector agrícola, sería indispensable para cada una de las asociadas llevar a cabo una intensa actividad de exportación, que en algunos sectores de mercado alcanza cuotas superiores a los ¾ de la producción total.

Es el caso de la "Cantina Sociale" de Mezzocorona, cooperativa de primer grado cuya exportación ha alcanzado el 85%; el caso del Consorcio Cavit, cuyas exportaciones de vinos a todo el mundo, conferidos por las 11 cooperativas asociadas, superan el 75% de la facturación; otro caso es el del Consorcio Melinda, que con 16 cooperativas frutícolas en consorcio, exporta el 25% de su producción de manzanas a 26 países del mundo.

Esta forma de empresa ha producido tangibles ventajas para cada una de las cooperativas gracias a las diferentes actividades que dependen de la entidad consorcial: campañas de marketing estratégico sectorial; iniciativas tendientes a la promoción y al mejoramiento continuo de la eficiencia y de los modelos organizacionales en las cooperativas; presencia en la distribución organizada nacional; penetración



de los mercados, sobre todo extranjeros; accesibilidad a determinadas licitaciones de obras.

En último análisis, sin el advenimiento de los consorcios, las cooperativas de primer grado, independientemente del sector productivo de pertenencia, habrían terminado por enfrentar una serie de dificultades con respecto a la mediana y grande empresa que habría puesto en discusión la supervivencia de las mismas.

#### La centralidad de la Federación

El tercer elemento que caracteriza al Trentino cooperativo de las otras organizaciones regionales está representado por la "centralidad" de la Federación Trentina de cooperativas como sujeto asociado de tercer nivel, al que se adhieren tanto las cooperativas de primer grado como los consorcios cooperativos de segundo grado. Los centenares de cooperativas locales han tenido a disposición, por lo tanto, ya desde fines de Siglo XIX y precisamente desde 1895, por expresa voluntad de su fundador, una "caja común".

Según la tradición "raiffeiseniana", reconocida posteriormente por los legisladores italianos, la Federación Trentina de cooperativas lleva a cabo tareas de representación política a nivel de instituciones locales, nacionales y europeas, de asistencia técnico-contable, de control contable, de tutela y vigilancia.

En el resto de Italia se encuentran activas las llamadas "centrales cooperativas", organizaciones de dimensiones nacionales; sin embargo, en algunos contextos cada una de las asociaciones del sector, adheridas a estas, han terminado por adquirir, a lo largo del tiempo, un peso y un rol sumamente relevantes y a veces divergentes, con respecto a las estrategias de fondo y a las políticas de direccionamiento general perseguidas por cada una de las centrales cooperativas.

#### La unidad de la Federación

El cuarto elemento de especificidad está sin duda representado por la unidad del sistema cooperativo trentino. Todos los sectores del emprendimiento y todas las áreas de mercado en que opera la cooperación trentina encuentran en la Federación un centro unitario de representación y de asistencia: cooperativas de consumo, cajas rurales y bancos de crédito, bodegas sociales, productores lácteos sociales, cooperativas de hortalizas y frutas, cooperativas de producción y trabajo, cooperativas sociales, cooperativas de vivienda, mutualistas y otras tipologías de empresas cooperativas y mutualistas; gozan de una serie de servicios que garantizan eficiencia y calidad.



La localización extendida en el territorio y la presencia en casi todos los sectores económicos de actividad, con puntas de excelencia a nivel nacional en los mercados de referencia, hacen del Trentino un verdadero "distrito cooperativo", como pocas otras experiencias en el mundo.

#### Una única central cooperativa

El quinto rasgo peculiar está constituido por el hecho de que la Federación Trentina de cooperativas es el único sujeto representativo del movimiento cooperativo local, fruto de la confluencia de dos representaciones diferentes en una sola organización.

Con la experiencia de los radicales cambios histórico-políticos que han involucrado a Europa, con la caída del Muro de Berlín y la llamada "finalización de las ideologías", las dos centrales locales –La Federación Trentina que se adhiere a Confcooperativas y la Liga Trentina que se adhiere a Legacoop, iniciaron un enfrentamiento que condujo a la creación en el año 2000 de una sola estructura, superando barreras ideológicas y poniendo en común, para mutua ventaja, los recíprocos patrimonios culturales, de emprendimiento y la respectiva profesionalización. Hasta hace tiempos muy recientes, la Federación Trentina de cooperativas fue la única experiencia a nivel nacional de "fusión" entre la cooperación de matriz católica y la cooperación de inspiración socialista.

Solo recientemente el ejemplo trentino ha sido imitado a nivel nacional: en Roma, el 27 de enero de 2011, se dio inicio al proceso de unificación de tres de las seis centrales cooperativas. Liga Nacional de las Cooperativas y Mutualistas (Legacoop), la Confederación de las Cooperativas Italianas (Confederación y la Alianza General de las Cooperativas Italianas (Agci) han iniciado un camino tendiente a la constitución de la ACI – Alianza de las Cooperativas Italianas. La coordinación y la unión de las tres más representativas organizaciones, aun viéndose afectadas periódicamente por los *stop and go*, presenta números importantes: 43.000 empresas cooperativas (más del 90% de las cooperativas italianas), 12 millones de socios, más de un millón de dependientes y un volumen de negocios superior a los 150 billones de euros. Junto a estas operan tres centrales menores: UNCI – Unión Nacional Cooperativa Italiana, Un.i.coop – Unión Italiana Cooperativa, y Ue.coop – Unión Europea de las Cooperativas.



#### 8. Para terminar

La cooperación trentina representa un sistema de cooperativas de primer grado, activas en ámbitos económicos diversificados y localizadas en todo el territorio provincial, surgido para responder a una serie de necesidades primarias (bienes de consumo, trabajo, crédito, servicios a las empresas y a las personas), y que, para poner remedio a las desventajas de la pequeña y mediana dimensión, y mantenerse al paso con los procesos de competencia global, se ha dotado de una red de consorcios de segundo grado. Las Federaciones locales están ubicadas en el centro de este sistema, uniendo, representando, tutelando y promoviendo los intereses de las asociadas.

La cooperativas Trentinas son, contemporáneamente, un movimiento social y cultural, en diálogo permanente con las comunidades de las que favorece la participación en la gestión democrática de la empresa cooperativa. Inspirándose en valores y principios cooperativos y en el pensamiento social de la doctrina cristiana, esta contribuye, junto con otros sujetos institucionales y económicos a la consecución y mejoramiento del bienestar integral de los socios y de todos los miembros de la comunidad local.

Como correctamente ha evidenciado el historiador Andrea Leonardi: "El mutualismo cooperativo ha sabido crear un tejido mutualista que se ha revelado capaz, en pocos años, de transformar este territorio en la región de mayor desarrollo cooperativo de toda Europa".



#### 9. Bibliografía

- Agostini, E. (1984). Lorenzo Guetti. La vita e l'opera nella realtà trentina del Secondo Ottocento. Programma. Padua.
- Ivano Barberini, I. (2009). Come vola il calabrone. Cooperazione etica e sviluppo. Milano. Baldini Castoldi.
- **Battilani, P. (2009)**. L'impresa cooperativa da istituzione marginale a fattore di modernizzazione. En Impresa e storia, 37: 9-57.
- Batzing, W. (2005). Le Alpi. Una regione unica al centro dell'Europa. Torino. Bollati Boringhieri.
- Borzaga, C. (2012). Le prime radici. La via italiana alla cooperazione e al mercato. Trento. Il Margine.
- Dorigatti, M. (2015). Il movimento cooperativo trentino oggi en Guida alla cooperazione trentina. Storia, valori e regole del movimento cooperativo nel contesto internazionale. Trento. Federazione trentina della Cooperazione.
- Farina, M. (2011). E per un uomo la terra. Lorenzo Guetti, curato di campagna. Il Margine. Trento.
- **Giacomoni, F.** (1980). La cooperazione del Trentino dalle origini al Partito Popolare di A. Degasperi. Panorama. Trento.
- Guetti, L. (1888). Statistica dell'emigrazione americana avvenuta nel Trentino dal 1870 in poi compilata da un curato di campagna. Monauni. Trento.
- Guetti, L. (1895). La cooperazione rurale. Casse rurali e famiglie cooperative. Loro statuti e regolamenti. Dialoghi di un curato di campagna con i suoi curaziani. Monauni. Trento.
- Alberto Ianes, A. (2011). Le cooperative. Roma. Carrocci.
- Imperadori, L. y Neri, M. (1980). Le stagioni della solidarietà. Artigianelli. Trento.
- **Leonardi, A.** (1982-1986). Per una storia della cooperazione trentina. Milano. Franco Angeli.
- **Leonardi, A.** (1996). L'economia di una regione alpina. Le trasformazioni economiche degli ultimi due secoli nell'area trentino-tirolese. Edizioni ITAS. Trento.
- Leonardi, A. (1998). En Lorenzo Guetti, un uomo per il Trentino. Temi. Trento.



- Menzani, T. (2015). Cooperative: persone oltre che imprese. Risultati di ricerca e spunti di riflessione sul movimento cooperativo. Soveria Mannelli. Rubbettino.
- Raiffeisen, F. W. (2010). Le associazioni casse di prestito. ECRA. Roma.
- Salsa, A. (2009). Il tramonto delle identità tradizioni. Spaesamento e disagio esistenziale nelle Alpi. Turin. Priuli&Verlucca.
- **Sapelli, G.** (1998). La cooperazione: impresa e movimento sociale. Roma. Edizioni lavoro.
- Zamagni, S. y Zamagni, V. (2008). La cooperazione. Tra mercato e democrazia economica. Il Mulino. Boloña.

La participación en la empresa cooperativa: un valor agregado para los socios.

Teoría y casos de estudio concretos

Tito Menzani<sup>1</sup>

#### 1. Introducción

En una perspectiva histórica, las cooperativas de trabajadores representan un elemento fundamental de la economía italiana. Estas operan en numerosos ámbitos, con una diferente masa crítica en cada uno de estos, es decir el trabajo de jornaleros y el de saneamiento (hoy, residual), la pesca, las construcciones, las manufacturas, los servicios a la empresa y a la persona y los servicios sociales.

Una característica de las cooperativas italianas es el gran tamaño de sus empresas. Existen cooperativas de trabajadores del sector de la limpieza o del *catering* colectivo con más de 10.000 socios-trabajadores, con una facturación de medio billón de Euros y con adjudicaciones y contratos en toda Italia. Las razones de este desarrollo se encuentran principalmente en la prohibición de des-mutualizar (es decir transformar una cooperativa en una empresa *for profit* establecido por la legislación italiana, en la obligación de una parcial reinversión de la utilidades, y en la decisión histórica de proceder a fusiones entre empresas contiguas².

Si el éxito económico de estas grandes cooperativas es innegable, más difícil evaluar el éxito en términos de real participación de los socios. Este último debería ser considerado en tres diferentes niveles: participación económica, participación en la *governance*, participación social. Entonces, si yo soy socio y trabajador en una cooperativa, debería preguntarme: ¿Qué ventajas económicas obtengo al ser

<sup>1</sup> Escuela de Economía, Management y Estadística. Universidad de Estudios de Boloña.

<sup>2</sup> Vera Zamagni, "Oltre il Secolo. La trasformazione del sistema cooperativo Legacoop alla fine del secondo millennio". Bologna, il Mulino, 2006; Lucio Poma, "Le grandi cooperative in Italia. Nuovi scenari competitivi e la cooperazione Legacoop", Bologna. Il Mulino, 2006.

J

miembro? ¿Tengo realmente voz y voto en la *governance*? ¿La cooperativa incrementa mi bienestar social o el bienestar social del territorio, dónde opera?

Si miramos la historia italiana, podemos afirmar que en varios casos las cooperativas de trabajadores han desatendido las expectativas en términos de participación. Han existido también algunos enfrentamientos entre cooperativas y sindicatos, muchos socios se han declarado insatisfechos de las propias retribuciones, y algunos observadores han usado la expresión "falsa cooperativa" para subrayar el bajo nivel de participación. Ignorar esta progresiva degeneración de la calidad de la "cooperación" —que ha tenido lugar en las últimas décadas- ha sido un error histórico muy grave, que ha causado una caída en la reputación de las cooperativas de trabajadores, ahora casi al mismo nivel de la de los bancos y multinacionales (y más baja de la de las cooperativas agroalimenticias o de consumo).

Estos problemas principales se derivaron del denominado "feudalismo" de la dirigencia (con escasa movilidad en la cúpula). Entonces, el consejo de administración controla la asamblea de los socios, mientras la asamblea de los socios debería controlar al consejo de administración. Esta brecha entre vértice y base de la cooperativa ha agravado algunos problemas estructurales, como la alta movilidad de la base social (que debilita la identidad empresarial), y la llamada hibridación (es decir el hecho que una cooperativa posea una o varias empresas *for profit*)<sup>3</sup>.

Pero, también es verdad que algunas cooperativas y las centrales del movimiento están tratando de resolver estos problemas: piden una ley contra las "falsas cooperativas", han creado los llamados "focus group" (un nivel intermedio entre el consejo de administración y la asamblea de los socios, para facilitar la participación), piensan introducir un límite a los mandatos y a los cargos) para evitar el "feudalismo"), quieren reforzar el poder de vigilancia sobre la cooperación por parte de las centrales cooperativas.

En este ensayo queremos profundizar estos aspectos a través del análisis de dos casos concretos, uno del sector manufacturero y uno del sector de los servicios sociales. Consideraremos la Sociedad anónima cooperativa mecánicos en Imola (Sacmi) y la Cooperativa asistencia domiciliaria a los enfermos, ancianos, infancia (Cadiai), que representan a dos casos virtuosos, porque en estas dos realidades han sido elaboradas algunas soluciones concretas a los problemas previamente citados.

<sup>3</sup> Tito Menzani, "Cooperative: persone oltre che imprese. Risultati di ricerca e spunti si riflessione sul movimento cooperativo". Soveria Mannelli, Rubettino, 2015.



#### 2. Una mirada cuantitativa

Antes de adentrarnos en las cuestiones cruciales del tema considerado, es oportuno proveer una breve dimensión cuantitativa. Italia es un país con economía madura, que se coloca en el octavo lugar en el mundo entre las naciones mayormente industrializadas. Y bien, en Italia existen cerca de 50.000 empresas cooperativas, con 1.200.000 encargados y 12.000.000 de socios, que alcanzan una facturación de más de 140 billones de Euros, igual al 8% del PIB.

Desde el punto de vista sectorial, el caso italiano es bastante variado, por lo que se puede decir que en varios contextos se encuentran excelentes cooperativas, sin una prevalencia de un solo ramo sobre los otros. Las siguientes tablas dan cuenta de la evolución de los sectores desde la posguerra (II G.M.)

**Tabla 1**: Las cooperativas italianas por sector 1951 – 2011).

Sector	1951	1971	1991	2011
Agroalimenticio	n.d.	3.153	1.533	2.889
Sector extracciones	103	93	95	32
Pesca	n.d.	197	233	1.043
Industria	903	1.005	6.436	3.809
Construcciones	1.482	784	5.097	9.245
Utilería	206	132	80	109
Comercio	5.511	2.721	7.084	3.369
Hoteles/restaurantes	1.130	728	1.465	1.857
Crédito/seguros	804	784	1.449	917
Transportes	525	881	2.442	7.693
Servicios	110	255	7.951	16.361
Servicios sociales	8	11	1.781	14.074
Total	10.782	10.744	35.646	61.398

Fuente: Istat<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística Italiano.



**Tabla 2**: Encargados de las cooperativas italianas por sector (1951 – 2011).

Sector	1951	1971	1991	2011
Agroalimenticio	n.d.	42.492	21.238	13.285
Sector extracciones	4.706	1.882	1.478	586
Pesca	n.d.	9.039	6.710	9.671
Industria	17.319	23.069	110.846	57.210
Construcciones	38.496	32.630	61.654	39.088
Utilería	713	651	438	618
Comercio	39.037	25.328	83.611	88.173
Hoteles/restaurantes	2.385	2.516	15.700	35.588
Crédito/seguros	11.326	21.946	73.929	92.588
Transportes	22.868	44.377	64.166	196.044
Servicios	995	3.405	111.005	246.272
Servicios sociales	40	142	33.547	344.690
Total	137.885	207.477	584.322	1.123.807

Fuente: Istat.



**Tabla 3**: Encargados de las cooperativas italianas por sector (1951-2011): porcentajes.

Sector	1951	1971	1991	2011
Agroalimenticio	-	20,5	3,6	1,2
Sector extracciones	3,4	0,9	0,3	0,1
Pesca	-	4,4	1,1	0,9
Industria	12,6	11,1	19,0	5,1
Construcciones	27,9	15,7	10,6	3,5
Utilería	0,5	0,3	0,1	0,1
Comercio	28,3	12,2	14,3	7,8
Hoteles/restaurantes	1,7	1,2	2,7	3,2
Crédito/seguros	8,2	10,6	12,7	8,2
Transportes	16,6	21,4	11,0	17,4
Servicios	0,7	1,6	19,0	21,9
Servicios sociales	0,0	0,1	5,7	30,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Istat.

Como se puede ver, después de una fase de sustancial estancamiento en los años cincuenta y sesenta, las cooperativas han tenido un verdadero boom, y han quintuplicado sus encargados a lo largo de los últimos cuarenta años. Por lo que concierne a las cooperativas de trabajadores, se evidencia un avance algo vacilante del sector manufacturero y un absoluto despegue de aquel de los servicios (también sociales).



## 3. Temas y problemas de las cooperativas de trabajadores

En este párrafo consideraremos los principales rasgos característicos que, en una perspectiva histórica, han connotado las cooperativas laborales italianas, en los ámbitos de los rubros principales: construcción, manufactura, servicios y servicios sociales.

Inmediatamente después de la Liberación, en Italia las empresas constructoras se encuentran proyectadas en un mercado potencialmente muy vasto, ligado a la reconstrucción y por lo tanto a la rehabilitación de edificios y de infraestructuras destruidas o dañadas por los eventos bélicos. El movimiento cooperativo fue muy reactivo en este sentido, tanto que entre 1945 y 1946 en varias comunidades locales operaba una sociedad del sector de las construcciones. En general, podemos clasificar estas cooperativas de construcción en tres categorías. La primera, de la grande empresa organizada y en poder de una tradición pre-bélica; la segunda, aquella de las cooperativas que reunían principalmente a albañiles y oficios ligados al ramo; la tercera, aquella de las asociaciones heterogéneas, que asociaban a mucha mano de obra no calificada, compuesta principalmente por obreros y ex jornaleros.

La primera de estas tres categorías se dio en el caso de pocas empresas, entre las cuales destacaba la Cooperativa de albañiles y cementeros (Cmc), que había nacido en Ravenna en 1901 y que, entre eventos alternos, había gozado de una primera fase de crecimiento y expansión a lo largo del período "Giolittiano" (del nombre del primer ministro G. Giolitti), y de una segunda fase de desarrollo en los años entre las dos guerras, cuando el régimen la había conquistado y destinado a volverse una bandera nacional de la "nueva cooperación fascista"<sup>5</sup>.

Después de la Liberación, la Cmc se caracterizó por una nueva gerencia —depurada de los elementos mayormente coludidos con el fascismo-, pero pudo contar con un bagaje de experiencias, de capital humano, de instrumentación técnica y de recursos financieros que la hacían distinguirse absolutamente por encima de todas las otras cooperativas italianas. Estas, de hecho, se dividían en las restantes dos categorías, es decir en las cooperativas compuestas principalmente por albañiles, que se ocupaban de construcción en el sentido clásico del término, y las cooperativas de obreros y ex jornaleros que tendían a ocuparse del desalojo de los escombros, del desplazamiento de tierras y de obras civiles, como los trabajos de saneamiento o la construcción de carreteras, que requerían de mucha fuerza muscular y relativamente pocas competencias específicas.

<sup>5</sup> Giovanni Montanari, "La Cooperativa Muratori e Cementisti di Ravenna durante il fascismo". 1926-1945. Milano. Feltrinelli. 1986.



Al irse terminando la propulsión ligada a la reconstrucción, las cooperativas de construcción entraron en una fase crítica. El aumento de la competencia subrayó varios límites e ineficiencias de estas organizaciones, que tendían a perder competitividad en el mercado y que por una buena parte de los años cincuenta tuvieron una existencia precaria y caracterizada por balances insatisfactorios, tanto que a menudo los socios debieron reponer las pérdidas acumuladas con prestaciones laborales gratuitas o con aumentos del capital social. Incluso, algunas asociaciones, aun importantes, llegaron a un clamoroso fracaso<sup>6</sup>.

Las dificultades de las cooperativas de construcción eran de varios tipos. Ante todo, los administradores de estas asociaciones no tenían una verdadera actitud empresarial, sino que eran, más que nada, hábiles oradores, que a veces se habían formado en las escuelas de partido, y que tenían una preparación incompleta también desde un punto de vista técnico y contable. Además, en ciertas cooperativas prevalecían actitudes igualitarias y contra principios de meritocracia por lo que no solo se daba ocupación a trabajadores ancianos o ya no perfectamente hábiles, pero no se incentivaban a los mejor preparados para quedarse en la empresa, con el resultado que muchos de estos últimos encontraban ocupación mejor retribuida en empresas privadas.

La misma función "social" de la cooperativa era entendida y declinada en maneras absolutamente discutibles dentro de algunas empresas, por lo que —por ejemplo- se decía que mientras las empresas privadas utilizaban el trabajo para obtener una utilidad, las cooperativas debían emplear las utilidades para incrementar el trabajo, y entonces contratar nuevos trabajadores para frenar el desempleo. Esta práctica, que posteriormente fue llamada en sede historiográfica "efecto esponja", terminaba por ser especialmente deletérea a nivel de balances, porque se contrataba nuevo personal, independientemente de la efectiva disponibilidad de trabajo, y se distraían recursos de los fondos destinados a la modernización tecnológica, con el resultado que mientras las sociedades privada poseían hormigoneras y excavadoras, las cooperativas procesaban el mortero manualmente en los baldes y efectuaban el movimiento de tierras con palas y carretillas<sup>7</sup>.

Análogamente, la adversión ideológica hacia la propiedad privada, había determinado la autoexclusión de las cooperativas del floreciente mercado de la "edificación de propiedad", considerado especulativo porque los constructores ganaban sobre un bien primario como aquel de la vivienda. De hecho, por lo tanto, las cooperativas trabajaban solo para clientes públicos y privados, manteniéndose fuera de

<sup>6</sup> Giuliano Muzzioli, Alberto Rinaldi. "Un Secolo di cooperazione edile". La Cpl Concordia del 1890 al 1999. Boloña. Il Mulino. 1999.

<sup>7</sup> Tito Menzani, "La cooperazione edile nel Lughese e nel Faentino dalla Liberazione alla Res Coop. Ravenna. Longo. 2003; Tito Menzani, "Da miuratori a imprenditori. La nascita della CRC di Mezzano" (1945-1975). Ravenna. Longo. 2003.

un segmento que, en cambio, parecía absolutamente crucial en una fase histórica connotada por un fuerte empuje hacia la urbanización<sup>8</sup>.

A lo largo de los años sesenta y posteriores, también en la ola de un reemplazo generacional, las cooperativas de construcción emprendieron un camino de modernización, que presagió algunas decisiones cruciales. Ante todo, se invirtió en el networking, es decir en la capacidad de cada una de las cooperativas de actuar sinérgicamente a través de los consorcios. En segundo lugar, sobre todo durante los años setenta, fueron variados los planes de consolidación que involucraban gran parte de las cooperativas de construcción de pequeñas y medianas dimensiones. Sustancialmente, el panorama de las cooperativas en la construcción se iba simplificando notablemente, por lo que se encontraron pocas empresas principales que, por su dimensión, podían competir con la ya citada Cmc<sup>9</sup>.

En el sector industrial, la cooperación italiana siempre ha luchado por expresarse, aun no siendo esta una peculiaridad, sino una característica global del movimiento. La razón principal es que el segmento industrial tiene barreras significativas en relación con la entrada, mientras que las cooperativas sobre todo, una forma de empresa seleccionada por quienes no cuentan con medios económicos. En este sentido, más bien, las cooperativas italianas se señalan a nivel mundial por haber desarrollado algunas empresas manufactureras de excelencia, y –más generalmente- por una vocación cooperativa que en el sector industrial es medianamente superior al promedio internacional. En este sentido, ha tenido probablemente un rol decisivo la estructura legislativa, que prohíbe la des-mutualización, es decir el traspaso de una cooperativa a una sociedad *profit-oriented*- que en el resto del mundo ha sido uno de los principales artífices de la declinación del cooperativismo<sup>10</sup>.

En relación con la historia de las cooperativas industriales es difícil hallar una síntesis, ya que varias experiencias evolucionaron de manera bastante autónoma y aislada del resto del movimiento. Podemos, sin embargo, proponer una reflexión principal en relación con el nacimiento de las empresas con algunos obreros o técnicos- a veces expulsados de empresas privadas por motivos políticos-sindicales- que decidían unir las fuerzas para crear una pequeña empresa, que en ciertas ocasiones se convirtió posteriormente en una mucho más grande.

En la segunda mitad del Siglo XX, en cambio, muchas de las cooperativas manufactureras nacieron de la transformación de anteriores experiencias empresariales

<sup>8</sup> Giulio Sapelli. "L'impresa per la giustizia sociale. Storia della Cmb Cooperativa muratori e braccianti di Carpi". Milano. Bruno Mondadori. 2008.

<sup>9</sup> Vera Zamagni. "Da Ravenna al mondo. Come la Cmc è diventata una grande cooperativa internazionale" (1952-1985). Boloña. Il Mulino. 2011.

<sup>10</sup> Vera Zamagni. "A World of Variations: Sectors and Forms". in. Patrizia Battilani, Harm G. Schroter (a cargo de) "The Cooperative Business Movement. 1950 to the present". Cambridge University Press. 2012. p. 63-82.



capitalistas. Es decir que empresas al borde de la quiebra fueron asumidas por los empleados y trabajadores y transformadas en sociedades cooperativas. Entre otras cosas, la ley n. 49 del 27 de febrero de 1985, más conocida como Ley Marcora, facilitó esta praxis (posteriormente llamada *workers buyout*). La utilización de esta modalidad volvió a ser de actualidad después del 2008, cuando la crisis económica ha obligado a algunas empresas a cerrar, induciendo a los empleados y trabajadores a hacerse cargo de la propiedad bajo la forma de cooperativa<sup>11</sup>.

Veamos ahora el vasto y heterogéneo ramo de los servicios a las empresas cooperativas de servicios. Se trata de un rubro que encierra servicios de varios tipos –como la limpieza, el mantenimiento, el catering empresarial o la vigilancia- y que, como tal, ha sido absolutamente marginal antes del milagro económico. Cuando, entre los años sesenta y setenta, las manufacturas han logrado la cima en términos de facturación y de empleados, inició una afirmación de este segmento terciario. Y así surgieron numerosas cooperativas de limpieza, de vigilancia, de mantenimiento y similares que se ocupaban de segmentos de los servicios previamente carentes de un mercado tan amplio, porque llevado a cabo prevalecientemente por personal contratado por las empresas industriales o por la administración pública<sup>12</sup>.

La rapidez de esta evolución –definida como *outsourcing*- había determinado la entrada de caracteres originales y fuertemente innovadores en el modelo de cooperativa de servicios que se iba formando. En este sentido, la cooperativa que llevaba a cabo sus actividades en el ramo del catering / restauración colectiva o de la vigilancia era significativamente diferente de la cooperativa de albañiles.

Una característica típica de la gran mayoría de las cooperativas terciarias era la multifuncionalidad, es decir la capacidad de operar simultáneamente en dos o varios ramos, a través de una organización en divisiones paralelas y diferentes. Muchas cooperativas de nueva formación ya no se limitaban a un espacio de referencia, sino que se preparaban para operar en varios ámbitos, dependiendo de las oportunidades de trabajo que se habrían presentado<sup>13</sup>.

Tratemos, finalmente, las cooperativas sociales que representan un segmento del movimiento absolutamente original e interesante. Las primeras experiencias se encuentran entre finales de los años sesenta e inicios de los setenta, aunque un desarrollo de una cierta relevancia existió solo durante los ochentas. En estas fases de

<sup>11</sup> Marcelo Vieta, Sara Depedri. "La nascita della cooperativa di lavoro da processo di workers' buyouts: diffusione e caratteristiche del fenomeno in Italia". in. Carlo Borzaga (a cargo de). "Informes sobre las cooperativas italianas; tercer informe de Euricse". Trento. Euricse. 2015.

<sup>12</sup> Giuliana Bertagnoni, Tito Menzani. "Servizi, lavoro e impresa cooperativa. Il terziario in Legacoop e nelle altre organizzazioni di rappresentanza" (1975-2010). Boloña. Il Mulino. 2010.

<sup>13</sup> Patrizia Battilani, Giuliana Bertagnoni (a cargo de). "Competizione e valorizzazione del lavoro. La rete cooperativa del Consorzio nazionale servizi". Boloña. Il Mulino. 2007.

gemación y de primera consolidación, las cooperativas sociales eran peculiares, o porque tenían rasgos diferentes de cualquier otro tipo de cooperativa del movimiento italiano, sea porque no se inspiraba declaradamente en ningún modelo extranjero, es más, posteriormente, fue verdadero lo contrario, es decir que otros países con economía avanzada, miraron con interés estas experiencias acumuladas en nuestro país. En 1991, después de un trámite bastante complicado y complejo, las cooperativas sociales era reconocida a nivel legislativo, y una serie de normativas la tutelaron e incentivaron. Fue un punto de inflexión decisivo, que permitió un crecimiento ulterior en los últimos veinte años, hasta el punto que hoy, las cooperativas sociales son uno de los rasgos característicos de la organización cooperativa italiana, en continuo crecimiento en términos de socios, encargados y usuarios que gozan de los servicios<sup>14</sup>.

Desde un punto de vista histórico y legislativo, las cooperativas sociales se dividen en dos ramas netamente diferentes. La primera es aquella de las llamadas cooperativas de tipo A, que asocian a operadores del ramo socio-sanitario y de aquel educativo, los cuales, consiguientemente, ofrecen servicios de asistencia y formación. Este tipo de cooperativa, por lo tanto, no se aparta mucho de una cooperativa de servicios a la empresa y a la persona, con la diferencia que opera en sectores de alta importancia social, como la salud y la educación. Por el contrario, el segundo tipo, aquel de las cooperativas de tipo B, está compuesto por asociaciones que operan en la reinserción de sujetos desaventajados, como los ex alcohólicos, ex drogadictos, ex detenidos, madres solteras, personas con capacidades especiales, personas con disturbios psíquicos, menores abandonados, y similares. En este caso, los socios de la cooperativa son, al unísono, los operadores del sector, como por ejemplo los trabajadores sociales o sujetos desaventajados que en forma parcial participan en la gestión de la empresa.

Es sobre todo este último tipo de cooperativa que ha obtenido un cierto *appeal*, por ser intérprete de un modelo organizacional convincente y eficaz, tanto que desde las primeras experiencias hasta la fecha un creciente número de estudiosos de los campos disciplinarios diferentes se ha interesado por su naturaleza y por su camino evolutivo. La afirmación de la cooperación social italiana está ligada también a la evolución del *welfare state*, con siempre menos servicios erogados directamente por el sector público y un aumento de los acuerdos con sociedades privadas o, de hecho, con las cooperativas sociales<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Carlo Borzaga y Alberto Ianes. "L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale". Roma. Donzelli. 2006.

<sup>15</sup> Patrizia Battilani, Corrado Benassi (a cargo de). "Consumare il welfare: l'esperienza italiana del secondo Novecento". Boloña. Il Mulino. 2013.



#### 4. La participación y sus problemas

Las cooperativas nacieron en la Europa del siglo XIX dentro de visiones ideológicas progresistas, esencialmente críticas del modelo de desarrollo industrial que caracterizaba aquella fase histórica, carente de atención a las cuestiones sociales y centradas en la idea que la auto-regulación del mercado es la panacea de todos los males. En especial, fueron tres las culturas políticas que criticaron a esta fase: el pensamiento socialista, cristiano y liberal-democrático<sup>16</sup>.

En todas estas culturas políticas estaba bien presente la idea que la ética y la economía tuviesen que convivir dentro de un nuevo modelo empresarial, el cooperativista exactamente, y que era necesario reunir a las personas para permitir que, colectivamente, lograsen finalidades y objetivos que habrían sido inalcanzables si actuaban por sí solos. Al mismo tiempo, y aquí se encontraba tal vez la principal originalidad de organización cooperativista, debía ser previsto un mecanismo de incentivos, por lo que quienes fundaban la cooperativa la encontraban conveniente con respecto a lo que ofrecía el mercado, y por lo tanto atraían a nuevos socios al cauce de la misma experiencia. Todo esto recibió el nombre de mutualismo, una especie de intercambio basado en la reciprocidad, que hace referencia a una ventaja colectiva tanto económica como no económica, la misma que justifica la existencia misma de la cooperativa, entendida como un tipo de empresa con finalidades diferentes de las de la empresa tradicional<sup>17</sup>.

En esta simple, pero no banal idea, se encuentra probablemente la clave del éxito mundial de la empresa cooperativa. Dentro de este proceso surgió un cambiante concepto de "participación". Los socios son los propietarios de las cooperativas y en la literatura son a menudo descritos como un colectivo emprendedor. En una cooperativa tipográfica con diez socios trabajadores es verosímil que exista una participación muy elevada en la gestión, con reuniones periódicas –incluso informalesen las que cada uno manifiesta su opinión y sugiere mejoras, modificaciones, inversiones, etc. Viceversa, los miles de socios de una gran cooperativa de servicios son un sujeto muy pasivo. Hay algunos, naturalmente, que participan en las actividades sociales, en las asambleas, en otras iniciativas similares, y que manifiestan claramente sus propias opiniones sobre el avance empresarial o sobre la organización de los negocios. Pero estos socios en verdad activos son una absoluta minoría. Los restantes se desinteresan completamente de la cooperativa, y, es más, perciben el consejo de administración como un patrón a ser enfrentado<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Stefano Zamagni. Vera Zamagni. "La cooperazione. Tra mercato e democrazia economica". Boloña. Il Mulino. 2008.

<sup>17</sup> Antonio Zanotti. "Cooperative e imprese di capitali: quanto sono diverse e quanto sono uguali? Un'analisi comparata della mutualità cooperativa". Soveria Mannelli, Rubbettino. 2016.

<sup>18</sup> Paolo Carta (a cargo de). "Impresa cooperativa e economia della partecipazione". Roma. Ediesse. 1997.

Entre estos dos casos límite, se encuentran un sinnúmero de situaciones intermedias, desplazadas a veces hacia una activa participación de la base social, a veces hacia una gestión empresarial muy delegada, con varios socios prácticamente inactivos. Desde una perspectiva histórica, por lo tanto, el valor de la participación ha oscilado notablemente entre dos polos contrapuestos. Con una cierta aproximación, puede decirse que las fases de los orígenes han estado caracterizadas por un nivel participativo muy elevado.

El tema de la participación de los socios ha sido muy discutido, y aun hoy representa un elemento crucial del debate. Para aclarar el concepto, es oportuno razonar sobre tres planos distintos, es decir la participación económica, la participación en la *governance* y la participación social. La primera es aquella más fácilmente medible y se deriva sustancialmente del buen avance empresarial. La cooperativa es una empresa que debe estas en el mercado: si va bien, tendrá utilidades, en beneficio de los socios; caso contrario, estos últimos arriesgan la pérdida de la propia cuota social y el puesto de trabajo.

La legislación italiana obliga a las empresas cooperativas a reinvertir una consistente parte de las utilidades en la empresa. El resultado es que las cooperativas con una cierta historia a sus espaldas se vuelven patrimonialistas, y por lo tanto más estables y con menos riesgos de quiebra; pero al mismo tiempo la cuota de utilidades subdividida entre los socios (llamado "descuento") es a menudo muy exigua. En los sectores de los servicios y de los servicios sociales, el pago del descuento a los socios es en realidad muy raro, porque los márgenes de ganancia en los varios contratos son mínimos, y por lo tanto casi siempre la pequeña utilidad de balance es reinvertida en la cooperativa.

Por lo tanto, esta praxis ha acentuado el hecho que los socios se sientan simples empleados y no un emprendedor colectivo<sup>19</sup>.

La cuestión de la participación en la *governance* es aún más problemática. En teoría, los socios deberían elegir un consejo de administración que, en representación de los principales(es decir, de los socios), controla lo actuado por el administrador delegado (o director) y por los directivos. De hecho, sin embargo, esta estructura dual entre consejo de administración y la administración que en las grandes corporaciones es un elemento de garantía, en muchas cooperativas, aun importantes, es desatendida. Y el consejo de administración y la administración prácticamente coinciden. Esto causa que el vértice de la cooperativa sea una minoría bien organizada que se contrapone a una mayoría desorganizada, es decir, a los socios. Por lo tanto, esto invierte la estructura teórica que regula a la cooperativa. Es decir, es el consejo

<sup>19</sup> Enea Mazzoli, Stefano Zamagni (a cargo de). "Verso una nuova teoria economica della cooperazione". Boloña. Il Mulino. 2005



de administración quien controla la asamblea de los socios, mientras en teoría debería ser la asamblea de los socios la que controle el consejo de administración. Este problema no está generalizado, pero ciertamente está muy difundido, y sobre todo en las grandes cooperativas representa la vía hacia una serie de comportamientos pocos virtuosos. Se suele definir este aspecto como "feudalismo" de la dirigencia. No es raro encontrar cooperativas que por veinte o treinta años tengan siempre el mismo presidente y siempre el mismo grupo directivo, incluso sobreviviendo períodos de crisis o poco felices, cuando la lógica y las leyes de la economía empresarial, en cambio, querrían que se produjese una alternancia<sup>20</sup>.

La participación social es sustancialmente constituida por la participación de los socios-trabajadores en actividades colaterales al *core-business*, ligadas a proyectos de respaldo al territorio, a la responsabilidad social de la empresa, a eventos deportivos empresariales. En general, tiene la finalidad de unir a la empresa al contexto en el que opera y de reforzar la comunidad empresarial, y por lo tanto a la propia identidad. El éxito de la participación social está directamente relacionado con el éxito de las otras dos modalidades de participación previamente descritas. Si la cooperativa tiene éxito, distribuye buenos descuentos y tiene una *governance* transparente, es muy probable que los socios participen en gran número y con agrado en las iniciativas públicas de la misma. Caso contrario, estos eventos corren el riesgo de ser un mero apéndice del marketing y de las relaciones públicas, sin participación espontánea y genuina<sup>21</sup>.

El problema relacionado con la participación es magnificado por la existencia de la llamada cooperación espuria. Como la empresa cooperativa une una función social con aquella eminentemente económica, ha operado históricamente en un contexto legislativo tendiente a incentivar el desarrollo y a tutelar su presencia en el mercado. Por lo tanto, en ciertos períodos, ha gozado de un tratamiento tributario más favorable de aquel reservado a la empresa convencional.

Todo esto está también en la base de la llamada cooperación espuria, es decir una empresa que desde el punto de vista formal está constituida como cooperativa, pero que en la realidad de los hechos es todo lo contrario. En la práctica, sucede que un emprendedor al momento de iniciar una actividad de vida, con la complacencia de algunos, crea una empresa cooperativa en lugar de una sociedad privada, por el simple hecho de gozar de un tratamiento tributario más favorable. En los hechos, por lo tanto, se trata de una cooperativa ficticia, donde, con estratagemas de diferentes tipos la voluntad de los socios es sistemáticamente desatendida.

<sup>20</sup> Antonio Zanotti. "La governance societaria. Società per azioni e cooperative a confronto: una interpretazione economica". Soveria Mannelli. Rubbettino. 2013

<sup>21</sup> Mario Viviani. "Piccola guida alla cooperazione: un avvicinamento, non un manuale". Soveria Mannelli. Rubbettino. 2013.



Puesto que se trata de una estafa, el Estado siempre ha tratado de contrastar estos comportamientos, en especial durante la segunda parte del Siglo XX, cuando fue instituida la praxis de la vigilancia sobre las empresas cooperativas. En los hechos, sin embargo, este instrumentos de contraste se ha revelado insuficiente, y la cooperación espuria se ha vuelto un fenómeno evidente y en ciertas áreas para nada despreciable<sup>22</sup>.

#### 5. Las reacciones a la deficiencia de participación

En Italia, la participación en cooperativas ha tocado simas muy bajas, con muchas grandes empresas que sobre todo en el sector de los servicios por años no erogaron el descuento, y en las cuales el grupo directivo se volvió "feudalista en la cúpula. En este contexto, el hecho que algunos socios quisieran manifestar sus propias ideas o sus críticas fue advertido como un fastidio, o peor aún como un peligro. Y paradójicamente el consejo de administración terminó con desincentivar la participación. La histórica respuesta a esta situación fue el ingreso del sindicato en la cooperativa.

Estas dinámicas han influido en la relación entre el sindicato y la cooperativa, es decir dos organizaciones esencialmente contemporáneas pero ambas nacidas con la finalidad de proveer mayor tutela de los trabajadores. Sin embargo, mientras el sindicato se puso el objetivo de dar una representación a los trabajadores e intermediar ante el empleador, la cooperativa organizó a los trabajadores dentro de una nueva empresa, creada nuevamente de cero y directamente en competencia con aquellas de naturaleza capitalista. De esta diferente *visión*, se produjo una dicotomía que caracterizó al movimiento obrero durante todo el Siglo XX, tanto que fueron frecuentes las fricciones entre sociedades cooperativas y fuerzas sindicales<sup>23</sup>.

Hasta hoy, varias fases del debate entre cooperativas de trabajadores y sindicato, en Italia, han sido reconstruidas y analizadas dentro de un perímetro tal vez estrecho, pero especialmente interesante. La pregunta que debemos hacernos es la siguiente: ¿Tiene sentido que el sindicato exista en una cooperativa de trabajadores? Por simplicidad y claridad, podemos polarizar las respuestas entre los autores del no y los del sí.

Quien sostiene que el sindicado no tiene razón de ser en una cooperativa de trabajadores parte del supuesto que estos son los propietarios de la cooperativa, y por lo tanto no son empleados sino un emprendedor colectivo. Y como tales es justo

<sup>22</sup> Guido Bonfante, "La legislazione cooperativa. Evoluzioni e problemi". Milano

<sup>23</sup> Rosa Banzi. "Sindacato e partiti di fronte alla cooperazione ravennate" in Antonella Ravaioli (a cargo de). "La cooperazione ravennate nel secondo dopoguerra (1945-1980)". Ravenna. Longo. 1986. Pp.183-243.



que se auto-manejen según lo consideren más oportuno, sin necesidad alguna del sindicato –se enfrentan autónomamente para decidir los cargos de trabajo, el horario de apertura y el cronograma de vacaciones, del mismo modo deberían hacerlo los salvavidas de una cooperativa que maneja los establecimientos balnearios o los albañiles socios de una cooperativa de construcción.

En otro frente, en cambio, se subraya que la autogestión puede ser fácil de aplicar en los pequeños grupos, mientras puede ser privada de su significado en una cooperativa con cientos o incluso miles de socios, que opera en sedes diferentes y en que el cuerpo social difícilmente encuentra ocasiones de comparación. En estos casos, incluso, puede verificarse una dicotomía entre la base social, comprometida con el trabajo operativo, y la administración que toma las decisiones estratégicas.

De hecho, cada uno de los inscritos que llevan a cabo tareas poco calificadas no sabe nada, o casi nada, de técnicas de balance, finanzas de emprendimiento de la empresa. Aun si el consejo de administración es elegido democráticamente por los socios, puede crearse una disputa entre cúpula y base social, ya que la primera está mejor informada sobre los mecanismos globales que regulan la empresa y, en asamblea, transmite estos conocimientos a los socios.

Es evidente que debe existir una relación de confianza y lealtad entre quien administra y quien es administrado. El riesgo es que el consejo de administración provea a la base social una versión edulcorada del avance de la empresa, con la finalidad de obtener la reelección para el siguiente año, o bien que maneje la cooperativa de manera excesivamente autoritaria, solicitando a los socios renuncias en el plano personal en nombre de las necesidades de balance<sup>24</sup>.

En un contexto de este tipo, por lo tanto, el sindicato advoca a sí mismo una función de monitoreo, y decide representar un diafragma entre la base social y la dirigencia, para evitar aquella que en el pasado han sido llamadas "resultados empresariales", es decir una actividad del consejo de administración que prescinda de los verdaderos intereses de los socios.

Si declinamos este problema de diferentes visiones entre sindicato y cooperativismo en una perspectiva diacrónica, limitada a la segunda mitad del Siglo XX podemos detectar tres diferentes imágenes cronológicas: una, confinada al posguerra y a los años cincuenta, que llamaremos el "idilio"; una, que abraza los sesentas y setentas, definida por los "desacuerdos"; y una, que va desde los ochentas en adelante, que denominamos de "respeto".

<sup>24</sup> Mattia Granata. "Impresa cooperativa e politica. La duplice natura del conflitto". Milano. Bruno Mondadori. 2005.

<sup>25</sup> Tito Menzani. "Il mondo cooperativo e gli istituti camerali". in Carlo De Maria (a cargo de). "Le Camere del Lavoro in Emilia-Romagna: ieri e domani". Bologna. Editrice socialmente. 2013. p. 155-169.

En la posguerra (II G.M.), dentro de la galaxia de la izquierda la relación entre cooperativismo, sindicato y partidos fue definida "correa de transmisión". La idea de fondo que justificaba esta jerarquía era que la política tuviese, en alguna medida, que representar la guía de todo el movimiento de los trabajadores y que por lo tanto tuviese que coordinar y controlar a las dirigencias sindicales y cooperativas. Por otra parte, en una fase de fuertes tensiones sociales, este frente común unido y organizado tuvo la fuerza y la capacidad para hacer avanzar el movimiento y para obtener numerosas conquistas en el plano del progreso social, de la reivindicación sindical, del estado del bienestar y de los derechos.

Con el inicio de los años sesenta, también a raíz de las transformaciones sociales que produjo el boom económico, el sindicato y las empresas cooperativas comenzaron a tener en más de una ocasión enfrentamientos. Es más, por cerca de dos décadas, las relaciones entre estas dos organizaciones fueron extremadamente tensas. Dado que hemos ilustrado las divergencias en el plano teórico, conviene focalizar la atención en algunas articulaciones concretas. Puede decirse que las incomprensiones fueron atribuibles a un aspecto, es decir el respeto del Contrato Colectivo Nacional de Trabajo (CCNL). Las cooperativas tendían a considerar al cenl como una mera referencia, que podría ser transgredido cada vez que, por necesidades de balance o por otros motivos, los socios decidían voluntariamente reducirse los salarios. De hecho, sin embargo, esto abría la puerta a una serie de violaciones sistemáticas en aquellos contratos en que el costo de la mano de obra era el principal costo económico. Para ganar estos contratos, los consejos de administración de las cooperativas inducían a los socios a trabajar más con paridad de salario o, incluso, a renunciar a una parte del mismo; así podían ofertar un precio más ventajoso y adjudicarse el trabajo, también porque en este terreno las empresas privadas no podían entrar, dado que estaban vinculadas al respeto del contrato colectivo nacional.

Naturalmente, se trataba de una decisión provechosa en el plano del emprendimiento –también por esto en los años setenta se tuvo un boom de cooperativas de servicios- que, sin embargo, no estaban de acuerdo con el sindicato que, por el contrario, se esforzaba por evitar estas derogatorias y no quería endosar la lógica según la cual los socios trabajadores de una cooperativa podían ser inducidos a "auto-explotarse". Los desencuentros entre cooperación y sindicato fueron a veces verdaderamente ásperos, con declaraciones cortantes que mostraban bien la idea del nivel de conflictividad que se había alcanzado. Basta pensar que las cooperativas fueron en varias ocasiones definidas como organizaciones que "explotaban democráticamente a los socios"<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> Ibidem.



Superadas las fases más calientes de esta confrontación, a partir de los años ochenta, también entre sindicato y cooperación se llegó a una distensión. El paso más importante fue aquel de un reconocimiento recíproco, sobre la base de las respectivas funciones. El sindicato admitía que la cooperativa era una empresa y que como tal debía ser manejada también según la lógica empresarial. Pero reconocía también que se trataba de una empresa diferente de aquella de tipo capitalista, porque estaba caracterizada por valores éticos progresistas, por lo que necesitaba de una "contratación separada". Esto significa que las cooperativas habrían estado involucradas en una serie de relaciones sindicales específicas. Por el contrario, las cooperativas reconocían que la relación entre el consejo de administración y base social podía ser sensible a las distorsiones y las derivaciones no virtuosas, por lo que se admitía que la representación sindical dentro de las cooperativas habría podido llevar a cabo una función positiva y propositiva.

Se obtuvo así una organización paradójica, con los socios-trabajadores de cooperativas que utilizaban al sindicato para controlar lo operado por un consejo de administración que ellos mismos habían elegido, pero en el cual muy a menudo confiaban poco. Y son numerosos los casos en que los socios hicieron huelga (de hecho en contra de sí mismos, dado que eran los propietarios) para inducir al consejo de administración a aceptar ciertas peticiones propias. No se tuvo nunca una evolución hacia un modelo en que uno o varios representantes sindicales de los socios formaran parte del consejo de administración, y esto porque dicha tradición (típica de las empresas industriales alemanas) no pertenece al sindicato italiano, en buena parte clasistas y por lo tanto contrarios a esta alternativa.

## 6. Algunas respuestas virtuosas: Sacmi y Cadiai

Desde este párrafo consideraremos los casos de dos cooperativas italianas que son considerados de vanguardia en la utilización de instrumentos y procedimientos para garantizar un elevado estándar de participación de los socios, y que por lo tanto representan un modelo virtuoso de cooperativa de medianas o grandes dimensiones.

La Sacmi es una cooperativa manufacturera con sede en Imola, nacida en 1919 por iniciativa de nueve obreros mecánicos, que hoy es una multinacional de la producción de máquinas para cerámica, para alimentos, para embalajes y para materias plásticas. Actualmente Sacmi cuenta con cerca de 1.000 trabajadores, de los cuales 400 socios, pero está a cargo de un grupo industrial homónimo con un total de 4.000 dependientes, por una facturación de 1.1 billones de Euros y un patrimonio neto de 600 millones de Euros. Inicialmente la Sacmi era un taller para la reparación de maquinaria agrícola y para la ejecución de pequeñas manufacturas en hierro forjado. En los años



de la segunda guerra mundial la producción fue direccionada hacia las tecnologías bélicas y después de 1945 reconvertida a la economía de la paz<sup>27</sup>.

En los años del milagro económico se produjo el despegue de la empresa que enganchó la tendencia extraordinariamente positiva del distrito mecánico boloñés, destinado a convertirse en una de las cunas mundiales del sector. En especial, la producción se orientó hacia la fabricación de prensas para tapas de corona. En 1960 los dependientes eran 131, de los cuales 47 socios. En los años sesenta y setenta, el ámbito comercial se extendió a las máquinas para baldosas y posteriormente a aquellas para el embalaje de alimentos, de acuerdo con las vocaciones productivas del distrito en el que operaba<sup>28</sup>.

En 1980, cuando la empresa tenía 411 empleados (de los cuales 213 eran socios), se produjo el viraje internacional que habría posteriormente llevado a la creación del Grupo Sacmi<sup>29</sup>. La Estrategia de crecimiento siempre más se ha valido de la adquisición de empresas, de crear aquellas sinergias para poder ofrecer un producto compuesto por líneas de maquinarias integradas, en capacidad de llevar a cabo todo el ciclo de producción para el cliente. Actualmente el Grupo Sacmi cuenta con 75 sociedades en 29 países en el mundo y el 85% de su facturación, se deriva de la exportación.

¿Cómo es posible conjugar esta estructura con la naturaleza cooperativa? La respuesta esencial a esta pregunta se encentra en el hecho que el status de socio no es concedido a todos indiscriminadamente, sino que los empleados deben "merecerlo": en esta cooperativa ser socios no es un derecho, sino una "conquista"<sup>30</sup>. Sobre 4.000 dependientes del grupo, lo socios son cerca de 400, es decir cerca de un décimo. En el pasado dicho modelo cooperativo fue muy criticado, sobre todo por las fuerzas políticas de extrema izquierda, puesto que era considerado oligárquico y discriminatorio. Hoy, en cambio, es muy reevaluado porque los 400 socios se sienten en verdad propietarios de Sacmi, y tiene índices de participación muy elevados.

En la gran mayoría de cooperativas italianas de trabajadores que tienen una cierta dimensión, las asambleas de los socios se llevan a cabo una o dos veces al año, y en estas participan cerca del 10-20% de la base social. En Sacmi se tienen

<sup>27</sup> Quinto Casadio. "Uomini insieme. Storia delle cooperative imolesi". Imola. La Madragora. 1996-2001, en dos tomos. Pp.349-350, vol. I

<sup>28</sup> Domenico Olivieri. "La Cooperativa Sacmi nel 90° anno di attività, 1999-2000" in. "Pagine di vita e storie imolesi". n. 12. 2009. p. 9-20

<sup>29</sup> Giulio Cicognani. "Sacmi: da Imola al resto del mondo. I processo di internazionalizzazione e diversificazione della cooperativa imolese", in. "Pagine di vita e storie imolesi". n. 10. 2005. p. 37-50.

<sup>30</sup> Benito Benati, Marco Mazzoli (a cargo de). "Partecipazione ricerca innovazione. La Sacmi di Imola da bottega artigiana a multinazionale della tecnologia". Imola. La Mandragora. 2009. Cfr también Andrea Pagani. "Storie di operai nel mondo: esperienze di lavoro e di vita dei montatori Sacmi". Imola. Bacchilega. 2005.



10-12 asambleas de los socios por año y tiene generalmente una participación del 80-90%. Cada asamblea es precedida por tres noches durante las cuales los socios tienen la posibilidad de consultar una amplia documentación sobre los temas en discusión. Y durante dichas noches los consejeros se encuentran a disposición para eventuales aclaraciones sobre lo que será discutido en la asamblea, en una óptica de total transparencia.

Esto significa que la asamblea no es solo un momento formal, en que la base conoce y ratifica lo operado por la cúpula de la cooperativa, sino que representa un momento de confrontación, de discusión y de obtención de información por parte de los socios. En algunos casos, también recientemente a propósito de la penetración en el mercado brasileño, la asamblea de los socios no ha respaldado las decisiones de la administración, como testimonio del hecho que su función no es formal sino sustancial. Los socios son seleccionados sobre la base de requisitos objetivos (edad incluida entre los 25 y los 40 años, cinco años de trabajo dependiente en Sacmi, record policial limpio) y subjetivos (buena conducta, adecuada capacidad profesional, espíritu cooperativista)<sup>31</sup>.

El consejo de administración está compuesto por cinco socios (de los cuales uno es el Presidente) elegidos cada tres años, que se dedican a tiempo completo a esta función, y son independientes de a la estructura gerencial. Por el contrario, en muchas otras cooperativas de trabajo italianas, el consejo de administración y a la estructura directiva termina por ser superpuestas, con el riesgo de un cortocircuito de la *corporate governance*<sup>32</sup>. Además, el reemplazo de la cúpula ha sido una característica importante de esta cooperativa, que desde 1945 hasta hoy ha tenido 11 presidentes diferentes, en promedio uno por cada seis años y tres meses: las investiduras más largas han sido las de Aurelio Mingotti (1957 – 1973) y de Rodiero Altieri (1979-1995).

Los datos correspondientes al 2012 –los más recientes a nuestra disposiciónnos dicen que en esa época el grupo tenía 3.919 encargados, de los cuales 990 era
de la jefatura de grupo y, de estos, 368 eran socios (9.4% del grupo y 37.2% de la
jefatura de grupo). El descuento erogado (es decir aquella parte de utilidad destinada
a los socios) ascendía a 5.440.621 Euros, que significa en promedio 14.784 Euros
por cada socio. El préstamo social (es decir los montos prestados por los socios a la
cooperativa para disminuir el endeudamiento bancario) ascendía a 19.368.687 Euros
(en promedio 52.632 Euros por socio)<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Andrea Pagani. "L'avventura di una prodigiosa navigazione. Storia della Sacmi dal 1999 al 2012". Imola. La Mandragora. 2013.

<sup>32</sup> Luisi Frey, Stefania Marcozzi. "Responsabilità sociale d'impresa, benessere organizzativo e lavoro: il caso di un'impresa cooperativa romagnola, la Sacmi di Imola". in "Quaderni di economia del lavoro". n.96. 2011. p. 35-68.

<sup>33</sup> Andrea Pagani. "L'avvenuta di una prodigiosa navigazione", cit.

Cadiai, en cambio, es una cooperativa más joven, nacida en Boloña en 1974 por iniciativa de un grupo de mujeres que llevaban a cabo servicios de asistencia a los ancianos y *baby-sitting*. Se trataba de una de las primeras cooperativas que existía en ese sector del mercado, en una fase histórica de aumento de la demanda de servicios sociales. El creciente número de ancianos de la sociedad italiana, la ampliación del área de la inhabilidad y del malestar social, y la mayor atención puesta en el tema de la educación infantil han permitido a Cadiai desarrollarse y estructurarse<sup>34</sup>. En 1991, la ley italiana reconoció la especificidad de las cooperativas sociales, dividiéndolas en tipo A (servicios educativos y de asistencia socio-sanitaria, como Cadiai) y tipo B (reinserción de personas desventajadas en el mundo del trabajo).

El desarrollo de Cadiai en los años dos mil ha estado caracterizado por el crecimiento de las prestaciones socio-sanitarias y por los otros servicios en las áreas contiguas. Este incremento ha sido especialmente influenciado por las transformaciones vividas en el bienestar social. El estado social italiano-así como el de muchos otros países con economía madura- estuvo en el centro de los procesos evolutivos, en parte causados por el reemplazo generacional y los cambios con éste, relacionados en parte con la crisis económica que ha condicionado nuestro tejido productivo, en parte, finalmente, a la cambiante alquimia entre Estado y sociedad civil en materia de servicios. En general la gestión de los servicios de manera directa (es decir con personal público) ha sido reemplazada por la asignación por contrato de una creciente parte de los mismos, y esto ha aumentado el radio de acción de Cadiai<sup>35</sup>.

Actualmente, Cadiai tiene 1.471 dependientes, de los cuales 929 son socios. Por lo tanto, contrariamente a Sacmi, ha seleccionado una modalidad más inclusiva, por lo que *de facto* todos los dependientes que solicitan convertirse en socios son admitidos, y, es más, esta decisión fue incentivada. El estatuto prevé que para convertirse en socio se deba tener con la cooperativa una relación laboral a tiempo indeterminado o como profesionales autónomos (naturalmente, permanente). Actualmente, entre los 542 trabajadores no socios, solo 152 dependientes no se incluyen en esta condición, por cuanto son titulares de contratos a tiempo determinados, por lo que se debe considerar que los restantes 390 no socios sean tales por decisión personal.

Sin embargo, entre los 929 socios existen muchos catalogados como "pasivos", es decir que no participan. En 2014, Cadiai ha tenido tres asambleas de los socios, que han visto una presencia promedio de 119 socios, más otros 72 presentes por encargo. Por lo tanto, casi el 80% de la base social no ha participado en las

<sup>34</sup> Lorenza Malucelli. "Lavori di cura. Cooperazione sociale e servizi alla persona. L'esperienza di Cadiai". Boloña. Il Mulino. 2007.

<sup>35</sup> Kristian Mancinone (a cargo de), "Cadiai: il valore delle relazioni. Un'analisi qualitativo sulla creazione di capitale sociale nelle reti di relazione tra la cooperativa e i suoi stakeholder". Boloña. Cadiai. 2009.



asambleas<sup>36</sup>. Un reciente estudio ha demostrado que entre las razones aducidas por los socios que no han participado en las asambleas se citan cuestiones prácticas (otros compromisos, distancia entre casa-sede, etc.), pero también la idea que la asamblea representa un momento formal y no de efectiva discusión.

Mientras Sacmi ha decidido volver a modular la asamblea para convertirla en un momento de real (y frecuente) confrontación, Cadiai ha mantenido una estructura más tradicional. Sin embargo ha decidido revitalizar la participación con un instrumento denominado "focus group". Es una modalidad original e interesante que implica la creación de comités específicos y dedicados, dentro de los cuales algunos socios tienen la posibilidad de confrontarse y discutir. Es un poco como si se hubiese tomado conciencia de la imposibilidad para muchos socios de dar un aporte relevante en asamblea, y se hubiese por lo tanto desviado la participación en organismos específicamente creados para desarrollar de mejor manera cada uno de los debates, sobre temas como los de la interculturalidad o el balance social, y por tanto para valorizar el aporte concreto de los socios y su participación activa. Todos los socios que están interesados en formar parte de un focus group pueden presentar solicitud para ser admitidos, y, aun si esta no fuese aceptada, pueden hacer llegar su opinión a través de un colega que participe en ellos.

Actualmente, se ha producido una implementación de la comunicación empresarial, tendiente a informar lo más posible a los socios acerca de lo que concierne a la cooperativa, por ejemplo a través del *house organ*, la página de internet, una *newsletter* y la misma asamblea de los socios. Aun si esto no siempre se traduce en una recuperación de la participación, ha evitado ciertamente la enajenación de los socios con respecto a la cooperativa que a veces se había manifestado. Además, la praxis de Cadiai es aquella de renovar ampliamente el consejo de administración de mandato en mandato, para evitar la feudalización de la dirigencia; análogamente, también el presidente (que desde la fundación hasta hoy siempre ha sido mujer) normalmente no permanece en el cargo por demasiados mandatos consecutivos.

En el plano económico, considerados los márgenes de ganancia muy estrechos, la utilidad de Cadiai no siempre permite el pago del descuento (es decir la parte de utilidad que va directamente a los socios), sino que la cooperativa ha activado una serie de facilidades para los socios, que consisten esencialmente en tarifas y precios descontados para quienes gocen de los servicios de la cooperativa en sí misma (como la guardería para los hijos o la asistencia a domicilio para un progenitor anciano). Los socios prestadores son 118, por un total de 1.095.950 Euros (en promedio 9.288 Euros por socio). Es probable que en Cadiai (y en otras cooperativas de servicios) el

<sup>36</sup> Franca Guglielmetti. "Cadiai cooperativa socialmente responsabile". in. Vittorio Capecchi, Doriana Ballotti (a cargo de). "Valori e competizione. Storie di responsabilità sociale nella cooperazione bolognese". Il Mulino. Boloña. 2007. p.185-223.

pago no permanente del descuento represente una reducción en la potenciación de la participación económica, que en forma de cascada recae en la participación *tout court* de los socios. Faltando un verdadero incentivo económico para participar, los socios tienden a desertar de las asambleas; sin embargo, mientras en muchas cooperativas de servicios esto es percibido como absolutamente normal, la dirigencia de Cadiai se esfuerza por reaccionar ante esta situación, y por encontrar soluciones innovadoras. En los últimos tres años, la organización de las asambleas ha tenido en cuenta las exigencias manifestadas por los socios en términos de lugar, horario, contexto de convivencia etc, y la participación se ha duplicado prácticamente.

En definitiva, los casos virtuosos de Sacmi y Cadiai nos muestran cómos es posible conjugar la gran dimensión cooperativa con una *governance* acorde a los valores del movimiento, en garantía de una sana y auténtica participación.

Singularidad de la economía social y solidaria desde un marco plural.

Estudio desde el sector financiero del Ecuador

Natalia Doukh1

#### 1. Introducción

Las limitaciones del orden de pensamiento neoclásico para proporcionar una explicación incluyente de la organización económica de la sociedad (Polanyi, 2007; Henrich *et al.*, 2001) da paso al concepto de pluralidad económica como una característica de la realidad, que se traduce en la existencia de un complejo de economías (Laville, 2009). La conceptualización de la economía como un ente plural conduce a estructurar una visión diferenciada de las formas organizacionales institucionalizadas dentro de la realidad objetiva. En este sentido, el campo económico se ve constituido por el sector público, el sector privado capitalista y un polo de empresas y organizaciones, agrupadas bajo la denominación común de Economía Social y Solidaria (Monzón, 2006).

La literatura existente recoge los puntos de vista congruentes sobre las diferencias que existen entre las empresas privadas capitalistas y las empresas sociales solidarias. El cuerpo de nociones que estructura las divergencias entre estas dos formas organizacionales se despliega en torno a las diferencias estructurales internas, tales como contrastes motivacionales, forma de propiedad del capital, gobernanza y distribución (*Conseil Wallon de l'Economie Sociale*, 1990 citado en Monzón, 2006: 13; Gui, 1991). A pesar que el enfoque de las diferencias organizacionales entre las empresas es fructífero para el desarrollo del campo teórico explicativo para cada uno

<sup>1</sup> Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – sede Ecuador.



de los sectores e incluso aporta en el análisis de las posibles formas de interacción entre ellos, la perspectiva del rol que juega cada sector económico en resolver las realidades sociales problemáticas aún no fue explorada lo suficiente.

El objetivo del presente artículo consiste en presentar evidencias empíricas que contribuyan al desarrollo de la teoría plural desde la perspectiva de la capacidad de los actores económicos para satisfacer las necesidades de la sociedad en su conjunto. Lo plural, en este caso, toma cuerpo de un aporte diferencial en la obtención del producto socialmente relevante, más que la diversidad de las formas de organización económica, sin perder de vista estas últimas.

A partir del objetivo planteado, el material a continuación está presentado como sigue. El primer acápite contiene el cuerpo de nociones que delimitan el producto socialmente relevante generado en el campo de servicios financieros, objeto de análisis. El segundo, presenta la metodología orientada a medir el aporte diferencial de las empresas solidarias, representadas por las cooperativas de ahorro y crédito (COACs), en la generación del producto socialmente relevante frente a sus homólogas capitalistas: bancos privados. La tercera parte presenta la descripción del conjunto de datos, utilizados en el estudio empírico. La cuarta muestra los resultados del estudio. Terminando el artículo con las conclusiones, que recogen los principales hallazgos de la investigación.

## 2. Definición del producto socialmente relevante

Bajo el raciocinio, presentado en Doukh (2016), el conjunto de acciones que desarrollan las empresas financieras conducen a la generación del producto, que representa la relevancia para la sociedad en su conjunto, y puede ser dimensionado con las siguientes variables: operación empresarial segura, universalización de servicios financieros, repartición de la riqueza y bienestar.

"Operación empresarial segura" se ve como resultado del manejo del riesgo funcional, subyacente a la imprudencia financiera, y la administración del riesgo estructural, proveniente de un endeudamiento excesivo del público y un consecuente recalentamiento de la economía. El manejo del riesgo funcional se manifiesta en el grado de solvencia de la entidad financiera, resultante de su gestión interna. La metodología para medir el desempeño de modo integral, fue propuesta por Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, e incluye la evaluación del gobierno de la institución desde las perspectivas de protección, eficacia de estructura financiera, calidad de activos, gastos de retorno y costos, liquidez y señales de crecimiento. La metodología se conoce como PEARLS (*Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rates of return and costs, Liquidity, Signs of growth*), por sus siglas en inglés (Evans y Branch, 2002).



La segunda dimensión del producto "Operación empresarial segura", encierra el concepto de la administración del riesgo estructural, hecho que se genera por un excesivo endeudamiento del público. Esta noción se aproxima mediante la razón entre el cociente de morosidad de la cartera de consumo y la morosidad de la cartera total. En tanto se espera que, cuando una entidad financiera actúa de forma responsable el nivel de endeudamiento en consumo no sobrepase el nivel de endeudamiento total de público.

El producto denominado "La universalización de los servicios financieros" está determinado por las siguientes aristas: inclusión geográfica, inclusión sectorial e inclusión personal. La dimensión geográfica se visibiliza por la proporción de las unidades que atienden al público fuera de las capitales provinciales en la totalidad de las oficinas que tiene la entidad financiera. Esta variable es empleada para medir la contribución de las entidades financieras con el fin de acercar a las poblaciones pequeñas al sistema financiero.

La dimensión sectorial, que incorpora la inclusión a nivel de colectivo, se expresa como proporción de operaciones, efectuadas con el sector agrario, dentro de las operaciones totales de la entidad. La variable planteada en este sentido recoge el aporte en el acceso a crédito del sector productivo, tradicionalmente excluido del sistema financiero convencional.

La tercera dimensión del producto "la universalización de los servicios financieros" está dada por el saldo medio de los depósitos, que indica la contribución de la entidad a la bancarización de los clientes de rentas bajas.

El producto "repartición de riqueza y bienestar" hace referencia al acopio de la riqueza colectiva, resultante de la acción de intermediación financiera. El acercamiento a esta medida se propone hacer a partir de su valor opuesto, que toma forma de repartición privada de la riqueza. Este concepto se aproxima mediante la variable "retorno sobre el patrimonio", calculado como cociente entre beneficios, provenientes de la intermediación financiera, y el valor del patrimonio, para el caso de los bancos comerciales, y como razón entre beneficios y excedentes, provenientes de la intermediación financiera, y el valor del patrimonio, para el caso de cooperativas.

#### 3. Metodología del estudio empírico

En vista que el objetivo del estudio consiste en probar la pluralidad de la economía desde la perspectiva de la generación del producto socialmente deseable, el contraste de hipótesis se vuelve plausible en caso de un diferencial positivo entre los efectos, resultantes de las prácticas solidarias y de los que conciben las empresas capitalistas.

El alcance del objetivo así planteado se sostiene en la construcción, a través de técnicas de evaluación de la eficiencia, de una frontera del producto socialmente relevante, para cada una de las diferentes formas estructurales en cuestión. Por lo tanto, se procede a determinar, si las diferencias de estructura de propiedad y de gobierno entre bancos y cooperativas de ahorro y crédito, se traducen en diferentes niveles del alcance

Se parte de la estimación de la frontera estocástica, siguiendo lo propuesto por Battese y Coelli (1988) para los datos en forma de panel. Battese y Coelli (1988) plantean una estimación máximo-verosímil (MV) del siguiente Normal-Truncado Normal modelo de frontera estocástica:

del producto socialmente deseado, basándose en la noción de eficiencia.

$$\begin{aligned} y_{it} &= \alpha + x_{it}'\beta + \varepsilon_{it}, i = 1, ..., N, t = 1, ..., T \ (1) \\ &\varepsilon_{it} = v_{it} - u_i \ (2) \\ &v_{it} \sim \mathcal{N}(0, \sigma_v^2) \ (3) \\ &u_i \sim \mathcal{N}(\mu, \sigma^2), \ (4) \end{aligned}$$

donde  $y_{it}$  denota la producción (*output*) de la empresa i (i=1,...,N) en el periodo t (t=1,...,T)  $x_{it}$ ; representa vector de insumos (*input*), asociados con empresa i en el periodo t;  $\beta$  es el vector de coeficientes asociado a las variables independientes;  $v_{it}$  es la variable aleatoria;  $u_i$  es la variable aleatoria asociada a la ineficiencia técnica de la empresa i.

Tomando en consideración que el producto socialmente relevante en el campo financiero fue definido mediante tres variables, lo que implica multiproducto, para estimación de la frontera es apropiado plantear la función *translog* de distancia estocástica:

$$-\ln(y_{Mi}) = TL(x_i, y_i/y_{Mi}, \propto, \beta, \delta) + v_i - u_i, (5)$$

 $\mathcal{Y}_M$  es *output M*, elegido arbitrariamente;  $\alpha, \beta, \delta$  son parámetros a estimar.

Para el estudio, la distancia toma la forma funcional particular, expresada en los siguientes términos:

$$-\ln y_{1it} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln(\frac{y_{2it}}{y_{1it}}) + \alpha_2 \ln(\frac{y_{3it}}{y_{1it}}) + \beta_1 \ln x_{1it} + \beta_2 \ln x_{2it} + \theta D_i + v_{it} - u_i, (6)$$

donde los subíndices i y t denotan la identidad financiera y el año, respectivamente;  $y_{1it}, y_{2it}, y_{3it}$  los *outputs* operación empresarial segura, universalización de servicios



financieros y repartición de riqueza y bienestar, respectivamente;  $x_{1tt}$ ,  $x_{2tt}$  los *inputs* capital y trabajo, respectivamente;  $v_{it}$  es el término de error estocástico;  $u_i$  es el término que estima la ineficiencia técnica,  $D_i$  es la variable dummy, que recoge el efecto diferencial de las COAC.

$$D_i = \left. \begin{cases} 1 \text{ , si la unidad del an\'alisis es un banco comercial} \\ 0 \text{ , si la unidad de an\'alisis es una cooperativa} \right. \end{cases}$$

Mientras que (5) plantea la función frontera, el índice de eficiencia técnica para *i*-ésima empresa se estima como sigue:

$$D_{0i} = E[exp(u_i)|\varepsilon_i] = \frac{1 - \Phi(\sigma_A - \gamma \varepsilon_i / \sigma_A)}{1 - \Phi(\gamma \varepsilon_i / \sigma_A)} \exp(\gamma \varepsilon_i + \sigma_A^2 / 2)$$
(7)

Donde  $\sigma_A = \sqrt{\gamma(1-\gamma)\sigma^2}$ ,  $\sigma^2 = \sigma_u^2 + \sigma_v^2$ ,  $\gamma = \sigma_u^2/\sigma^2$  y donde  $\varphi(.)$  y  $\Phi(.)$  representan la función de densidad y de distribución de una normal estándar, respectivamente. Los parámetros desconocidos de (7), en la práctica, se sustituyen por su estimación MV (Coelli y Perelman, 2001).

#### 4. Datos

La muestra utilizada en el estudio, está formada por los datos de panel balanceado, que provienen de las cooperativas de ahorro y crédito y de los bancos privados nacionales, situados en el Ecuador. Los datos contienen siete observaciones anuales de las 51 entidades financieras, que incluyen 16 bancos comerciales y 35 cooperativas de ahorro y crédito COACs. El período muestral encierra el lapso entre 2008 y 2014. La muestra recoge solamente a las instituciones que operaron a lo largo del período muestral sin considerar las entidades que se cerraron o que se encuentran en proceso de liquidación o fusión al 31 de diciembre del 2014.

Las 35 cooperativas de ahorro y crédito comprenden las entidades, sujetas a la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros en el período 2008-2012. A partir del 2013 estas cooperativas se trasladaron a la rectoría de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria y se clasificaron por esta Superintendencia como el segmento cuatro. A pesar del cambio del órgano regulatorio, las cooperativas mantuvieron el mismo sistema de reportes, lo que certifica la estabilidad de los datos en el período de estudio. Los datos de las COACs están recolectados a partir de las publicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros entre 2008 y 2012. Para los años 2013 y 2014 la información proviene de las publicaciones de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. La información está

disponible en las páginas web de las instituciones respectivas dentro de los tres archivos electrónicos: balances financieros al 31 de diciembre de los años 2008-2014, catastros públicos y volumen de crédito otorgado en el mismo período.

Los 16 bancos forman parte del sistema financiero privado del Ecuador. Estas entidades financieras estaban sujetas al control y supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros en todo el período 2008-2014. Los datos de los bancos se encuentran disponibles en la página web de esta institución y, como en caso de las cooperativas, comprenden los reportes, situados en los archivos electrónicos de balances financieros al 31 de diciembre de los años 2008-2014, catastros públicos y volumen de crédito otorgado en el mismo período.

#### 5. Resultados

Los resultados de estimación<sup>2</sup> se presentan en la tabla 1.

A partir del modelo estimado, se puede observar que los parámetros  $\beta_k$ , son las elasticidades de la función de distancia con respecto a k-esimo input, presentan los signos esperados en caso del factor trabajo, mientras que el coeficiente del capital es positivo, aunque no significativo.

Los coeficientes estimados para los *outputs* universalización de servicios financieros y repartición de riqueza y bienestar son significativos y tienen los signos esperados. El coeficiente de operación empresarial segura se obtiene a través de restricción de homogeneidad, que establece que estos coeficientes deben sumar la unidad. Entonces, el coeficiente de operación empresarial segura es igual a 0,436.

El coeficiente de la variable D es estadísticamente significativo. Su signo indica que en el caso de los bancos comerciales la distancia hacia la frontera de producción es mayor que para las COAC. Efectivamente, la mediana de la distancia para los bancos privados es igual a 0,94 ( $D_0 = \exp{(\alpha_0 + \theta)}$ , mientras que este valor para las cooperativas está en 0,64 ( $D_0 = \exp{(\alpha_0)}$ ). La interpretación es la siguiente: con las demás condiciones iguales, las COAC alcanzan una frontera de producción más elevada que los bancos comerciales privados.

<sup>2</sup> Todas las estimaciones fueron efectuadas con el programa computacional STATA 12.



Tabla 1: Resultados de estimación del MV modelo.

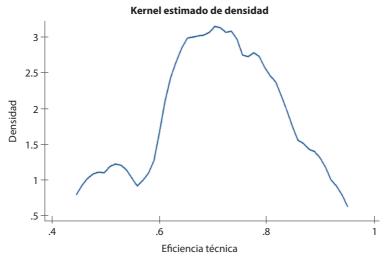
Time-invariant inefficiency model Group variable: id	Number of obs Number of groups	=	357 51
	Obs per group: min avg max	=	7 7 7
Log likelihood = 196.56431	Wald chi2(5) Prob > chi2	=	628.60

lny1	Coef.	Std. Err.	Z	P> z	[95% Conf.	Interval]
D	.388383	.0753743	5.15	0.000	.2406521	.5361139
LNy2p	.4900034	.0254497	19.25	0.000	.4401228	.539884
LNy3p	.0746225	.0110861	6.73	0.000	.0528941	.0963509
LNCap	.0358384	.0235249	1.52	0.128	0102696	.0819465
LNTra	082406	.0247331	-3.33	0.001	130882	03393
_cons	4501181	.1295621	-3.47	0.001	7040552	1961811
/mu /lnsigma2	.3585536	.092949	3.86	0.000	.176377	.5407302
/ilgtgamma	1.409499	.3771953	3.74	0.000	.6702101	2.148788
sigma2	.0634051	.0184683			.0358254	.1122168
gamma	.8036869	.0595117			.6615502	.8955555
sigma_u2	.0509578	.0185054			.0146879	.0872278
sigma_v2	.0124472	.0010126			.0104626	.0144319

Los indices de eficiencia técnica, estimados a partir del modelo MV para cada grupo de empresas, están representados graficamente a continuación (Gráficos 1 y 2).

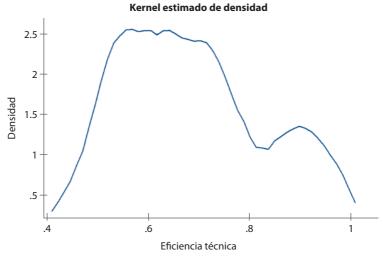
J

**Gráfico 1**: Distribución de los índices estimados de eficiencia técnica de los bancos comerciales.



Kernel = epanechnikov, ancho de banda = 0.0372

Gráfico 2: Distribución de los índices estimados de eficiencia técnica de las COACs.



Kernel = epanechnikov, ancho de banda = 0.0424



Las estadísticas descriptivas de los índices de eficiencia técnica para cada conjunto de empresas financieras se puede observar en la tabla 2.

Medidas	COAC	Bancos
Media	0,6875	0,7077
Desviación estándar	0,1416	0,1209
Mínimo	0,4522	0,4830
Máximo	0,9658	0,9139

Tabla 2: Estadísticas descriptivas de los índices de eficiencia técnica.

A partir de los datos obtenidos, el test de Kruscal-Wallis ( $\chi^2$ =2,640 p=0,1042) demuestra que no existe diferencia estadísticamente significativa entre las medias de los índices de eficiencia técnica entre los bancos comerciales y las cooperativas de ahorro y crédito, lo que sugiere que ninguno de los dos grupos de instituciones es más eficiente en la transformación de los recursos en los productos socialmente relevantes.

#### 6. Conclusiones

El estudio empírico se realizó dentro del conjunto de organizaciones que prestan servicios financieros, compuesto por dos subconjuntos: 35 cooperativas de ahorro y crédito (COACs), por un lado, y 16 bancos privados nacionales del Ecuador, por el otro, dentro del período 2008 - 2014. El estudio empírico se desarrolló en dos partes. En primer lugar se estimó la función frontera, una herramienta paramétrica, empleada en el análisis de la producción y la eficiencia técnica de empresas multiproducto. Luego de esto se calcularon los índices de ineficiencia para cada una de las entidades bajo estudio.

La estimación del modelo empírico se realizó utilizando el método de máxima verosimilitud. Los resultados de estimación demostraron que la distancia promedio entre la frontera de la producción y los niveles de desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito es menor que el mismo indicador para los bancos privados. El resultado obtenido implica que con igual nivel de insumos las cooperativas generan una cantidad mayor de *outputs* en comparación con los bancos privados. Se pudo observar una relación inversa entre la distancia hasta la frontera de posibilidades de producción y el factor trabajo, mientras que la influencia del capital para reducción de la distancia hacía la frontera es insignificante.

Al mismo tiempo se demostró que no existe diferencia estadísticamente significativa entre los valores promedios de los coeficientes de ineficiencia entre los dos grupos analizados, lo que apoya a la proposición de que las COACs no presentan mayor nivel de ineficiencia en la transformación de los recursos productivos en comparación con los bancos comerciales.

Los resultados empíricos conducen a concluir que las empresas sociales, al menos dentro del ámbito de estudio, circunscrito por las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, impactan a la sociedad de una manera distinta, lo que se refleja en el hecho que las COACs alcanzan el nivel más alto en la generación de productos socialmente relevantes, entendidos estos como Operación empresarial segura, Universalización de servicios financieros y Repartición de riqueza y bienestar. Estas deducciones llevan a pensar que la función-objetivo de las cooperativas está orientada a la producción de valor para satisfacer las necesidades no solo de sus socios, sino transciende las fronteras organizacionales. O en otras palabras, la solidaridad interna de las cooperativas se propaga hacía el conjunto social.

La evidencia de un diferencial positivo en la generación de los productos socialmente relevantes sustenta de manera plausible la idea de que la pluralidad económica también puede ser vista desde la perspectiva del producto final generado por los actores que conforman el campo económico.



### 7. Bibliografía

- Battese, G. Tim C. (1988). Prediction of Firm-Level Technical Efficiencies with a Generalized Frontier Production Function and Panel Data. Journal of Econometrics, No. 38: 387-399.
- Chaves, R. (1999). La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, No. 33: 115-139.
- Coelli, T. y Sergio P. (2001). Medición de la eficiencia técnica en contextos multiproducto. En La medición de la eficiencia y productividad, Antonio Álvarez (Ed.): 113-135. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Doukh, N. (2016). Singularidad de la economía solidaria en el Ecuador. Tesis doctoral en Economía del desarrollo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Evans, A. y Brian B. (2002). A Technical Guide to PEARLS. A Performance Monitoring System. Disponible en http://www.woccu.org/publications/tech-guides.
- **Gui, B.** (1991). The economic rationale for the Third Sector. Annals of Public and Cooperative Economics, No. 4: 551-572.
- Henrich, J., Robert B., Samuel B., Colin C., et al. (2001). In search of homo economicus: behavioral experiments in 15 small-scale societies. The American Economic Review Vol. 91, No. 2: 73-78.
- Laville, J.L. (2009). Economía Plural. En Diccionario de la otra economía, Antonio Cattani, José Luís Coraggio y Jean-Louis Laville (Orgs.): 157-162. Buenos Aires: UNGS-Altamira-Clacso.
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa. Vol. 56: 9-24.
- Polanyi, K. (2007). La gran transformación: Critica del liberalismo económico. Madrid: Quipu editorial.

# Efectos del marco regulatorio y legal sobre la actividad empresarial informal: evidencia desde Latinoamérica

Aldo Salinas Aponte<sup>1</sup>

#### 1. Introducción

En los últimos años ha existido un crecimiento significativo de la investigación sobre instituciones y actividad empresarial (Álvarez,2014). La evidencia subraya la importancia del marco institucional como explicación a la amplia variación en las tasas de actividad empresarial que se observa entre países, y en el tiempo (Stenholm, 2013). No obstante, la mayoría de estas investigaciones se han concentrado sobre la tasa de actividad empresarial total, a pesar de que existen diferentes tipos de actividades empresariales (Larroulet y Couyoumdjian, 2009; Avanzini, 2011), muchas de las cuales presentan características propias del contexto socio-económico en el cual operan los emprendedores (De Mel, 2010). Por ejemplo, para Desai (2009), existen tres tipos de actividades empresariales que son propias de países en desarrollo: legal-ilegal, oportunidad-necesidad; formal-informal.

El emprendimiento informal es considerado como importante generador de empleo (ILO, 2011) e importante medio para reducir la pobreza en los países en desarrollo (Tokman, 2007). A nivel de Latinoamérica, la actividad empresarial informal es un fenómeno ampliamente presente (Tornarolli, 2014) y la explicación de su prevalencia ha generado una amplia discusión desde la década de los setenta, a raíz del trabajo pionero de Hart (1973) quien fue el primero en acuñar el término informalidad. Sin embargo, en las últimas décadas, dos posiciones han marcado el debate sobre informalidad (De Mel et al. 2010). La primera está relacionada a De Soto (1989), para quien los emprendedores informales, son verdaderos empresarios excluidos del sector formal producto de los elevados

<sup>1</sup> Management and Entrepreneurship Research Unit. Department of Industrial Engineering. University of Padova.

costos de transacción que les impone el marco regulatorio estatal (Perry, 2007). La visión de De Soto (1989) resalta las capacidades y energías empresariales de los informales y coincide con algunos trabajos que encuentran que muchos emprendedores que inician sus actividades informales por necesidad, con el tiempo estas se convierten en oportunidades de negocios (Kodithuwakku y Rosa, 2002; Rosa, 2008). La segunda posición está relacionada a Tokman (2007) y el Programa Regional del Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC) y que se fundamenta en la visión dual del desarrollo propuesta por Lewis (1954). Para estos autores, el emprendimiento informal surge producto de las fallas del sistema económico para generar suficiente empleo productivo. Por tanto, se trataría de actividades emprendidas por necesidad, de carácter temporal ante la falta de un empleo en el sector formal (Tokman, 1987; Banerjee y Duflo, 2005; La Porta y Shleifer, 2008).

Es decir, desde la perspectiva de De Soto, sí los gobiernos reducen su carga regulatoria y mejoran el marco legal, esto llevaría a canalizar las energías empresariales de los emprendedores informales al sector formal, generando un ciclo virtuoso de empleo y prosperidad. Por el contrario, desde la visión dual de la informalidad, si bien no niegan la importancia del marco regulatorio y legal, consideran que estos factores más que estar restringiendo a los informales, en realidad están imponiendo altas barreras a la entrada en el sector formal a potenciales emprendedores dotados de mayor capital humano y talento empresarial, y con capacidad para usar mejores tecnologías y establecer empresas con alto potencial de crecimiento que serian quienes absorban los millones de emprendedores que actualmente operan en el sector informal (La Porta y Shleifer, 2008, 2014).

Sí bien la informalidad es un fenómeno multidimensional, y algunas causas tienen su origen en cuestiones relacionadas a la estructura productiva, y las características sociales y demográficas de un país, el trabajo se enfocará en las causas institucionales, pues en las últimas décadas, a raíz del trabajo de Hernando de Soto (1989) en su libro "El otro sendero", han sido mencionadas como determinantes claves de la informalidad en Latinoamérica. Para esto, primero se discutirá sobre las definiciones de actividad empresarial informal a nivel teórico y empírico. Posteriormente, utilizando técnicas estadísticas de datos en panel se evaluará el impacto que ejercen sobre la actividad empresarial informal cada uno de los determinantes institucionales. Luego se procederá a realizar un análisis descriptivo del comportamiento temporal de diferentes variables institucionales para el caso específico del Ecuador. Y finalmente se procederá a exponer las conclusiones y posibles implicaciones de política.



### 2. Definiendo la actividad empresarial informal

Si bien existe cierto consenso respecto a la importancia del emprendimiento en el crecimiento económico (Schumpeter, 1934; Audretsch, 2006), no existe un acuerdo aceptable sobre el rol que los emprendedores cumplen en el proceso económico. De acuerdo con Peneder (2009) es posible definir e identificar al emprendedor de acuerdo a su función, comportamiento y estatus ocupacional. La primera refiere a la función que el emprendedor cumple en la economía ya sea como un innovador que desequilibra el mercado (Shumpeter, 1934); un coordinador que equilibra el mercado (Kirzner, 1973) o un difusor de tecnología (Schultz, 1975). La segunda concibe al emprendedor como alguien que descubre y explota oportunidades empresariales (Shane y Venkataraman, 2000). Y finalmente, se identifica al emprendedor de acuerdo a la decisión del individuo de optar por un trabajo asalariado o administrar su propio negocio trabajando por su propia cuenta (Lucas, 1978; Knight, 1985).

Esta última definición ha sido ampliamente utilizada para realizar investigaciones empíricas sobre el emprendimiento en países desarrollados, realizando encuestas que permiten identificar la categoría conocida en inglés como "self-empoyment", y que en los trabajos empíricos generalmente incluyen tanto a propietarios de negocios (generan empleos adicionales) como trabajadores por cuenta propia (solo generan empleo para ellos mismos). A los individuos que pertenecen a esta amplia categoría de "self-empoyment" se los considera como emprendedores (Van Stel, 2010; Van Praag y Van Stel, 2013). La evidencia muestra, que para países desarrollados la distinción entre trabajadores por cuenta propia y propietarios de negocios no parece ser relevante, por cuanto ambas categorías reflejan razonablemente bien, rasgos y comportamientos empresariales que se atribuye a los emprendedores bajo las dos primeras definiciones de Peneder comentadas en el párrafo anterior (Blanch-flower y Oswald, 1998).

No obstante, para el caso latinoamericano, los trabajadores por cuenta propia y los propietarios de negocios presentan matices muy distintos. Por ejemplo, los trabajadores por cuenta propia no profesionales disponen de menor capital humano, disfrutan de menores ingresos y un menor nivel de satisfacción laboral que los propietarios de negocios (Aguilar, 2013; Tornarolli, 2014). Así mismo, en un trabajo para Siri Lanka, de Mel (2010) encontraron que aproximadamente dos terceras partes de los trabajadores por cuenta propia carecen de rasgos psicológicos y habilidades empresariales identificados con los emprendedores tales como: tolerancia al riesgo, locus de control interno, orientación al logro, autoeficacia entre otras. Resultados similares fueron obtenidos por la Encuesta de Calidad y Satisfacción con los Servicios Públicos en Latinoamérica (ECAF 2012), que fue aplicada en varias ciudades latinoamericanas por la Corporación andina de Fomento (CAF).

La asociación entre trabajo por cuenta propia e informalidad en países en desarrollo ha sido bien establecido en la literatura (Loayza y Rigolini, 2006, 2011; La Porta y Shleifer, 2008, 2014). Por ejemplo, a nivel empírico, Loayza y Rigolini (2006) encontraron una correlación superior a 0,70% entre informalidad medida en base al porcentaje de trabajadores por cuenta propia y estimaciones alternativas de actividad informal realizada por Schneider (2005). Así mismo, por su propia naturaleza, los trabajadores por cuenta propia tienen una mayor probabilidad de ocultar sus actividades generadora de ingresos a las autoridades tributarias y de registro (Portes y Haller, 2005; La Porta y Shleifer, 2008). Por ejemplo, Mondragón-Vélez and Peña (2010) encontraron que el cinco por ciento de los trabajadores por cuenta propia y registraron sus actividades en Colombia durante el periodo 2002-2006. Además, dependiendo del país, en Latinoamérica entre el 89% y 97% de los trabajadores por cuenta propia no pagan contribuciones a la seguridad social (Henley, 2006). Apoyados en esta evidencia, se categorizará a los autoempleados no profesionales como emprendedores informales. Esta perspectiva implica asumir a los trabajadores por cuenta propia no como individuos sino como personas capaces de producir bienes y/o servicios para el mercado (Tokman, 1987). Así mismo, esta aproximación a la informalidad se la conoce como el enfoque del mercado de trabajo (Portes y Haller, 2004).

A un nivel teórico Webb, (2009), definen como emprendimiento informal a aquellas actividades empresariales que utilizan medios o fines ilegales que son considerados legítimos por grandes grupos de la sociedad. Finalmente, es necesario reconocer que debido a que se tratan de actividades no registradas en estadísticas oficiales, la informalidad es difícil de medir (Portes y Schauffler, 1993; Schneider, 2005) y por tanto, cualquier medición es incompleta, dada la naturaleza heterogénea del fenómeno (Tokman, 2007), sobre todo cuando se trata de obtener medidas a nivel de país y comparables internacionalmente. La medida de actividad empresarial informal que se utilizará en este trabajo y que se discutirá más adelante, aunque no abarca toda la heterogeneidad que envuelve el fenómeno, es una buena aproximación que permitirá explorar la influencia institucional sobre actividades empresariales informales en diferentes países de Latinoamérica y en distintos periodos de tiempo.

## 3. Midiendo la actividad empresarial informal

Las encuestas de opinión de Latinobarómetro no han sido de común uso en investigaciones sobre actividad empresarial, pues el propio objetivo de la encuesta es recabar información sobre opiniones de las personas respecto a asuntos, sobre todo, de coyuntura política, económica y social. Sin embargo, existen algunas ventajas asociadas al uso de estas encuestas. Por ejemplo, la encuesta permitió acceder a información consistente y armonizada de alrededor de 218,889 individuos de 18



países de la región durante el período 2004-2015. Y más importante aún, la encuesta permite identificar cuatro diferentes categorías laborales:

- Trabajadores por cuenta propia profesionales (doctores, abogados, contadores, etc)
- 2. Propietarios de negocios (microempresarios y/o propietarios de grandes negocios)
- 3. Trabajadores por cuenta propia del sector agrícola y pesquero.
- 4. Trabajadores por cuenta propia no profesionales o vendedores ambulantes.

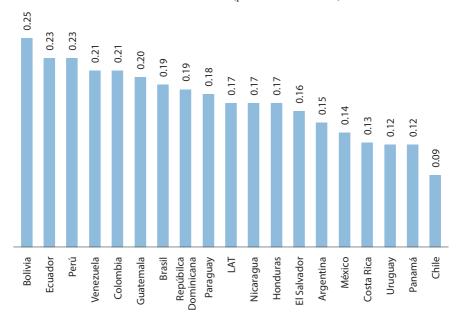
Gasparini y Tornarolli (2009:19) empíricamente implementan la siguiente definición productiva de informalidad:2 "un individuo es considerado informal si él o ella pertenece a cualquiera de las siguientes categorías; (i) trabajadores por cuenta propia sin habilidades, (ii) trabajadores asalariados en una pequeña empresa, o (iii) trabajadores sin ingreso". A partir de esta definición, solo la primera categoría encaja en la definición más simple de emprendedor: como alguien que emprende para ser propietario y gestionar un negocio tomando el riesgo de ganancias o pérdidas (véase Oxford English Dictionary: traducción del autor). Por esta razón, en este trabajo definiremos la actividad empresarial informal como el porcentaje de la población adulta identificada como trabajadores por cuenta propia o vendedores ambulantes (se excluye a los autoempleados pertenecientes al sector agrícola-pesquero). Además, algunos autores, como Loayza y Rigolini (2006, 2011) sugieren el uso de trabajadores por cuenta propia como una buena proxy para informalidad en países en desarrollo. Así mismo, la Corporación Andina de Fomento (CAF en 2013), a través de su Encuesta sobre Acceso, Calidad y Satisfacción con los Servicios Públicos en Latinoamérica (ECAF en 2012) encontró que una gran proporción del trabajo por cuenta propia es de subsistencia o motivado por la necesidad.

El gráfico 1 muestra el porcentaje de población adulta identificada como trabajadores independientes o vendedores ambulantes (promedio 2004 - 2015), que a efectos de este trabajo se los categoriza como la tasa de actividad empresarial informal. En promedio para América Latina, el 17% de la población adulta se dedica a la actividad empresarial informal. Sin embargo existe variabilidad entre países. Así tenemos que la proporción de emprendedores informales respecto a la población adulta excede el 20% en Bolivia, Perú, Ecuador, Venezuela, Colombia y Guatemala, y está por debajo del 13% en Chile, Panamá, Uruguay y Costa Rica. En el resto de países el emprendimiento informal está entre el 14% y 19%.

<sup>2</sup> Esta definición, corresponde a la definición productiva de informalidad: trabajadores informales son aquellos con poca formación que forman parte de trabajos marginales y de baja productividad. Así mismo la definición productiva está relacionada al tipo de trabajo (asalariado vs cuentapropista), el tamaño de la unidad económica (grandes vs pequeñas empresas) o la formación de las personas (con o sin educación superior) (ver Gasparini and Tornarolli 2006; Tornarolli et al. 2014)

J

**Gráfico 1**: Porcentaje de la población adulta identificada como trabajadora por cuenta propia o vendedora ambulante (promedio 2004-2015).



Fuente: Elaboración propia con base en Latinobarómetro.

## 4. Las causas institucionales de la actividad empresarial informal: un análisis empírico

La informalidad es un fenómeno prevalente en las economías en desarrollo. Las causas de la informalidad son complejas y múltiples, y aún no existe un acuerdo claro sobre cuál de ellas explican en mayor medida los niveles de informalidad. En las últimas décadas, a partir del trabajo de Hernando de Soto (1989), ha tomado fuerza la importancia del marco regulatorio y legal como un determinante fundamental de los altos niveles de informalidad que se observan en Latinoamérica. Para De Soto, los emprendedores informales son verdaderos empresarios excluidos del sector formal, producto de los elevados costos de transacción que les impone el marco regulatorio y legal. Básicamente, desde su perspectiva, la informalidad surge cuando altos procesos burocráticos son establecidos para todos aquellos que deseen constituir o ampliar un negocio. Estos trámites pueden ir desde lo más básico, como registrar un negocio, a cuestiones más complejas relacionadas al cumplimento de normativas sanitarias, ambientales, laborales, entre otras. En muchos países estos costos pueden



llegar a ser tan altos que terminan superando los posibles beneficios de operar en el sector formal, tales como: protección policial, resolución de conflictos en cortes, acceso a crédito formal, beneficios desde la política pública, entre otros.

Dicho lo anterior, se categorizarán las variables institucionales de acuerdo al costo de convertirse en formal, el costo de permanecer formal y el beneficio de ser formal. Como una variable proxy para el costo de ser formal, se incluirá un índice que refleja la carga regulatoria de una economía (Fraser Institute) y que básicamente captura el nivel de requerimientos administrativos y procedimientos burocráticos que deben cumplir los empresarios para abrir u operar un negocio en el sector formal. El costo de permanecer formal incluye el total de los impuestos pagados por las empresas después de deducciones y excepciones (World Bank- Doing Business Project). Finalmente, dentro de los beneficios de ser formal, los empresarios pueden acceder más fácilmente a las cortes con el fin de resolver disputas comerciales y hacer cumplir sus derechos de propiedad. Para dar cuenta de esto incluimos un índice que básicamente captura la calidad del marco legal de un país (Rule of Law - World Bank's Governance Indicators project).

El grafico 2 presenta varios diagramas de dispersión que reflejan correlaciones simples de cada una de las tres variables institucionales (promedio 2004-2015) con la tasa de actividad empresarial informal. Todas exhiben los patrones de correlación esperados de acuerdo a la teoría y previa evidencia empírica. No obstante, estas son correlaciones simples y un ejercicio analítico más apropiado demanda evaluar la significatividad estadística de cada una de ellas de forma conjunta, a través de un análisis de regresión múltiple.

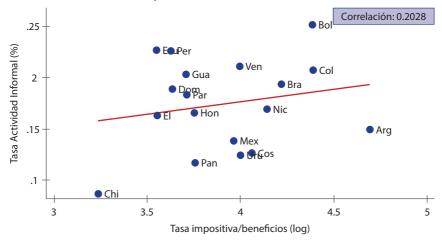
30 +Correlación: -0.5495\* 25 Fasa Actividad Informal (%) Bol 20 Ecu Ven Gua Col Bra Dom Par 15 Arg Mex 10 Cos Uru Chi 5 0 .3 .4 .5 .6 .7 Índice de Carga Regulatoria

**Gráfico 2**: Correlación simple entre índice de carga regulatoria y tasa de actividad informal (%).

Fuente: Elaboración propia con base en Latinobarómetro y Fraser Institute.

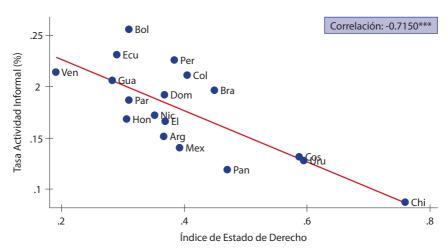
J

**Gráfico 3**: Correlación simple entre tasa impositiva/beneficiario y tasa de actividad informal.



**Fuente**: Elaboración propia con base en Latinobarómetro y World Bank - Doing Business.

**Gráfico 4**: Correlación simple entre índice de estado de derecho y tasa de actividad informal.



**Fuente**: Elaboración propia con base en Latinobarómetro y en World Bank-Governance Indicators.



Para el análisis de regresión múltiple, se usarán algunas variables de control: el PIB per-cápita, la tasa de crecimiento de la población, la tasa de crecimiento económico anual, el porcentaje de la población económicamente activa que participa en el sector agrícola y el porcentaje de la población mayor de edad que acumula entre 7 y 12 años de educación secundaria. Acorde a la visión dual de la economía (Lewis, 1954) la informalidad tenderá a caer conforme los países alcancen mayores niveles de desarrollo, por ello se controla por el PIB per cápita. Sin embargo, el crecimiento de la población puede operar en sentido contrario, debido a que un incremento de los que tienen bajos recursos, mantendría alta la demanda de bienes informales y la oferta de trabajo informal (La Porta y Scheifler, 2014). Así mismo, algunos trabajos sugieren que la informalidad se mueve con el ciclo económico, por este motivo controlamos por la tasa de crecimiento económico (Loayza y Rigolini, 2006). Por otra parte, otros estudios han encontrado que la informalidad está relacionada con la estructura productiva de un país y el nivel educativo. Para dar cuenta de esto, se controla por el porcentaje de la población económicamente activa que trabaja en el sector agrícola y el porcentaje de la población adulta que acumula entre 7 y 12 años de educación secundaria (Gasparini y Tornarolli, 2009). Finalmente, también analizamos por año, para capturar efectos históricos, como las crisis económicas. La tabla 1 describe y define cada una de las variables institucionales y de control, usadas en los análisis de regresión.

**Tabla 1**: Descripción de las variables.

	Variable	Obs.	Descripción	Fuente
1.	Tasa de activi- dad empresarial informal	180	Porcentaje de la población adulta que se identifica como trabajador por cuenta propia o vendedor ambulante (excluye auto-empleados profesionales o agrícolas)	Latinobarómetro
2.	PIB per cápita (PPP)	180	Logaritmo PIB per cápita	World Bank Data Base
3.	Tasa de crecimiento del PIB	180	Tasa de crecimiento anual del PIB	World Bank Data Base
4.	Tasa de crecimiento de la población	180	Tasa de crecimiento de la población	World Bank Data Base
5.	Porcentaje de la PEA que trabaja en el sector agrícola	180	Porcentaje de la población económicamente activa que trabaja en el sector agrícola	World Bank Data Base
6.	Porcentaje de la población adulta que acumula entre 7 y 12 años de educación		Porcentaje de la población adulta que acumula entre 7 y 12 años de educación secundaria.	Latinobarómetro

	1	
	٦	
		ĥ
٧	d	

7. Carga regulatoria	180	Mide el nivel de requerimientos admin- istrativos y procedimientos burocráticos que deben cumplir los empresarios para abrir u operar un negocio formal. El índice va de 0 a 1. Más cercano a uno mejor calidad de la regulación.	Fraser Institute
8. Tasa de impuesto total porcentaje	180	Mide la totalidad de impuestos y contri- buciones obligatorias que debe abonar una empresa de tamaño medio durante su segundo año de actividad, expresada como una porción de los beneficios com- erciales, una vez descontado deducciones y excepciones.	World Bank- Doing Business Project
9. Índice del estado de derecho	180	Mide la calidad del marco legal que prevalece en un país, incluido el grado de independencia e imparcialidad del sistema de justicia El índice va de 0 a 1. Más cercano a uno mejor estado de derecho.	World Bank Gover- nance Indicators

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar empíricamente lo mencionado anteriormente se usará un panel de datos balanceado para el periodo 2004-2015. En este panel constan 18 países de la región: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Para el análisis de regresión se usa un modelo de datos en panel de efectos aleatorios (sugerido por el test de Haussman) que permitirá determinar si algunas o todas las variables institucionales son significativas cuando se analizan de forma conjunta. El modelo propuesto es el siguiente:

Tasa de actividad empresarial informal =  $\beta 0 + \beta 1.PIB_per$ -cápita +  $\beta 2.Tasa_crecimiento_PIB + \beta 3.Crecimiento_población + <math>\beta 4.Po-$ blación\_agrícola +  $\beta 5.Educación_secundaria + \beta 6.Tendencia (t)+ <math>\beta 7.Carga_regulatoria + \beta 8.Impuestos + \beta 9.Estado_de_derecho + u$ 



**Tabla 2**: Determinantes institucionales de la actividad empresarial informal.

Controles	Modelo 1 [Efectos aleatorios-RE]	Modelo 2 [GEE]			
PIB per cápita (PPP)	-0,112 (0,135)	-0,114 (0,117)			
Tasa de crecimiento PIB	0,00287 (0,00429)	0,00331 (0,00404)			
Tasa de crecimiento de la población	3,616 (5,256)	1,897 (5,479)			
Porcentaje de la PEA que trabaja en el sector agrícola	-0,00121 (0,00473)	0,000431 (0,00423)			
Porcentaje de la población mayor de 18 años que acumula entre 7 y 12 años de educación secundaria	-0,0204 (0,267)	-0,000464 (0,244)			
Año	-0,0327*** (0,0126)	- 0,0322*** (0,0117)			
Predictores					
Carga regulatoria	-0,892** (0,440)	-0,885** (0,414)			
Tasa de impuesto total %	-0,0117 (0,125)	0,00470 (0,114)			
Índice del estado de derecho	-1,187*** (0,424)	-1,182*** (0,363)			
Constante	0,397 (1.199)	0,324 (1,163)			
Observaciones	180	180			
R-cuadrado	0,513				
* p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01					

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la tabla 2, las variables independientes explican conjuntamente un alto porcentaje de la variación del nivel de actividad empresarial informal que se observa entre distintos países de Latinoamérica (R2 = 0.513). En general, los resultados muestran que la actividad empresarial informal es más grande en países de América Latina que tienen una mayor carga regulatoria y el estado de derecho es más débil. Sin embargo, la tasa de impuestos corporativos no mostró una relación estadísticamente significativa. Las dos variables institucionales fueron altamente significativas (p < 0.001 y p < 0.05) y todos los coeficientes muestran los signos esperados. Así mismo, la variable institucional con el mayor impacto sobre la actividad empresarial informal corresponde al índice del estado de derecho. Los



resultados muestran que por cada incremento de un punto porcentual en este índice (mejor estado de derecho), la actividad empresarial informal se reducirá en 1.18%.<sup>3</sup>

Como una verificación de la robustez de los resultados se operó un método de estimación alternativo apropiado para datos en panel: a time-series generalized estimating equation (GEE) model (ver Klapper et al. 2010; Dau and Cuervo-Cazurra 2014). Como se puede apreciar en la Tabla 2 (Modelo 2) los resultados fueron muy similares a aquellos obtenidos a través de efectos aleatorios (Modelo 1). Por tanto, los resultados son robustos al método de estimación usado (RE o GEE).

## 5. Marco regulatorio y legal en el Ecuador: un análisis descriptivo

En los gráficos 5 al 10 que se muestran a continuación, se aprecia la evolución temporal 2014-2015 de algunas variables institucionales para el caso específico del Ecuador y de otros países de la región, cubriendo el periodo 2004-2015. En cada gráfico se realizan comparaciones respecto al promedio latinoamericano, a dos países vecinos con similares niveles de desarrollo (Colombia y Perú) y a dos países de la región que suelen ser referencia en cuanto a desempeño institucional (Chile y Uruguay). En esta sección se busca evidenciar, a través de simples comparaciones descriptivas con otras economías de la región, las posibles debilidades institucionales del Ecuador.

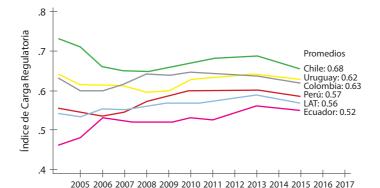


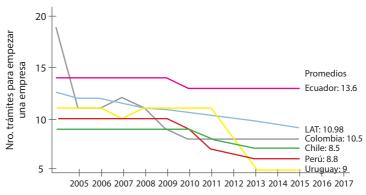
Gráfico 5: Evolución temporal del índice de carga regulatoria.

Fuente: Elaboración propia con base en Fraser Institute.

<sup>3</sup> En estos modelos de regresión se utiliza los índices en su versión original (escala de 0 a 1). Sin embargo, una transformación lineal simple del índice de Estado de Derecho para re-escalarlo de 0 a 100, nos devolvería un coeficiente de 0.0118 (1.18/100), sin afectar en absoluto su significatividad ni el resto de resultados de la regresión; en ese caso tenemos un típico coeficiente de semielasticidad que nos devuelve a la interpretación presentada.

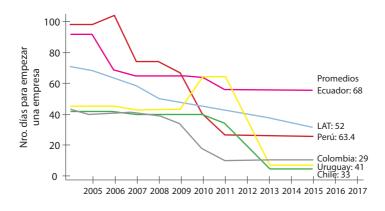


**Gráfico 6**: Evolución temporal del número de procedimientos requeridos para empezar una empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank- Doing Business Project.

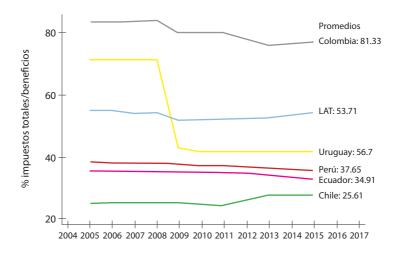
Gráfico 7: Evolución temporal del número de días requeridos para iniciar una empresa.



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank- Doing Business Project.

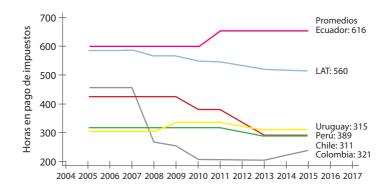
J

Gráfico 8: Evolución temporal del porcentaje de impuestos totales / beneficios.



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank - Doing Business Project.

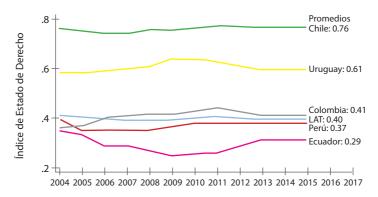
Gráfico 9: Evolución temporal de las horas requeridas para el pago de impuestos.



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank - Doing Business Project.



Gráfico 10: Evolución temporal del índice del Estado de Derecho.



Fuente: Elaboración propia con base en World Bank - Governance Indicators.

Del gráfico 5 se desprende que el Ecuador presenta los peores resultados en cuanto a carga regulatoria, ya sea que lo comparemos con el promedio latinoamericano o con el resto de países incluidos en el análisis. La carga regulatoria está relacionada, entre otras cosas con el número de procedimientos (gráfico 6) y el número de días que toma crear y poner en marcha formalmente una empresa (gráfico 7). En 2015, la apertura de una empresa en el Ecuador requería 13 trámites y 55.5 días. En ambas categorías se ubicó por arriba del promedio de la región, en donde se requería un promedio de 9 trámites y 32 días. Un comportamiento similar se observa si realizamos la comparación con el resto de países incluidos como referencia. Así tenemos que abrir una empresa en el Ecuador implicaba 5 trámites y 43.5 días más que en Colombia; 7 trámites y 29.5 días más que en Perú; 6 trámites y 50 días más que en Chile y finalmente 8 trámites y 51 días más que en Uruguay. De los 18 países de la región, el Ecuador es el cuarto país con el peor desempeño en el número de trámites y el tercero en el número de días. En general, los datos son bastante claros en mostrar que el Ecuador tiene un serio problema de excesiva carga burocrática y que refleja la ausencia de una política pública consistente destinada a mitigar esos fallos.

En lo que respecta a pago de impuestos, el gráfico 8 muestra que el nivel de impuestos que actualmente el Ecuador impone a sus empresas está por debajo del promedio de la región y de Colombia, Perú y Uruguay. Sin embargo, el Ecuador si presenta indicios de ser un país con alta complejidad impositiva (gráfico 9). Así tenemos por ejemplo, que en 2015 las empresas ecuatorianas destinaron el 33% de

su beneficio comercial al pago de impuestos y les tomó 654 horas realizar el pago de los mismos. La tasa total de impuestos que las empresas pagaron fue de 21.45% más bajo que el promedio latinoamericano (54.45%); 44.3% más bajo que Colombia (77.3%); 2.9% más bajo que Perú (35.9%); 8.8% más bajo que Uruguay (41.8%) y 5.1% más elevado que Chile (27.9%). Por otra parte, como se observa en el gráfico 9, los empresarios ecuatorianos destinaron 142 horas más al pago de impuestos que el promedio de la región (512.55 horas); 415 y 361 horas más que sus vecinos Colombia (239 horas) y Perú (93 horas) y 342 y 363 horas más que Uruguay (312 horas) y Chile (291 horas). De los 18 países de la región, el Ecuador fue el cuarto país en donde se requiere más horas para pagar los impuestos. En general, los datos sugieren que la complejidad tributaria, antes que el nivel de impuestos que se carga a las empresas, constituye un serio problema para la economía ecuatoriana.

Finalmente, como se discutió en la sección anterior, la evidencia muestra que el estado de derecho (gráfico 10) es la variable institucional que más impacta sobre la actividad empresarial informal. No obstante, el Ecuador presenta el peor resultado a lo largo de todo el periodo de estudio, independientemente si lo comparamos con el promedio de la región o el resto de países incluidos en las comparaciones. Por ejemplo, el promedio del indicador para todo el periodo fue de 0.29 frente al 0.40 de la región (Más cercano a 1 mejor estado de derecho). En 2015, de los 18 países de la región, el Ecuador fue el quinto país con el estado de derecho más débil, solo por delante de Venezuela, Guatemala, Honduras y Bolivia. Contar con un fuerte estado de derecho tiene relevancia económica porque reduce los costos de transacción en la economía. Entonces, la existencia de un sistema de justicia imparcial facilita la resolución de disputas comerciales y minimiza los riesgos de oportunismo en los negocios; esto a su vez genera incentivos para que un mayor número de personas se involucren en transacciones económicas, y sobre todo realicen inversiones de largo plazo. Además, cuando el sistema de justicia es independiente mejora la explotación de oportunidades empresariales, por cuanto las personas creen que las ganancias empresariales no serán tomadas de forma arbitraria, ya sea desde el gobierno o por otros actores privados poderosos. En definitiva, contar con un fuerte estado de derecho tiene un pago económico, y por tanto, debería ser un elemento clave y prioritario en cualquier estrategia de desarrollo productivo que el Ecuador emprenda.

En resumen, fortalecer el marco regulatorio y legal debe ser prioritario para el Ecuador, pues como la evidencia empírica consistentemente ha sugerido, mejorar el marco regulatorio (ver Djankov et al 2002) y fortalecer los derechos de propiedad (Ver Knack and Keefer 1995) atraerá mayor talento empresarial hacía el emprendimiento formal e incrementará la capacidad de crecimiento de las empresas actuales.



#### 6. Conclusiones

En este trabajo se ha analizado empíricamente la relación entre marco regulatorio y legal, y el nivel de actividad empresarial informal en América Latina. Para ello se utilizó un panel balanceado para el periodo 2004 – 2015. En resumen: usando el porcentaje de la población adulta identificada como trabajadores por cuenta propia como una variable proxy de la actividad empresarial informal, los resultados sugieren que la actividad empresarial informal es más grande en países latinoamericanos que tienen un más débil estado de derecho e imponen una mayor carga regulatoria a sus empresarios.

Del trabajo se pueden desprender algunos elementos relevantes. Primero, la relación negativa y fuertemente significativa encontrada entre el estado de derecho y la actividad empresarial informal, no necesariamente implica que una mejora del indicador provocará una abrumadora conversión de emprendedores informales a un estatus formal. Siguiendo a Baumol (1990), es muy probable que cambios positivos en las reglas del juego (en este caso mejores derechos de propiedad), antes que ocasionar significativos desplazamientos desde la informalidad hacia la actividad empresarial formal, lo que probablemente ocurra es que muchos individuos abandonen la informalidad para incorporarse al mercado laboral, mientras otros individuos con habilidades adaptadas al emprendimiento formal (por ejemplo mejor capital humano y talento empresarial) se incentiven a convertirse en emprendedores (ver La Porta y Shleifer, 2008, 2014) estableciendo empresas con perspectivas de crecimiento. Esto va en línea con la evidencia sobre las etapas del desarrollo económico. Como lo establecen Acemoglu y Johnson (2005), fuertes derechos de propiedad llevan a un mayor nivel de desarrollo económico, y a su vez, conforme los países se van desarrollando las empresas medianas y grandes se vuelven más prominentes (Acs y Amorós, 2008) pero los niveles de actividad empresarial total se reducen (Van Stel, 2005).

Si bien en el trabajo no se responde a la posibilidad de sustitución o no entre la actividad empresarial formal e informal, el seminal trabajo de La Porta and Shleifer (2008) no encuentra evidencia que las empresas informales tiendan a formalizarse. En sus propias palabras "las diferencias en productividad entre empresas formales e informales es tan grande que es difícil creer que simplemente registrando empresas se eliminaría la brecha" (La Porta y Shleifer, 2008, P:279, Traducción del autor). En la misma línea, otros autores como Jaramillo (2009); De Mel (2013) y De Andrade (2014), encontraron poca evidencia que acciones activas implementadas por los gobiernos, para incentivar el registro de empresas informales a través de reducir los costos de registro hayan incrementado considerablemente las probabilidades de formalizarse. Y, a su vez, de entre las firmas que formalizaron solo unas pocas experimentaron crecimiento. No obstante, la evidencia tampoco es del todo concluyente.

Segundo, los resultados tienen algunas implicaciones desde el punto de vista de la política pública. Desde este punto de vista, los hallazgos empíricos sugieren que una excesiva carga regulatoria afecta el nivel de actividad empresarial informal, ya sea porque incentiva a los individuos a operar en el sector informal, y/o porque desanima a que potenciales emprendedores con buenas ideas de negocios decidan llevarlas a cabo, y así absorban mano de obra desde el sector informal. Sin embargo, esto otorga un notable margen de acción para que la política pública encuentre mecanismos para relajar estas restricciones y así incrementar los beneficios de operar formalmente. En la práctica, algunos factores claves para el éxito de cualquier reforma están relacionados a la calidad de la burocracia y el nivel de coordinación que se alcance entre el gobierno nacional y los gobiernos subnacionales, puesto que muchas normas se ejecutan a distintos niveles de gobierno y en ocasiones algunas de ellas entran en serias contradicciones. Así mismo, es necesario un alto nivel de coordinación e interacción entre el sector público y privado, que permita generar un continuo flujo de información desde los actores privados respecto a los distintos cuellos de botella que inadvertidamente podría estar generando la regulación pública.

Tercero y relacionado a todo lo anterior: la política empresarial en Latinoamérica debería enfocarse sobre la calidad del emprendimiento. No obstante, mientras los países de América Latina logran promover el emprendimiento formal con alto potencial de crecimiento, no debe perderse de vista y menos minimizarse el rol que actualmente desempeña la actividad empresarial informal como una fuente de empleo que provee un sustento para millones de individuos pobres y de bajos ingresos. Además, dado el enorme tamaño que alcanza el emprendimiento informal en la región, no se puede descartar que dentro de este grupo existan emprendedores con potencial de crecimiento y que actualmente están restringidos por un deficiente marco regulatorio y legal. En definitiva, mejorar el marco regulatorio y legal de un país debería tener como principal objetivo, estimular a individuos con mejor capital humano y talento empresarial, para que opten por convertirse en empresarios formales, y a su vez, sean ellos los que generen el empleo de calidad que permita absorber a gran parte de los millones de emprendedores informales que actualmente inventan trabajos para sobrevivir en un esfuerzo por escapar de la pobreza.

Finalmente, el análisis descriptivo realizado para el caso del Ecuador, sugiere que la economía ecuatoriana está imponiendo altas barreras a la entrada a la actividad empresarial formal, por los excesivos requerimientos burocráticos, que no están promoviendo un entorno empresarial dinámico. Además, dado que la evidencia es bastante robusta en mostrar que países que disfrutan de un fuerte estado de derecho obtienen un mejor desempeño económico (Rodrick, 2000, Acemoglu, 2005), por otro lado, no deja de ser preocupante el débil estado de derecho que prevalece en el Ecuador, y que lo ubican muy por debajo del promedio de la región y de la mayoría



de los países de América Latina. Además, uno de los hallazgos empíricos de este trabajo revelan el débil marco legal que conlleva a mayor actividad empresarial informal y disuade el emprendimiento formal (Johnson, 2002). Por otra parte, si bien el Ecuador no parece ser un país de excesiva carga impositiva corporativa, la elevada carga administrativa asociada al pago de impuestos, evidenciado en la forma del alto número de horas destinadas a su pago, sí sugieren la presencia de un sistema impositivo bastante complejo y ratifica la presencia de un serio problema de excesiva e ineficiente carga regulatoria. En definitiva, si juntamos la excesiva carga regulatoria de un lado y el débil estado de derecho del otro, lo que emerge es la imagen de un país con un ineficiente marco regulatorio y legal.



## 7. Bibliografía

- Acemoglu, D. y Johnson, S. (2005). Unbundling institutions. Journal of political Economy, 113(5): 949-995.
- Acemoglu, D., Johnson, S. y Robinson, J. A. (2005). Institutions as a fundamental cause of long-run growth. Handbook of economic growth, 1: 385-472.
- Acs, Z. J. y Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. Small Business Economics, 31(3): 305-322.
- Aguilar, A. C., Muñoz, T. M. G. y Moro-Egido, A. I. (2013). Heterogeneous self-employment and satisfaction in Latin America. Journal of Economic Psychology, 39: 44-61.
- Álvarez, C., Urbano, D. y Amorós, J. E. (2014). GEM research: achievements and challenges. Small Business Economics, 42(3): 445-465.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. C. y Lehmann, E. E. (2006). Entrepreneurship and economic growth. Oxford University Press.
- Avanzini, D. B. (2011). Designing Composite Entrepreneurship Indicators.
  In Entrepreneurship and Economic Development: 37-93. Palgrave Macmillan UK.
- Banerjee, A. y Duflo, E. (2005). Growth Theory through the Lens of Development Economics. Handbook of Economic Growth, 1(1): 473-552.
- **Baumol, W. J.** (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. The Journal of Political Economy, 98(5 Part 1): 893-921.
- Berg, J. y Cazes, S. (2007). The Doing Business indicators: Measurement issues and political implications. Internat. Labour Office.
- Botero, J., S. Djankov, R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes y A. Shleifer (2004). The regulation of labor, Quarterly Journal of Economics 119: 1339-138.
- Blanchflower, D. G. y Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur? Journal of labor Economics, 16(1): 26-60.
- Corporación Andina de Fomento. (2013). Emprendimientos en América Latina, desde la subsistencia hacia la transformación productiva.
- Dau, L. A., y Cuervo-Cazurra, A. (2014). To formalize or not to formalize: entrepreneurship and pro-market institutions. Journal of Business Venturing, 29(5): 668-686.



- **De Andrade, G. H., Bruhn, M. y McKenzie, D. (2014)**. A helping hand or the long arm of the law? Experimental evidence on what governments can do to formalize firms. The World Bank Economic Review, 30(1): 24-54.
- **De Mel, S., McKenzie, D. y Woodruff, C. (2010)**. Who are the microenterprise owners? Evidence from Sri Lanka on Tokman versus De Soto. In International differences in entrepreneurship: 63-87. University of Chicago Press.
- De Mel, S., McKenzie, D. y Woodruff, C. (2013). The demand for, and consequences of, formalization among informal firms in Sri Lanka. American Economic Journal: Applied Economics, 5(2): 122-150.
- **Desai, S.** (2009). Measuring Entrepreneurship in Developing Countries (No. UNU-WIDER Research Paper RP2009/10). World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER).
- Djankov, S., La Porta, R., López-de-Silanes, F. y Shleifer, A. (2002). The regulation of entry. Quarterly journal of Economics: 1-37.
- **De Soto, H.** (1989). The other path: The invisible revolution in the Third world. New York: Harper and Row.
- ECAF. (2012). Encuesta sobre acceso, calidad y satisfacción con los servicios públicos en América Latina. Caracas: CAF: http://www.caf.com/view/index.asp?pageMs=74589&ms=19.
- Gasparini, L. y Tornarolli, L. (2009). Labor informality in Latin America and the Caribbean: Patterns and trends from household survey microdata. Desarrollo y Sociedad, (63): 13-80.
- Hart, K. (1973). Informal income opportunities and urban employment in Ghana. The journal of modern African studies, 11(01): 61-89.
- Henley, A., Arabsheibani, G. R. y Carneiro, F. G. (2009). On defining and measuring the informal sector: Evidence from Brazil. World development, 37(5): 992-1003.
- **ILO.** (2011). Statistical update on employment in the informal economy. Geneva: ILO Department of Statistics.
- **Jaramillo, M. (2009)**. Is there demand for formality among informal firms?: evidence from microfirms in downtown Lima.
- Kirzner, I. M. (1973). Competition and entrepreneurship. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Klapper, L., Amit, R. y Guillén, M. F. (2010). Entrepreneurship and firm formation across countries. En International differences in entrepreneurship: 129-158. University of Chicago Press.
- Knack, S. y Keefer, P. (1995). Institutions and Economic Performance: Institutional Measures Cross-Country Test Using Alternative. Economics and Politics, (3): 207.
- **Knight, F.H.** (1985). Risk, Uncertainty and Profit. University of Chicago Press, Chicago.
- Kodithuwakku, S. S. y Rosa, P. (2002). The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment. Journal of Business Venturing, 17(5): 431-465.
- La Porta, R. y Shleifer, A. (2008). The unofficial economy and economic development. NBER working paper no. 14520, NBER, Cambridge, MA.
- La Porta, R. y Shleifer, A. (2014). Informality and development. The Journal of Economic Perspectives, 28(3): 109-126.
- Larroulet, C. y Couyoumdjian, J. P. (2009). Entrepreneurship and growth: A Latin American paradox? The Independent Review, 14(1): 81-100.
- Lewis, W. A. (1954). Economic development with unlimited supplies of labour. The Manchester School, 28(2): 139–191.
- Loayza, N. y Rigolini, J. (2006). Informality trends and cycles. World Bank Policy Research Working Paper, (4078).
- Loayza, N. V. y Rigolini, J. (2011). Informal employment: Safety net or growth engine? World Development, 39(9): 1503-1515.
- Lucas Jr, R. E. (1978). On the size distribution of business firms. The Bell Journal of Economics: 508-523.
- Mondragón-Vélez, C. y Peña, X. (2010). Business Ownership and Self-Employment in Developing Economies: The Colombian Case. In International differences in entrepreneurship: 89-127. University of Chicago Press.
- **Peneder, M. (2009)**. The meaning of entrepreneurship: a modular concept. Journal of Industry, Competition and Trade, 9(2): 77-99.
- Portes, A. y Schauffler, R. (1993). Competing perspectives on the Latin American informal sector. Population and development review: 33-60.
- Portes, A. y Haller, W. J. (2004). La economía informal. Cepal.



- Portes A, Haller W. 2005. The informal economy. In the Handbook of Economic Sociology (2nd eds.), Smelser NJ, Swedberg R (eds). Princeton University Press and Russell Sage Foundation: Princeton, N.J.: 403–425.
- Perry, G. (Ed.). (2007). Informality: Exit and exclusion. World Bank Publications.
- Rodrik, D. (2000). Institutions for high-quality growth: what they are and how to acquire them (No. w7540). National bureau of economic research.
- Rosa, P., Kodithuwakku, S. S. y Balunywa, W. (2008). Entrepreneurial motivation in developing countries: what does' necessity and opportunity entrepreneurship really mean?
- Schneider, F. (2005). Shadow economies of 145 countries all over the world: What do we really know. CREMA Working Paper 2006-01, Basel, Center for Research in Economics, Management and the Arts.
- **Schultz, T. W.** (1975). The value of the ability to deal with disequilibria. Journal of economic literature, 13(3): 827-846.
- **Schumpeter, J.A.** (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review, 25(1): 217-226.
- Stenholm, P., Acs, Z. J. y Wuebker, R. (2013). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity. Journal of Business Venturing, 28(1): 176-193.
- Tokman, V. E. (1987). El sector informal: quince años después. El Trimestre Económico, 54(215 (3): 513-536.
- Tokman, V. E. (2007). Modernizing the informal sector. UN/DESA Working Paper, 42: 1-13.
- Tornarolli, L., Battistón, D., Gasparini, L. y Gluzmann, P. (2014). Exploring trends in labor informality in Latin America, 1990-2010 (No. 159). Documento de trabajo.
- Van Stel, A., Carree, M. y Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. Small business economics, 24(3): 311-321.
- Van Stel, A., Cieslik, J. y Hartog, C. (2010). Measuring business ownership across countries and over time: Extending the COMPENDIA data base. EIM Business and Policy Research, Scales Research Reports, (H201019).



- Van Praag, M. y van Stel, A. (2013). The more business owners, the merrier? The role of tertiary education. Small Business Economics, 41(2): 335-357.
- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D. y Sirmon, D. G. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. Academy of Management Review, 34(3): 492-510.

# La experiencia brasileña en la integración del sector financiero cooperativo

Silvio Giusti<sup>1</sup>

#### 1. Introducción

Con más de 200 millones de habitantes, y un territorio con extensión continental, Brasil tiene un mercado financiero sólido, pero altamente concentrado, con tasas de interés elevadas. En general, se podría afirmar que existe una baja educación financiera en la población.

Un escenario complejos para impulsar la inclusión financiera de las personas, mismas que muchas veces no pueden acceder a créditos productivos, y por ende no pueden contribuir a la generación de empleo, e impulsar el desarrollo de sus familias y de la nación.

En la búsqueda de corregir situaciones de discordia en la sociedad, generadas por los modelos económicos impuestos y sus desdoblamientos, surgen las cooperativas con un fuerte deseo, basadas en la organización y esfuerzo de grupos de personas que, a través de los principios y valores del cooperativismo, intentan construir un nuevo ambiente, una realidad más participativa, igualitaria, productiva y equitativa y, por lo tanto, un nuevo futuro para sí y para sus comunidades.

En general, el cooperativismo surge como un principio para superar las dificultades que eventualmente el mercado convencional produce, con efectos a veces perniciosos, teniendo como foco el reconocimiento del capital humano y la mejoría de la calidad de vida de las personas.

Así sucedió en Rochdale, en Inglaterra en 1844, con el surgimiento del cooperativismo. Así, en Alemania en 1864, con el aparecimiento del cooperativismo de crédito, y así también, en 1902, con el surgimiento de la primera cooperativa de

<sup>1</sup> Consultor para la DGRV en Brasil, especialista en cooperativismo de crédito



crédito de Brasil y de América Latina, en el municipio de Nova Petrópolis, en el estado de Rio Grande do Sul (RS).

Esa Cooperativa, que surgió en 1902 y que en este año 2017 completa 115 años de existencia, seguramente es un símbolo vivo de la fuerza del cooperativismo de crédito brasileño, y también, un ejemplo de la evolución del sector en torno a la exitosa experiencia de la integración del sector financiero cooperativo.

El sector financiero cooperativo de Brasil se encuentra dentro de un ambiente extremadamente competitivo y dinámico, como es el sistema financiero nacional de este país, donde la competencia se da dentro de un contexto de alta concentración de mercado, con más de una centena de bancos, de los cuales los cinco mayores poseen más del 80% de los activos, lo cual no deja otra opción a las cooperativas de crédito que procurar la eficiencia mediante el mejor rendimiento y actuación operacional.

Las dimensiones geográficas del país, su diversidad cultural y la baja educación financiera de gran parte de la población también se imponen como obstáculos del mercado financiero nacional.

Se añade, además, como vectores de presión por más eficiencia, el constante requerimiento de capital para las instituciones financieras y el elevado costo de observancia para la mitigación de riesgo y monitoreo de las operaciones y procesos.

Y, de forma más reciente, la entrada de nuevos competidores al mercado, con el surgimiento de las llamadas *FinTechs*, que impactan en las generaciones más jóvenes, atraídas por los cambios y nuevas opciones tecnológicas.

En tal situación y con base en el pasado, la experiencia del cooperativismo de crédito brasileño ha demostrado que operar de forma aislada, sin apoyo de una estructura –con excepciones– hace que una cooperativa tenga mayores dificultades para hacer frente a todos estos desafíos y obstáculos que el mercado presenta para que pueda funcionar en condiciones satisfactorias.

## 2. La integración del cooperativismo financiero en Brasil

Cuando actúa sola, el cooperativismo invierte mucha energía y recursos al cumplir con sus compromisos y obligaciones, que incluyen selección y contratación de personas, contabilidad, soporte jurídico, desarrollo tecnológico y otros temas que acaban reduciendo su capacidad natural de enfocar sus esfuerzos en su propósito mayor, que es la atención y satisfacción de sus socios. En cambio, cuando ella está integrada a un sistema organizado, las estructuras de apoyo y servicios de segundo y tercer piso y las empresas vinculadas realizan prácticamente todas estas tareas, y así, la Cooperativa puede dedicarse exclusivamente a la atención y organización del cuadro social y a su propio desarrollo y expansión.



El sector financiero cooperativo de Brasil inició su proceso de integración en los años 80, a través de la constitución de cooperativas centrales, llamadas cooperativas de segundo piso, cuyo concepto inicial fue de apoyo a las cooperativas de base o de primer piso en su representación y defensa política, para superar obstáculos normativos y legales que en aquella época se presentaban de forma bastante restrictiva y perjudicial paras las cooperativas.

Trascurridas más de tres décadas, esa estructuración progresó significativamente, y hace mucho tiempo está enfocada a la prestación de servicios, reducción de costos y ganancia de escala para el sector.

A diciembre de 2016, Brasil presentaba los siguientes números:

**Tabla 1**: Datos del sector financiero cooperativo de Brasil - diciembre de 2016.

5.633	Puntos de atención
1.041	Cooperativas singulares
35	Cooperativas centrales
04	Confederaciones
02	Bancos cooperativos
68	Billones de dólares de activos
8,9	Millones de socios

Fuente: Banco Central afiliadas.

Además las cooperativas centrales, llamadas de segundo piso, existen las confederaciones de cooperativas centrales, que son denominadas entidades de tercer piso.

En la siguiente tabla es posible ver como entre 1.000 cooperativas de base, apenas 195, que representan el 19%, no están vinculadas a estructuras de segundo y tercer piso. Por otro lado, 846 cooperativas de crédito del país (81%), se organizan de forma sistémica. En este sentido, se puede afirmar que el 94% de estas entidades financieras se vinculan entre los tres niveles, y ofrecen puntos de atención vinculados a un sistema de estructuras, un 89% en los tres niveles y un 5% en dos niveles.



Tabla 2: Distribución del sector cooperativo en Brasil.

Nivel	Centrales 2º piso	Cooperativas 1º piso	Puntos de atención
Sistema de tres niveles	30	798	5.005
Sistema de dos niveles	05	48	284
No afiliadas	-	195	344
Total	35	1.041	5.633

Fuente: Banco Central de Brasil.

La organización sistémica también permite que las cooperativas tengan una estrategia más racional en su plan de expansión de cobertura con sus puntos de atención.

En el cuadro de abajo es posible verificar que las cooperativas que están vinculadas en sistemas organizados, tienen muchos más puntos de atención que las que no están afiliadas a sistemas. Las cooperativas estructuradas en sistemas de tres niveles presentan un promedio de 6,27 puntos por cooperativa; las organizadas en sistemas de dos niveles, un promedio de 5,92 puntos de atención por cooperativa, y las no afiliadas a sistemas, un promedio de 1,76 puntos por cooperativa.

**Tabla 3**: Puntos de atención de las cooperativas según el nivel al que pertenecen.

Nivel	Cooperativas 1º piso	Puntos de atención	Puntos de atención / cooperativas
Sistema de tres niveles	798	5.005	6,27
Sistema de dos niveles	48	284	5,92
No afiliadas	195	344	1,76
Total	1.041	5.633	5,41

Fuente: Banco Central de Brasil.

Respecto al volumen de depósitos administrados por las cooperativas de crédito, la participación de aquellas que están vinculadas a sistemas organizados llega a más de 98% del total de depósitos del sector, mientras que las no afiliadas al sistema



manejan menos del 2%. Esta es una información fundamental en la comparación de estrategias y resultados de las cooperativas integradas y organizadas en sistemas. Si bien la estructuración demanda un costo a ser soportado por las cooperativas de base y su cuadro social, ese costo se cubre con los propios ingresos y ganancias de escala que la virtualización y la centralización proporciona.

Otro reflejo de la integración en estructuras verticales (central, confederación, banco, empresas vinculadas...) es que las cooperativas pueden presentar un portafolio de productos y servicios amplios y de alta calidad para atender a plenitud las necesidades del cuadro social. Así, los socios logran mantener todos sus recursos en ellas sin necesitar de llevar una parte a otras instituciones financieras.

Tal estructura también genera, con la centralización financiera y economías de escala, ganancias en la reducción de costos y permite a la cooperativa ofrecer tasas más atractivas en las aplicaciones financieras a los depositantes.

Sumado a todo, la imagen sistémica con alcance nacional, la amplia divulgación y marca única promueven mayor credibilidad ante la sociedad y confiere seguridad a los depositantes, para confiar sus recursos financieros en la cooperativa lo que se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 4**: Volumen de depósitos y participación de las cooperativas según el nivel al que pertenecen.

Nivel	Volumen de depósitos Millones de USD	Participación %
Sistema de tres niveles	25.525	91,3
Sistema de dos niveles	1.918	6,9
No afiliadas	507	1,8
Total	27.950	100

Fuente: Banco Central de Brasil.

Así como los depósitos, las operaciones de crédito también revelan la capacidad de atención de las cooperativas organizadas en el sistema, especialmente cuando se refiere a la colocación de créditos, sean de consumo, inversión o crédito rural. De igual forma, estas cooperativas poseen carteras de préstamos muchos más amplias y diversificadas, logrando así atender las necesidades financieras de su cuadro social. Además, debido a sus ganancias de escala, generalmente logran reducción de costos operacionales y, por lo tanto, tasas de interés reducidas.



**Tabla 5**: Volumen de crédito y participación de las cooperativas según el nivel al que pertenecen.

Nivel	Volumen de crédito Millones de USD	Participación %
Sistema de tres niveles	22,964	90,6
Sistema de dos niveles	1,364	5,4
No afiliadas	1,008	4,0
Total	25,336	100

Fuente: Banco Central de Brasil.

En la misma línea de evaluación, se confirma una fuerte correlación entre la capacidad de respuesta de la cooperativa, a través de mayores depósitos y operaciones de crédito.

Cuanto más estructurada y eficiente es la cooperativa, mayores son sus oportunidades de crecimiento, y mientras mayor es su crecimiento, la entidad necesita más estructura y eficiencia. Son fuerzas que se atraen y se complementan.

El mismo mecanismo aplica para el número de socios: entre más estructurada y eficiente es la cooperativa, retiene y atrae más socios, y en la medida en que el cuadro social se agranda, la entidad financiera necesita ser más eficiente y mejor estructurada para atender la creciente demanda de sus socios.

**Tabla 6**: Número de socios y participación de las cooperativas según el nivel al que pertenecen.

Nivel	Número de socios	Participación %
Sistema de tres niveles	7.685.416	86,7
Sistema de dos niveles	638.992	7,2
No afiliadas	536.632	6,1
Total	8.861.040	100

Fuente: Banco Central de Brasil.



El análisis anterior no tiene el propósito de comparar a las cooperativas de ahorro y crédito organizadas en sistemas con aquellas que no son afiliadas, pues no sería adecuado tratar de igual forma aquello que claramente no lo es. Entonces, ¿en qué puntos hay que ver la desigualdad?, las principales diferencias se visualizan en su política de actuación, en su estrategia de planificación y su misión por atender las necesidades y objetivos trazados por su cuadro social. Por esta razón, este análisis tiene el fin de demostrar solamente que la estrategia de integración de sistemas organizados produce efectos y resultados extremadamente positivos, y que el propio sector reconoce la eficiencia de este modelo de negocio integrado, que mueve más del 80% del sistema financiero cooperativo brasileño.

Por lo tanto, es necesario definir una estrategia diferenciada para cada cuadro social de una cooperativa, considerando su tamaño, su alcance, su misión y su visión.

A veces, algunas cooperativas experimenta la afiliación al sistema organizado en niveles, pero por razones de incompatibilidad de visión, o conflictos políticos, acaban decidiendo actuar de forma desvinculada y aislada.

Gran parte de las cooperativas que no están vinculadas a sistemas estructurados en niveles tienen estrategias enfocadas casi exclusivamente en la oferta de crédito vinculado al capital social de los socios, sin oferta de captación de depósitos y otros productos o la prestación de servicios financieros diversificados.

En cambio, la mayoría, que son las cooperativas vinculadas a sistemas organizados en niveles, posee una estrategia con amplia oferta de productos y servicios financieros para sus cuadros sociales.

Cuando la cooperativa establece, junto a su cuadro social, un perfil de actuación más completo y pleno, que posee condiciones, productos y servicios financieros que suplen prácticamente todas las necesidades y demandas financieras de los socios, surge con más fuerza la necesidad de administrar muy bien sus recursos y costos y buscar alianzas estratégicas y comerciales que traigan conocimiento para el desarrollo de productos y servicios. Es en este punto es fundamental que la integración y organización estructurada en sistemas de niveles comienza a tener sentido y se torna determinante para el potenciamiento de la capacidad de actuación de las cooperativas de crédito.

Actualmente en Brasil, de las 846 cooperativas integradas y organizadas en sistemas de niveles, 48 están distribuidas en cinco sistemas organizados en dos niveles (UNI-PRIME, CECOOPES, CECRERS, CECRED Y CREDISIS) y 798 están distribuidas en cuatro sistemas organizados en tres niveles (CRESOL, UNICRED, SICOOB y SICREDI).

El número de cooperativas organizadas en sistemas, además de evidenciar una fuerte característica del cooperativismo nacional, también refleja, de cierta forma, el deseo del Banco Central de Brasil de que las cooperativas de crédito se fortalezcan



y se desarrollen, considerando que el soporte de las estructuras verticalizadas es un importante mecanismo propulsor para esos avances.

En esa visión, el Banco Central de Brasil, como órgano regulador y fiscalizador de todas las cooperativas de crédito del país, delega a las cooperativas centrales el papel de la supervisión auxiliar, reforzando así la red de monitoreo, fiscalización y control de las acciones de las cooperativas, con el fin de mitigar posibles riesgos.

Además, el Banco Central de Brasil entiende que la organización e integración sistémica son factores importantes para el desarrollo del sector, divulga en sus documentos buenas prácticas de gobernanza y recomienda que las cooperativas estén vinculadas a sistemas organizados y a cooperativas centrales.

Las confederaciones y centrales, al cumplir con sus responsabilidades relativas a la gobernanza, tienen la tarea de liderar la conciliación de las estrategias individuales de sus afiliadas, además de divulgar políticas de relación para mitigar conflictos de interés entre las partes.

## 3. La experiencia del SICREDI

Con la información proporcionada, y para una mejor evaluación de la experiencia de integración del sector financiero cooperativo, nos enfocaremos en adelante en una de estas experiencias sistémicas de tres niveles, pues son más complejas y permiten una percepción más amplia de las estructuras y sus papeles. En concreto, analizaremos el Sistema SICREDI.

El Sistema SICREDI tiene sus registros históricos de origen en los años 80, en el estado de Rio Grande do Sul (RS), al sur de Brasil, dentro del contexto de dificultades de acceso al crédito del sector agropecuario. El Estado tiene fuertes raíces italianas y alemanas, de donde provinieron sus colonizadores, y en él el cooperativismo es practicado por necesidad y virtud.

En los años 80 se constituye la primera cooperativa en RS, entidades enfocadas en entregar crédito al sector rural, sector que contaba con apenas 22 mil socios y que atravesaba grandes dificultades. Por ejemplo, un proceso inflacionario que consumía los escasos recursos de la gente, y una política pública de Gobierno que no contemplaba a las cooperativas de crédito rural, razón por la cual existía un marco normativo deficiente que no beneficiaba al sector, y que creaba un imaginario del sistema cooperativo desacreditado. Por lo que se conspiraba con la idea de que el sistema cooperativo rural iba a desaparecer rápidamente.

Mientras esto ocurría con las cooperativas de crédito rural de RS, en el mundo había casos de mucho éxito de organizaciones similares, especialmente en Francia y



Alemania. Y paradójicamente, las cooperativas agropecuarias de RS eran fuertes y crecían extraordinariamente. Algo no estaba funcionando bien.

Los costos bancarios para los productores y para las cooperativas eran muy altos, dependían únicamente del sistema bancario convencional. Según informaciones del período, los agricultores y cooperativas destinaban un tercio de su renta al pago de los servicios financieros que recibían de los bancos.

### 4. El paso de la actuación individual hacia el sistema

Ante ese escenario, los líderes del cooperativismo rural se organizaron a través de la Federación de Cooperativas de Trigo y Soya del RS (FECOTRIGO), que reunió a 80 cooperativas agropecuarias y a más de 200 mil socios, y decidieron ir al rescate del cooperativismo de crédito rural del estado con la iniciativa de constituir un sistema cooperativo de crédito rural, integrado horizontal y verticalmente por las cooperativas de producción agrícola.

En octubre de 1980, de la unión de nueve cooperativas de crédito, surgió la Cooperativa Central de Crédito Rural de Rio Grande do Sul Ltda. (COCECRER), que sería el órgano de cúpula del Sistema Integrado de Crédito Rural Cooperativo del RS (SICREDI)—.

La Cooperativa Central seria la responsable de hacer resurgir el cooperativismo de crédito en el estado de RS y trazar un plan de reestructuración y expansión del sector con el apoyo de las cooperativas agropecuarias. Movimientos similares ocurrieron en otros estados brasileños.

En 1992, con las cooperativas actuando de forma más coordinada, un factor de integración de extrema relevancia tomó forma: la estandarización de la marca. Antes, cada cooperativa había poseído un nombre distinto, pero a partir de entonces, todas adoptaron, adicionalmente a su nombre, la denominación SICREDI, lo que fortaleció la marca y generó nuevos horizontes al alcance del sistema.

A pesar del fortalecimiento del sector, las cooperativas en todo el país todavía eran dependientes de otros bancos para realizar operaciones de liquidación de documentos y otros servicios. Gracias al esfuerzo de la representación política del sector, en 1995, la legislación brasileña permitió la constitución de los bancos cooperativos en el país, siendo el Banco SICREDI el primero de ellos.

Para ese momento, ya conformaban el Sistema SICREDI las centrales de Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Groso y Mato Grosso do Sul. Una mejor coordinación se consiguió en el año 2000, al ser constituida la Confederación SICREDI. Luego, en el mismo año 2000 fue creada la Corredora de Seguros SICREDI Ltda. En 2004, la



Administradora de Bienes SICREDI Ltda. En 2005, la Fundación SICREDI y la Administradora de Consorcios SICREDI Ltda. En 2006, la Administradora de Tarjetas SI-CREDI Ltda.

En 2008 fue establecida la SICREDI Participaciones, un holding con el objetivo de permitir la participación directa de las cooperativas en la gestión corporativa y promover mayor transparencia en la estructura de gobernanza, que pasó a comandar el Banco Cooperativo, la Confederación y la Fundación.

Con el transcurso de los años, las estructuras fueron perfeccionándose y consolidándose y, a fines de 2016, la estructura del Sistema SICREDI se presentaba como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 7: Datos del Sistema SICREDI, a diciembre de 2016.

Puntos de atención	1.541
Cooperativas de base	121
Centrales de cooperativas	5
Confederación	1
Banco	1
Fundación	1
Administradora de consorcio	1
Administradora de tarjeta	1
Administradora de bienes	1
Corredora de seguros	1
Holding	1

Fuente: Sistema SICREDI.

Toda esa estructura tiene solamente un objetivo: conferir capacidad, competitividad y sustentabilidad para las cooperativas de crédito que actúan en el Sistema SICREDI puedan alcanzar los objetivos definidos por el cuadro social.

En el cuadro de abajo es posible entender mejor el papel de cada una de estas estructuras y su función complementaria sistémica e integrada, con el fin de alcanzar un conjunto armónico de acciones para el desarrollo y sustentabilidad del Sistema SICREDI.



Tabla 8: Estructura y funciones en el sistema SECREDI.

Estructura	Función
Puntos de atención	Atender presencialmente a los socios y público en general, valorando la relación con socios y comunidad.
Cooperativas de base	Actuar como institución financiera de la comunidad, valorando la relación con socios y comunidad. Es la principal estructura de atención presencial a los socios y público de la cooperativa,
Centrales de cooperativas	Difundir el cooperativismo de crédito, coordinar y supervisar la actuación de las cooperativas afiliadas, apoyando las actividades de desarrollo y expansión.
Confederación	Hacer la representación institucional del sistema y proveer servicios a sus asociadas y a las demás empresas y entidades integrantes del SICREDI, en los sectores de informática y administración, especialmente en las áreas tributaria, contable y de nómina.
Banco	Actuar como instrumento de las cooperativas de crédito para acceder al mercado financiero y programas especiales de financiamiento, administrar en escala los recursos del sistema, desarrollar productos corporativos y políticas de comunicación y mercadeo. El banco también es controlador de la corredora de seguros, de la administradora de tarjetas, de la administradora de consorcios y de la administradora de bienes, y tiene como socios estratégicos —en inversiones y consultoría— al International Finance Corporation (IFC) y al Rabo Development B.V., brazo de desarrollo del grupo holandés Rabobank.
Fundación	Estructurar, desarrollar y coordinar programas de educación que promuevan el cooperativismo de crédito y la formación de asociados.
Administradora de consorcio	Ofrecer, a través de las cooperativas de crédito, soluciones en consorcios a los asociados.
Administradora de tarjeta	Ofrecer, a través de las cooperativas de crédito, soluciones en medios electrónicos de pago a los asociados.
Administradora de bienes	Administrar bienes e inmuebles propios del sistema.
Corredora de seguros	Ofrecer, a través de las cooperativas de crédito, soluciones en productos de seguros a los asociados.
Fondo Garantizado - SFG	Garantizar la solvencia del sistema y apoyar acciones de desarrollo. La SICRE- DI Fondo Garantizado (SFG) es una asociación civil sin fines de lucro compues- ta por fondos garantizados específicos.
Holding	Coordinar la definición de los objetivos estratégicos y económico-financieros del SICREDI y de la deliberación de políticas de obediencia, ética y auditoría.

Fuente: Sistema SICREDI.



En el siguiente gráfico se puede apreciar el funcionamiento del SICREDI:

Conseio de CAS - Centro administración Central COORDINADORES DE NÚCLEO **SECREDI** Administrativo SICREDI Sur Consejo de administración **Empresas** Central Confederación (CAD) SECREDI controladas PR/SP/RI Administradora de tarjetas Central CEO y Director SICREDI SECREDI Ejecutiva CAS Centro Norte Administradora de consorcios Central SICREDI Rabo Development Banco SECREDI B.V. & IFC Corredora Brasil Central de seguros SICREDI Central Consejo Fiscal SECREDI Norte Administradora Noroeste de bienes SICREDI

Gráfico 1: Esquema de funcionamiento del SECREDI.

Fuente: Sistema SICREDI.

La organización sistémica del SICREDI se constituye por propuesta de cajas centrales, confederaciones, bancos, fundaciones y otras empresas vinculadas, con el objetivo de que estas ejecuten en común acuerdo y en escala superior el desarrollo de productos y la ejecución de servicios, en favor de las cooperativas de base y de sus socios.

Esa actuación conjunta y complementaria se caracteriza por ser integrada y obedecer a un riguroso estándar de proceso, definido por el sistema a través de políticas corporativas unificadas, bajo la orientación y supervisión de las entidades del propio sistema.

En el sistema de tres niveles en el cual el Sistema SICREDI actúa, las cooperativas de base, o cooperativas singulares son las que componen el primer nivel/piso, las cooperativas centrales forman el segundo nivel/piso y la confederación es el sinónimo del tercer nivel/piso.

Las demás empresas y estructuras que complementan los servicios del Sistema SICREDI son generalmente llamadas empresas vinculadas o centralizadoras.



#### 5. Características del Sistema SICREDI

Una de las características fuertes en el campo operacional del Sistema SI-CREDI es la estandarización estructural y funcional, con un diseño y marca visual única; productos y servicios con el mismo formato y parámetros; tecnología única y, por lo tanto, un único sistema de software; iguales procesos de control y gerenciamiento de riesgos, y las mismas políticas de gestión de personas, crédito y operaciones. En fin, un formato único y estandarizado, un sistema de hecho.

Igualmente, todas esas acciones deben estar basadas en un único campo conceptual de visión, misión y valores que deberá pautar sus estrategias y planeamientos sistémicos.

Tabla 9: Características básicas del Sistema SICREDI.

Marca única
Visual interno y externo únicos
Estructura administrativa estandarizada
Política de remuneración estandarizada
Productos y servicios estandarizados
Administración de la liquidez financiera centralizada
Manuales únicos y adopción estandarizada por todos
Política y ejecución de supervisión centralizada
Desarrollo tecnológico centralizado y estándar
Misión, visión y valores únicos
Política de gestión financiera única
Política de área de acción definida conjuntamente

Fuente: Sistema SICREDI.

La propuesta del modelo del Sistema SICREDI es que las estructuras sean altamente especializadas y eficientes en sus actividades de prestación de servicios y apoyo para las cooperativas de base, resultando en ventajas económicas consecuentes de una mayor escala y estandarización. Por ejemplo, imagínese que cada una de las más de 100 cooperativas necesitara contratar una oficina de contabilidad o los servicios de un abogado o desarrollar su sistema de tecnología. Seguramente habría un gasto muy grande y tal vez los servicios no serían realizados con tanta calidad y



eficiencia. Cuando se promueve este modelo de estructura, de centralización y verticalización se conforma un área contable concentrada con profesionales altamente especializados en la materia en cooperativas de crédito, un sector jurídico único que atenderá a todas las cooperativas y el desarrollo único de tecnología.

En este movimiento, al menos hay dos vectores que presionan a favor. Uno es el de la reducción de costos (no es preciso contratar 100 contadores, ni 100 abogados, o desarrollar 100 tecnologías); otro, es el incremento substancial de la calidad, el monitoreo de las acciones y, consecuentemente, el resultado, que tiende a ser mejor en función de la especialización de las actividades.

Todas las estructuras del sistema generan costos operacionales que deben ser absorbidos por las cooperativas que hacen parte de él, a través del prorateo mensual de los gastos administrativos y operacionales verificados en la prestación de servicios a las cooperativas afiliadas. Generalmente, se adopta un sistema mixto de prorateo, donde una parte de los gastos es distribuida de forma igual y otra parte de forma proporcional, buscando un equilibrio que corresponda a la existencia de cooperativas pequeñas y grandes.

La cooperativa se vincula a un sistema organizado, como el SICREDI, que, en su esencia, practica uno de los principios universales del cooperativismo: el de la inter cooperación, o cooperación entre cooperativas. Una vez que se tienen objetivos en común, la cooperativa, al sumar esfuerzos con un grupo de otras cooperativas, obtiene un mejor resultado para sí y para el grupo, actuando de forma conjunta en sentido horizontal o vertical, y a través de estructuras de ámbito regional o nacional, todo lo cual beneficia a su cuadro social.

Además, la actuación sistémica, como es el caso del SICREDI, da énfasis al valor y la práctica de la solidaridad, pues es de interés mutuo que el sector cooperativista y sus actores tengan pleno éxito y se fortalezcan.

Una relación que involucra a varias cooperativas, que garantiza autonomía e independencia, que al mismo tiempo actúa bajo reglas únicas y estandarizadas, necesita una comunicación muy clara y eficiente para mitigar posibles conflictos y consolidar las mejores prácticas de convivencia. Por ello, algunos principios básicos de convivencia en sistema son incorporados por los liderazgos, buscando unidad de visión y funcionamiento armonioso dentro del Sistema SICREDI.



Tabla 10: Reglas de convivencia en el Sistema SICREDI.

Comprometimiento	Es compromiso de todos los liderazgos, a través del proceso participativo, trabajar por la constitución de las entidades centralizadoras y, principalmente, actuar para que sus resultados alcancen los objetivos trazados en su constitución, en los aspectos de ejecución, costos y calidad de los servicios.
Cooperación	Las cooperativas más bien estructuradas deben ejercitar el espíritu de cooperación soportando, eventualmente y temporalmente, costos relativos más elevados, para viabilizar el funcionamiento y desarrollo de las cooperativas menores o en inicio de actividad.
Cobranza	Todos los participantes deben acompañar y cobrar de forma permanente los resultados de la gestión de todas las cooperativas participantes en el sistema y contribuir para impulsar los ajustes necesarios.
Liderazgo	Cada dirigente debe liderar de manera positiva las acciones de su entidad y cargo en particular, respetando las atribuciones y liderazgo cuando está reservado a otras entidades del sistema.
Mayoría	Todos tienen amplio derecho de manifestarse, discrepar y votar. Una vez decidido, independientemente de tener posición favorable o contraria sobre el tema, todos deben cumplir lo que fue aprobado. Todos deben tener conciencia de que la decisión de la mayoría debe ser adoptada por todos.
Responsabilidad	Todos deben reconocer siempre la responsabilidad sobre sus actitudes y toma de decisiones, teniendo conocimiento de sus reflejos y efectos delante de los demás participantes del sistema.
Talentos	Se deben poner a disposición los talentos personales de la cooperativa que tengan perfil y capacidad para promover mejores actividades en entidades centralizadas a favor del mejor resultado colectivo.
Costos por servicios	Hay que tener consciencia de que existe una correlación directa entre el volumen de servicios puestos a disposición y los costos de ejecución. Por lo tanto, se deberá tener conocimiento de que los costos de inversiones e implantación de estructuras, servicios y productos serán soportados por las cooperativas y sus asociados.
Ganancia de escala	Hay que comprender que la economía de escala significa una substancial reducción de costos, mejoría en la calidad de los servicios y seguridad operacional. Ese impacto positivo está diluido en una serie de productos y servicios que a veces no son percibidos tan fácilmente, mientras que el costo de las entidades centralizadoras es fácilmente percibido, pues llega de forma consolidada y mensual.
Instrumento de base	Las entidades centralizadoras deben tener claro que son instrumentos dedi- cados a servir al interés de las cooperativas y sus asociados.



Estandarización	Son elevadas las ventajas en la reducción de costos, mejoría de servicios y fortalecimiento de la imagen a través de la estandarización de la identidad corporativa, administrativa, contable y tecnológica.
Línea de alcance	La definición clara del nivel de autoridad y responsabilidad de cada entidad facilita la delimitación de las acciones individuales, evita la duplicidad de actividades y permite la identificación de los responsables por eventuales fallas con impacto sistémico.

Fuente: Sistema SICREDI.

Esas reglas básicas de convivencia sistémica están fuertemente incorporadas en la forma y dinámica de funcionamiento del Sistema SICREDI, que contribuye positivamente para garantizar su gobernanza, y para la definición de su misión, visión y valores.

Tabla 11: Misión, visión y valores del Sistema SICREDI.

Misión	Como sistema cooperativo, valorar la relación, ofrecer soluciones financieras para agregar renta y contribuir para la mejoría de la calidad de vida de
	los asociados y de la sociedad.
	Ser reconocido por la sociedad como institución financiera cooperativa,
Visión	comprometida con el desarrollo económico y social de los asociados y de
VISIOII	las comunidades, con crecimiento sustentable de las cooperativas integradas
	en un sistema sólido y eficaz.
	Preservación irrestricta de la naturaleza cooperativa del negocio
Valores	Respeto a la individualidad del asociado
	Valoración y desarrollo de las personas
	Preservación de la institución como sistema
	Respeto a las normas oficiales e internas
	Eficacia y transparencia en la gestión

Fuente: Sistema SICREDI.

A pesar de poseer una fuerte estructura de niveles y empresas ligadas, la gobernanza del Sistema SICREDI busca preservar su característica sistémica y democrática.

Todas las cooperativas de crédito del Sistema SICREDI tienen en la organización de su cuadro social la representación por delegados. Hoy son más de 80 000 delegados distribuidos en cerca de 5000 núcleos, que contribuyen al proceso de toma participativa de decisión.

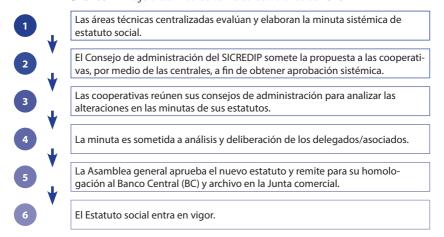


El Sistema SICREDI cuenta en su estructura con la Fundación, que promueve cursos de formación y preparación de nuevos líderes, delegados y consejeros.

Aún dentro del aspecto de la gobernanza y de sus buenas prácticas, existe la segregación plena entre los dirigentes electos y los directores contratados, lo cual es respaldado por normas del Banco Central de Brasil.

Como ejemplo de la participación en la toma de decisiones, se tiene el flujo abajo:

Gráfico 2: Flujo sistémico de toma de decisiones del SICREDI.



Cada cooperativa y su cuadro social tienen libertad para definir sus objetivos, estrategias y formato de cómo lograr sus resultados, incluso en cuanto a su forma de actuar, si es de modo aislado o integrado.

El Sistema SICREDI cuenta con un modelo de negocio integrado y estructurado en niveles, con sus empresas ligadas; una gobernanza bien establecida, con ejecución profesional, y propósitos dirigidos al relacionamiento y cooperativismo, a soluciones responsables y al desarrollo local. Partió de una realidad en 1980, con nueve cooperativas, actuando solamente en el estado de Rio Grande do Sul y con cerca de 20 mil asociados, hasta llegar a la siguiente realidad:

- 3.5 millones de asociados
- 21 800 colaboradores
- 117 cooperativas de crédito afiliadas



- 70.7 billones de reales<sup>2</sup> en activos
- 11.4 billones de reales en patrimonio líquido
- 37.8 billones de reales de saldo de la cartera de crédito
- 742.7 millones de reales en excedentes (valor prorrateado entre los asociados)
- Presente en 21 estados brasileños.
- 1.500 puestos de atención

Gráfico 3: Situación actual del Sistema SICREDI.



Fuente: SICREDI.

El Sistema SICREDI ha podido alcanzar los resultados señalados en la figura de arriba, a pesar de la complejidad y dificultades del sistema financiero nacional brasileño, las cooperativas de crédito están desempeñando con éxito su papel de inclusión financiera, acceso al crédito y ahorro con acciones dirigidas al desarrollo de su cuadro social y comunidades.

<sup>2</sup> Cotización del Banco Central de Brasil, al 15 de septiembre de 2017: 3,12 reales brasileños por un dólar de los EE. UU.



#### 6. Resultados del Sistema

En los últimos años, el cooperativismo de crédito brasileño ha logrado un crecimiento promedio de 20% anual en sus activos, mientras el promedio de crecimiento del sistema financiero nacional alcanzó 10%.

Desde el año 2012, hasta el 2016, los activos de las cooperativas de crédito en Brasil crecieron 114%, y los activos del Sistema SICREDI, 173%.

El Sistema SICREDI está atento a los intereses de su base y usa como instrumento una encuesta mensual, en la cual busca saber el grado de satisfacción de los socios, preguntando, en una escala de 0 a 10, cuánto el asociado recomendaría el SICREDI. En el año 2016 de 116 mil asociados que fueron encuestados, 70% respondió positivamente.

En el año 2016, el Sistema SICREDI recibió varios reconocimientos, entre ellos del Banco Central de Brasil, por cuarto año consecutivo, como una de las cinco mejores instituciones en proyecciones macroeconómicas. También fue reconocido dentro del ranking de mejores empresas en gobernanza y por sexto año consecutivo como una de las mejores empresas para trabajar.

Todos los resultados socioeconómicos y la satisfacción de sus socios han consolidado y fortalecido el modelo de negocio integrado, practicado por las cooperativas de crédito del Sistema SICREDI.

Seguramente, la experiencia exitosa de la integración del sector financiero cooperativo de Brasil progresará mucho y será un instrumento aún más importante para el desarrollo socioeconómico del país. Esto refuerza el criterio de que el cooperativismo transpone barreras, y de que no faltan ejemplos en el mundo de su capacidad transformadora y agregativa. El cooperativismo, que enaltece el valor de la relación humana y proporciona un esencial protagonismo a las personas unidas por una causa que va más allá de su propio interés, busca una mejor sociedad, más justa, inclusiva, consciente y solidaria.



### 7. Bibliografía

- Guimarães, M. K. (1980). Painel sobre cooperativismo de crédito rural. Porto Alegre: Fecotrigo, 2<sup>a</sup> ed.
- Pagnussatt, A. (2004). Guia do cooperativismo de crédito. Organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Sagra Luzzato.
- Meinen, Ê. (2014). Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasilia: Confebrás.
- Sistema financeiro nacional. Banco Central do Brasil. Disponible en http:// www.bcb.gov.br/pt-br/#!/n/SFN
- Relatórios do SNCC.Trimestral. Dezembro 2016. Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. Disponible en: http://www.fgcoop.coop.br/documents/19/43822/Relat%C3%B3rio+Trimestral++Dezembro+2016+2.pdf/2e838799-0cd1-40cf-b872-8dfbb52c6545
- Relatório de sustentabilidade 2016. SICREDI. Disponible en: https://www. SICREDI.com.br/html/conheca-o-SICREDI/sustentabilidade/arquivo/relato-rio\_de\_sustentabilidade\_2016.pdf

# Análisis y propuestas de productos y servicios financieros a las organizaciones de la EPS

Javier Vaca<sup>1</sup>

#### 1. Diversidad de la EPS

Con base en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), la economía popular y solidaria (EPS) en el Ecuador se define como:

"la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital."

Esta definición tan amplia abarca a un sinnúmero de personas, incluyendo a las unidades económicas populares (UEP), comúnmente conocidas como microempresas o emprendimientos, así como a las iniciativas de organización que incluyen a alrededor de 723 cooperativas de ahorro y crédito y a 9254 organizaciones pertenecientes al sector no financiero de la EPS<sup>2</sup>.

La Constitución del Ecuador establece que existen tres sectores económicos: privado, público y popular y solidario. Los dos primeros están plenamente definidos y gozan de un marco legal establecido desde hace mucho tiempo; en tanto que el sector económico popular y solidario ha pasado por varias concepciones y definiciones,

<sup>1</sup> Experto en Microfinanzas, Inclusión Financiera y Desarrollo. Consultor privado y representante de WOCCU en Ecuador.

<sup>2</sup> Boletín No. 5 SEPS, marzo 2017.



en muchos casos sin un marco legal totalmente claro, que le ha llevado a una diversidad de formas de organización e interrelación con los agentes económicos. Según José Luis Coraggio, esta realidad, que se repite en varios países, ha conducido a una forma de organización diversa que se puede resumir en el siguiente gráfico:

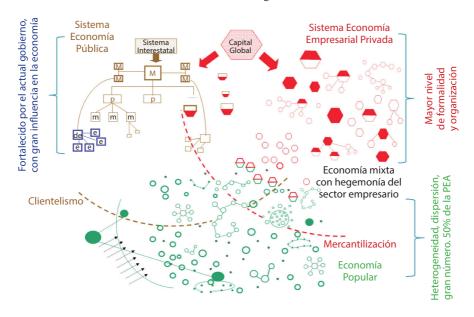


Gráfico 1: Características de las organizaciones de la EPS.

Esta situación hace concluir que, para atender a la EPS, es necesario reconocer su diversidad y particularidades, para evaluar sus necesidades y diseñar productos y servicios que garanticen su satisfacción.

La atención con productos y servicios se debe enfocar en el logro del ordenamiento del sector, ya sea en organizaciones de primer piso, así como en estructuras de relación y representación establecidas en la LOEPS, como redes, uniones, federaciones y otras.

Para este fin, analizaremos dos casos específicos: las unidades económicas populares (UEP) y las cooperativas de ahorro y crédito (COAC).

## 2. ¿Por qué es difícil acceder a productos y servicios?

Para determinar las dificultades de acceso a productos y servicios de las organizaciones de la EPS, es necesario analizar las características y entorno que determinan



el funcionamiento y accionar del sector. En el caso de las UEP, tradicionalmente han tenido dificultad de acceder a productos y servicios, debido a varios factores:

- a. Su informalidad o carencia de información formal (generalmente vinculada a la declaración de ingresos y tributaria), que ha impedido establecer sus condiciones económicas (ingresos, patrimonio, flujos, etc.).
- b. Su falta de registro formal de ingresos y gastos. No han desarrollado una cultura presupuestaria ni de control de gastos que identifiquen los márgenes del negocio. Generalmente confunden los gastos de la actividad económica (compra de materia prima, gastos de servicios del negocio, valoración del trabajo y otros) con los gastos familiares (alimentación, vestimenta, educación, transporte, diversión, etc.)
- c. Su diversidad en el nivel de instrucción laboral. Hay UEP que basan su actividad en las capacidades o destrezas propias de las personas (en su habilidad para el comercio o para emprendimientos específicos o cíclicos vinculados a eventos locales); otras, como los emprendimientos familiares, que transfieren sus conocimientos de generación en generación; también hay personas que reciben capacitación para un mejor nivel de emprendimiento o que incluso se han autoeducado.
- d. Su respuesta inmediata, por necesidades económicas, ante la demanda de mano de obra en áreas como en la construcción, la agricultura y los servicios, las desvincula temporal o permanentemente del sector.
- e. Su bajo nivel de capitalización. Generalmente cuentan con poco capital de trabajo, maquinaria básica o adaptada para el desarrollo de sus actividades.
- f. Limitada capacidad de ahorro y, por tanto, de inversión en el negocio, menos aún para contratar servicios externos costosos.
- g. Su débil nivel de asociatividad, pues en muchos casos la actividad económica se realiza exclusivamente con la colaboración del grupo familiar. Se utiliza mano de obra de toda la familia para sacar adelante el emprendimiento.

En el caso de las COAC se presenta otra realidad, que varía dependiendo del segmento al que pertenecen; así, las que poseen mayores activos logran mayores ingresos y tienen mayor capacidad de contratar productos y servicios.

Tomando en cuenta su tamaño y nivel de desarrollo, entre los factores que dificultan que las COAC accedan a productos y servicios financieros, se pueden citar:

 Falta de comprensión de su estatus de organizaciones del sector financiero popular y solidario, como sociedades de personas, con principios cooperativistas



- establecidos históricamente, lo que es diferente a ser empresas financieras privadas o sociedades de capital.
- b. No se dirigen a atender necesidades de clientes (como los bancos, por ejemplo), sino a satisfacer las necesidades de sus socios (que son a la vez dueños).
- c. Son instituciones sin fines de lucro, es decir, la consecución de excedentes no es su objetivo principal (aunque es necesario), sino la satisfacción de necesidades de sus miembros. Por esto, su balance social al final del ejercicio económico es tan o más importante que el balance financiero.
- d. La diversidad cultural, geográfica, social, económica de sus socios requiere adaptaciones específicas con metodologías que permitan atenderlos adecuadamente.
- El manejo organizacional se basa en su naturaleza de sociedades de personas, por lo que la participación de sus socios es fundamental para una correcta gobernanza.
- f. Al ser instituciones financieras, el manejo adecuado y técnico del dinero requiere especialización de su personal, así como conocimientos mínimos de sus órganos de dirección.
- g. El desarrollo de productos financieros y no financieros complementarios debe ser especializado y enfocado a las necesidades de sus socios.
- h. Por tener un marco normativo específico, no solo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, sino sobre todo con el Código Orgánico Monetario y Financiero, se requiere un conocimiento y especialización para su cumplimiento, así como normativa de los órganos de control y supervisión.

## 3. Metodologías de integración para superar las barreras de acceso a productos y servicios

Como se mencionó anteriormente, una alternativa y factor clave para superar las barreras de acceso a productos y servicios es la integración. Para las UEP, existen varias alternativas:

**Comuna**: se entiende como todo centro poblado que no tenga categoría de parroquia, que exista en la actualidad o que se estableciere en lo futuro. Se designa también con otros nombres, como: caserío, anejo, barrio, comunidad, parcialidad. Puede registrarse y tener personería jurídica.

**Asociación**: es la unión de un grupo de personas con un fin determinado. Por ejemplo, asociación de ganaderos, asociación de productores de café. Su tamaño es



diverso, según esté constituida por unos cuantos individuos, así como por cientos. Puede registrarse y tener personería jurídica.

**Banca comunal**: es una organización para el acceso a servicios, generalmente de crédito, aunque también de educación, salud, promoción social y otros. Su tamaño varía entre 15 a 20 participantes, generalmente mujeres, aunque en años recientes hay mixtas. Su particularidad radica en que entre las personas asociadas se genera una garantía solidaria para apoyarse en el pago de créditos que reciben de terceros (ONG, bancos o cooperativas), y entre ellas administran el proceso de seguimiento y cobro. A pesar de que no existe una metodología para su constitución con personería jurídica, en ocasiones estas estructuras han crecido pareciéndose a las asociaciones y han obtenido así su personería jurídica.

Grupo solidario: es la organización que desarrolla una metodología para el acceso a crédito de UEP, que por falta de garantías sus asociados no lo pueden obtener de forma individual. Se basa en la constitución de una garantía solidaria entre sus integrantes, quienes se autoseleccionan para participar en el grupo (con lo cual se aseguran de excluir a personas que no tengan la intencionalidad de pagar el crédito). Generalmente son de cinco integrantes, aunque en algunos casos llegan a 10, todos enfocados en una misma escala de producto financiero. Los grupos solidarios se pueden integrar en centros, que aglutinan entre 20 a 50 grupos, que cuentan con un coordinador. Si el centro no cumple con buenos resultados de pagos de crédito, todos sus grupos solidarios integrantes pueden recibir una penalidad. Esta estructura genera al interior un círculo virtuoso: sus participantes autocontrolan el buen manejo de los recursos, basado en el control del riesgo moral y en la autoselección de sus integrantes.

Estos ejemplos de organización generan, en los primeros casos, compromisos formales al constituirse en personerías jurídicas con obligaciones legales que cumplir y un marco jurídico. Sin embargo, deben venir acompañados de una correcta promoción social, de tener objetivos claros y de la cohesión de sus integrantes. En los otros casos, cuando tienen objetivos específicos (como el acceso a crédito), es fundamental que quienes se juntan tengan intenciones de honrar los compromisos, así como de apoyarse ante dificultades, pues los efectos afectan o benefician a todos.

En el caso de las COAC, se han establecido varios procesos organizativos de integración, que se citan a continuación:

Uniones y federaciones: conformadas por cooperativas de ahorro y crédito, son reconocidas por la LOEPS y registradas en la SEPS como organismos de integración cooperativa. En el país existen varias como UCACNOR (Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte), UCACSUR (Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur), FECOAC (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del



Ecuador), UPROCACH (Unión Provincial de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chimborazo), ICORED (Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito), entre otras. Algunas son regionales, otras por afinidad o por segmento.

**Redes**: conformadas por cooperativas de ahorro y crédito y, en ocasiones, también por otras organizaciones del sector financiero popular y solidario, como cajas y bancos comunitarios, por ejemplo, la RENAFIPSE (Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador). Otras, como la RFD (Red Financiera Rural), agrupan también a otro tipo de organizaciones que realizan financiamiento a la microempresa.

**Caja central**: es una institución del sector financiero popular y solidario que agrupa a COAC con el objetivo de realizar con ellas operaciones financieras de segundo piso. En el país existe una caja central que es FINANCOOP.

Esta integración ha permitido el acceso a varios tipos de productos y servicios tales como:

- a. Capacitación especializada para el desarrollo de sus actividades financieras.
- b. Capacitación especializada para el desarrollo de filosofía cooperativista, al ser sociedades de personas, que incluye fortalecimiento de su gobernanza, estructura organizacional y participación de sus socios.
- c. Diversificación de servicios financieros y no financieros complementarios para sus socios.
- d. Capacitación para el desarrollo de perfiles profesionales (asesores, auditores, gerentes, jefes de agencia, entre otros).
- e. Desarrollo de productos y servicios complementarios a los financieros (microseguros, educación financiera, transferencias, pago de servicios, etc.).
- f. Acceso a financiamiento directo en el caso de la caja central o por medio de alianzas o referencias con terceros. Existen varios fondos financieros especializados en microfinanzas y cooperativas que ofertan crédito a instituciones que transparentan su información financiera y social.
- g. Acceso a servicios de asistencia técnica especializada por medio de alianzas con consultores o empresas especializadas.
- h. Ventajas en la negociación con proveedores del sector al realizarla de forma agrupada.
- i. Incidencia y representación frente a organismos de gobierno y de cooperación.
- j. Monitoreo de información financiera y social para posicionar al sector.



Las ventajas de la integración están a la vista, siempre y cuando se logre responder a las expectativas de las organizaciones o personas que conforman estas estructuras.

#### 4. La inclusión financiera

Al tratar sobre mecanismos de integración para el acceso a productos y servicios financieros, se aprecia que, si bien se logran superar barreras iniciales, siempre quedan grupos excluidos, ya sea por su dispersión geográfica, por pertenecer a la ruralidad, por tener alguna discapacidad, o por aspectos culturales, étnicos, de género y edad (jóvenes y tercera edad), por su condición de refugiados, por pobreza, entre otros.

En estos casos se considera necesario la complementariedad con otros mecanismos que generen condiciones para su inclusión, más aún cuando nos referimos a un sector de economía popular y solidaria. Así, la inclusión financiera entra como el componente solidario de la economía.

Esta inclusión se convierte en otro factor de integración, ya sea de las UEP como de las COAC, para ser coherente con la definición de EPS expuesta en la primera parte de este ensayo.

Un concepto de inclusión financiera propuesta por la RFD para el Ecuador, es el siguiente:

"El acceso y uso de servicios financieros formales, bajo una regulación apropiada, que garantice esquemas de protección al usuario y promueva la educación financiera, para mejorar las capacidades de todos los segmentos de la población."

Analicemos en el siguiente cuadro la evolución de este concepto, para poder identificar las diferencias con conceptos previos:



**Tabla 1**: Evolución de los conceptos crediticios y financieros destinados a las poblaciones excluidas.

	Concepto	Particularidades	
Microcrédito	Crédito para la microempresa que por sus condiciones (informalidad, pobreza, mano de obra no calificada, riesgos) no accede a financiamiento formal. Se plantea al crédito como una alternativa para generar un proceso de desarrollo en un amplio sector de la PEA que está marginada.	Diseño de metodologías especializa- das para atender de una manera exi- tosa a microempresas que no acceden a crédito formal. Entre las principales características esta la eliminación de barreras, como: garantías reales, infor- mación financiera, referencias, forma- lidad tributaria, entre otras.	
Microfinanzas	Servicios financieros para la mi- croempresa que por sus condiciones (informalidad, pobreza, mano de obra no calificada, etc.) no accede a servicios financieros (crédito, ahorro, seguros, etc.). Reconoce que no basta solamente con el crédito, sino que hay que impulsar otros servicios financie- ros y no financieros para el desarrollo de la microempresa.	Diseño de productos y servicios fi- nancieros para atender a la microem- presa. Aparte de crédito, se diseñan productos de ahorro, micro seguros, así como desarrollo de canales, como corresponsales, banca móvil, oficinas móviles, mini agencias. Se pasa del concepto de asesor de crédito a asesor de servicios financieros para dar una atención integral al microempresario.	
Inclusión financiera	Acceso y uso de servicios financieros para población no atendida. No solamente microempresarios, sino toda población que no es atendida adecuadamente por diferentes factores de exclusión, como: pobreza, género, educación, situación migratoria, edad, ubicación geográfica, etc. Reconoce que la inclusión financiera integral incide en las posibilidades de desarrollo de un país.	Se pasa de la etapa del diseño de productos y servicios financieros a la de atención integral a las necesidades de las personas, con productos no financieros complementarios (educación financiera, protección al usuario) y canales que mejoren la calidad de los productos ofertados. Se pasa a la metodología de segmentación de sectores poblacionales para identificar y atender sus necesidades particulares, con productos o canales especializados, tomando especial atención en superar las barreras que los mantienen excluidos.	

**Fuente**: Propuesta de construcción de política nacional de Inclusión Financiera RFD. **Elaboración**: del autor.

Como referencia, se estima que en Ecuador solamente el 46% de adultos tienen acceso a una cuenta financiera, el 23% tomó un crédito en el 2014, 26% utilizó instrumentos electrónicos y 5,7% tenía tarjeta de crédito.

Es por esto que el nuevo concepto de integración se orientaría a la incorporación de los sectores excluidos para el acceso de productos y servicios, logrando así una verdadera solidaridad.

### Supervisión del sistema cooperativo financiero en América Latina y su importancia para la integración del sector en la economía popular y solidaria

Álvaro Durán Vargas<sup>1</sup>

### 1. Introducción

No cabe duda de que cada día es más fuerte e importante el impacto que tienen las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) en el sistema financiero de los países latinoamericanos. Es palpable que año tras año, las COAC incrementan su participación, sacándoles porción a las entidades financieras tradicionales, como los bancos. Las COAC se convierten en promotoras o vehículos para lograr mayor inclusión financiera de personas que antes no tenían acceso a cuentas corrientes o de ahorro en la banca ni a crédito.

Este positivo impacto no ha pasado desapercibido. Cada vez se ve la necesidad de ejercer mayor fiscalización sobre el sector, lo que implica abarcar la mayor cantidad posible de entidades cooperativas, para velar por su solidez y solvencia, y garantizar la seguridad de los ahorros de los pequeños depositantes.

Hasta hace algunos años, el sector cooperativo financiero latinoamericano no era considerado un actor importante en el sistema financiero formal. Para la banca tradicional no significaba competencia de su nicho de mercado. Esta situación se debía a que las cooperativas no eran vigiladas por entes estatales especializados sino por institutos nacionales de cooperativismo que, más que todo, hacían una fiscalización de tipo legal, no financiera. Aunque hoy en algunos países, la supervisión sigue estando a cargo de estos institutos, en otros las cooperativas son supervisadas por los bancos centrales, por superintendencias bancarias o por entidades supervisoras especializadas del sector, como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en Ecuador, o la Superintendencia de la Economía Solidaria, en Colombia.

<sup>1</sup> Consultor costarricense para la Confederación Alemana de Cooperativas en temas como: regulación y supervisión de cooperativas, seguro de depósitos, sistema de pagos, etc.



Sin embargo, a pesar de importantes avances realizados, en América Latina todavía se encuentran grupos de cooperativas que no están de acuerdo con ser supervisadas por organismos especializados, aunque sí lo están con ser reguladas por institutos de cooperativas, los cuales, a todas luces, siguen siendo débiles y no aplican la normativa rigurosa de las superintendencias.

Los sectores cooperativos latinoamericanos han sufrido importantes transformaciones en cuanto a número de entidades, montos de activos y servicios que prestan. Además, han visto desarrollar una nueva competencia de la banca en sus nichos de mercado.

Hay países en los que su participación ha descendido, por ejemplo, en Argentina, donde, de contar con una gran cantidad de bancos cooperativos hace 15 años, actualmente solo hay dos, más una caja de ahorro (equivalente a una COAC), o en Colombia, donde muchas cooperativas desaparecieron por la crisis, lo que redujo su participación en el sistema financiero a menos del 1% (2,5% actualmente).

En otros países, en cambio, la participación del sector cooperativo ha variado positivamente respecto a 15 años atrás: en Bolivia (5%), Ecuador (19,1%), Costa Rica (10,1%), El Salvador (13,4%) y Paraguay (13,7%). En ellos, las COAC representan más del 2,2% de los sistemas financieros nacionales, aunque en países grandes en población, como Brasil (1,87%), Chile (0,90%) y México (1,56%), es más reducida.

Un dato relevante es la cantidad de socios que tienen las COAC en la región: aproximadamente 42 millones. Con respecto a la población económicamente activa (PEA), la proporción de socios de las COAC en Ecuador es de 79,6%; en Paraguay, 44%; en Costa Rica, 38%, lo cual es significativo por la inclusión financiera que logran.

En la tabla siguiente se muestran los datos sobre población económicamente activa, asociados y participación en el mercado.

**Tabla 1**: Datos de población, población asociada a las COAC. PIB per cápita y participación de las COAC en los sistemas financieros nacionales, 2016 y últimos disponibles.

País	Población total	PEA	Asociados	Asociados/ PEA	PIB per cápita	Partici- pación en el mercado
Argentina	44.320.000	20.052.820	4.988.486	24,9%	13.467	0,01%
Bolivia	10.724.705	5.418.280	1.200.000	22,1%	3.077	4,89%
Brasil	207.848.000	108.563.800	8.861.040	8,2%	8.678	1,87%
Chile	17.948.141	9.071.860	1.301.180	14,3%	14.100	0,90%



Costa Rica	4.808.000	2.235.370	850.000	38,0%	10.400	10,09%
Ecuador	16.144.000	7.506.620	5.978.715	79,6%	6.030	3,60%
El salvador	6.127.000	2.844.300	1.234.340	43,4%	3.940	13,37%
Guatemala	16.343.000	6.565.730	1.651.380	25,2%	3.590	3,95%
Honduras	8.075.000	3.715.180	843.854	22,7%	2.280	4,46%
México	127.017.000	58.284.630	7.262.024	12,5%	9.710	1,56%
Nicaragua	6.082.000	2.794.030	70.000	2,5%	1.940	1,36%
Panamá	3.929.000	1.907.720	203.055	10,6%	11.880	1,55%
Paraguay	6.639.000	3.383.110	1.488.548	44,0%	4.190	10,83%
Perú	31.377.000	17.069.000	1.663.480	9,7%	6.130	2,89%
Rep. Dom.	10.528.000	4.893.980	708.330	14,5%	6.240	3,44%
Uruguay	3.432.000	1.774.190	700.000	39,5%	15.720	0,84%
Venezuela	31.108.000	14.729.350		0,0%	11.780	0,01%
Total	600.678.846	296.212.811	41.712.860	14,1%	7.794	2,20%

Hay que anotar que hay COAC que son más grandes en monto de activos que algunos bancos, por lo cual ahora son vistas por las entidades financieras privadas como clara competencia.

Por lo anotado, en el presente trabajo analizaremos cómo la supervisión de las COAC es pilar en la integración del sector en la economía popular y solidaria.

## 2. Evolución histórica del sector cooperativo financiero de América Latina

El sector cooperativo latinoamericano está en constante evolución: mayor participación de mercado; mayor proporción de socios respecto de la PEA, y adaptación a las tendencias mundiales en cuanto a nuevos productos y servicios, tecnología y a otras herramientas y metodologías que han mejorado su eficiencia.



En la siguiente tabla se muestra una comparación entre los años 1988 y 2016 sobre la evolución de las cooperativas, en número y participación de mercado por país.

Tabla 2: Comparativo del número de instituciones y activos 1998 - 2016.

País	País Tipo de institución		ero de ciones	Activos (Millones de USD)		Participación en el mercado	
1 4.15		1998	2016	1998	2016	1998	2016
Argentina	Cajas de crédito** CC no supervisadas Bancos cooperativos	8 426 2	1 87 2	142 2.331	16 5.687	0,1% - 1,5%	0,0% - 3,2%
Bolivia	COAC abiertas COAC societarias y laborales	17 103	30 88	256	1.088 360	3,9%	3,7% 1,2%
Brasil	Coop. de crédito y Coop. centrales Bancos cooperativos	1.198	1.078	2.358	67.930 22.879	0,5%	2,7% 0,9%
Chile	COAC (SBIF) COAC (DAES)	0 0	7 36	269	2.634 238	0,3%	0,8% 0,1%
Colombia	Bancos cooperativos Coop. financieras COAC Organismo grado superior	3 44 451 1	2 5 180 0	1.707 934 1.176 46	1.467 945 3.695	3,6% 2% 2,5%	0,8% 0,5% 2,0%
Costa Rica	COAC supervisadas COAC no supervisadas Bancos cooperativos	36 74 2	25 36	502 89 18	5.348 121	3,3% 0,6% 1&	9,9% 0,2%
Ecuador	COAC segmento 1 COAC segmentos 2 a 5	26	25 60	75	6.427 2.873	0,8%	12,9% 5,8%
El salvador	Bancos de los trabajadores y cajas Bancos cooperativos COAC <sup>1</sup>	55	51 6 392	139 45	1.262 683 549	1,6%	6,6% 3,9% 2,9%
Guatemala	COAC	32	294	109	1.602	2,3%	4,0%
Honduras	COAC Bancos Cooperativos	72 -	243 1	243	1.081 323	4,9%	5,0% 1,5%
México	SCAP	306	146	241	6.613	-	1,6%
Nicaragua	COAC	N.D.	712	N.D.	113	N.D.	1,4%



Panamá	COAC	187	125	359	1.900	1%	1,6%
Paraguay	COAC Banco cooperativo	-	610 1	749 -	2.148 248	7% -	16,5% 1,1%
Perú	COAC	198	330	244	3.486	1,2%	2,9%
República Dominicana	COAC	71	82	43	1.032	0,8%	3,4%
	Coop. de intermediación	7	1	475	24	3,2%	0,1%
Uruguay	Coop. de capitalización	36	54	S/D	292	-	0,6%
	Bancos cooperativos	1	-	150		1%	-
Venezuela	COAC	Aprox. 100	N.D.	Aprox. 50	N.D.	0	N.D.

Del cuadro anterior podemos constatar cómo en Brasil el número de COAC se reduce, aunque la participación es cada vez mayor; igual sucede en Bolivia. Y hay casos contrarios, como en Colombia, que por la crisis el sector aún no se recupera en cuanto a participación de mercado.

# 3. Participación de las COAC en el sistema financiero latinoamericano

El sistema cooperativo financiero latinoamericano está conformado por 5.710 instituciones cooperativas²; de estas, 5.655 son cooperativas de base.

De la información recopilada por la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), en su estudio denominado "Datos y ranking de cooperativas de ahorro y crédito a diciembre de 2016", el sector cooperativo financiero está conformado de la siguiente forma:

<sup>2</sup> Según datos de la DGRV a diciembre de 2016.



**Tabla 3**: Cooperativas de ahorro y crédito y entidades de integración a diciembre de 2016.

Tipo de entidad	Número de entidades
Bancos cooperativos (con licencia, que forman parte del sistema bancario)	8
Cooperativas de ahorro y crédito (COAC de base)	4283
Cooperativas de intermediación	1
Cooperativas de crédito (que solo se fondean con capital social)	136
Caja central	1
Cooperativas centrales	37
Bancos cooperativos (similares a las COAC)	6
Asociaciones cooperativas (similares a las COAC)	392
Sociedades de ahorro y crédito popular (similares a las COAC)	795
Cajas rurales (similares a las COAC)	51
Entidades de integración	
Confederaciones	20
Federaciones y asociaciones	Más de 100

Este conjunto de entidades financieras cooperativas (sin bancos cooperativos ni cajas centrales) representa 2,2% del sistema financiero latinoamericano en términos de activos. En número de entidades (5.655) es 10 veces el número de bancos (576).

En el siguiente gráfico se muestra cómo ha ido evolucionando positivamente la participación de las COAC en los sistemas financieros latinoamericanos.



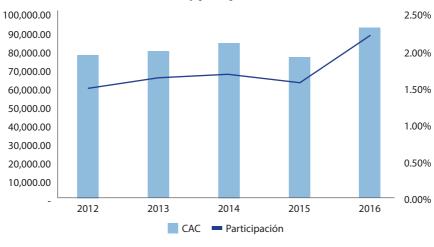


Gráfico 1: Evolución de activos y participación en el mercado de las COAC.

La comparación del gráfico anterior está realizada en dólares de EEUU, al tipo de cambio de diciembre de 2016. Hay que señalar que las devaluaciones que se dieron en algunos países, especialmente en Brasil, afectaron la participación de las COAC en 2015, de ahí la leve disminución que se observa. Sin embargo, si se compara el crecimiento de los activos del sector en moneda nacional, sí hubo incremento en todos los países.

## 4. Montos de activos del sistema financiero latinoamericano

Brasil tiene el sector financiero cooperativo con mayor monto en activos, que representa 51,3% del total de América Latina; le sigue México, con 10,1%, y Chile, con 7,6%, las tres economías más de la región.

En el siguiente cuadro se muestra el detalle de los activos por país del sistema financiero supervisado.



Tabla 4: Tamaño de los sistemas financieros nacionales - activos, a diciembre de 2016.

D-4-	Sistema	D	Dank	COAC	Dank		Porcentaje	
País	financiero	Porcentaje	Rank.	COAC	Rank.	SF	SFN	SFC
Brasil	2.527.209	60,24%	1	47.342	1	1,10%	1,87%	51,29%
México	423.294	10,09%	2	6.613	3	0,15%	1,56%	7,16%
Chile	320.163	7,63%	3	2.872	7	0,07%	0,90%	3,11%
Colombia	187.328	4,47%	4	4.640	5	0,11%	2,48%	5,03%
Argentina	176.619	4,21%	5	16	17	0,00%	0,01%	0,02%
Panamá	122.976	2,93%	6	1.900	10	0,04%	1,55%	2,06%
Perú	120.509	2,87%	7	3.486	6	0,08%	2,89%	3,78%
Costa Rica	54.186	1,29%	8	5.469	4	0,13%	10,09%	5,92%
Ecuador	50.632	1,21%	9	9.300	2	0,22%	18,37%	10,07%
Guatemala	40.546	0,97%	10	1.602	11	0,04%	3,95%	1,74%
Uruguay	37.681	0,90%	11	315	15	0,01%	0,84%	0,34%
República Dominicana	29.992	0,71%	12	1.032	14	0,02%	3,44%	1,12%
Bolivia	29.609	0,71%	13	1.448	12	0,03%	4,89%	1,57%
Paraguay	23.142	0,55%	14	2.507	9	0,06%	10,83%	2,72%
Honduras	21.700	0,52%	15	1.081	13	0,03%	4,98%	1,17%
El salvador	19.224	0,46%	16	2.571	8	0,06%	13,37%	2,79%
Nicaragua	8.301	0,20%	17	113	16	0,00%	1,36%	0,12%
Venezuela	2.150	0,05%	18	0	18	0,00%	0,01%	0,00%
Total	4.195.261	100,00%		92.306		2,15%		100,00%

En los datos que corresponden a Venezuela, se consideró el tipo de cambio de mercado en 2016, el cual era 6000 veces más alto que el oficial, lo cual repercutió



en que, en cuanto al monto de los activos de sus entidades cooperativas, pasaran del cuarto al último lugar.

En la siguiente tabla, se muestra el detalle de las COAC por rango de activos.

Tabla 5: COAC por rango de activos.

Rango de activos	Número de COAC	Monto de activos (Millones de USD)	Participación en los activos
Más de USD 1000 millones	7	10.306	11,16%
Menos de USD mil millones a más USD 500 millones	15	9.482	10,27%
Menos de USD 500 millones a más de USD 100 millones	186	36.757	39,82%
Menos de USD 100 millones a más de USD 50 millones	190	12.663	13,72%
Menos de USD 50 millones a más de USD 10 millones	596	14.009	15,18%
Menos de USD 10 millones	926	3.285	3,56%
Sin datos individuales de activos	3.745	5.804	6,29%
Total	5.665	92.306	100,00%

Fuente: DGRV.

Se desprenden tres hechos relevantes:

- La mayor concentración de COAC por monto de activos (39,8% del total) está comprendida en el rango de menos de USD 500 millones a más de USD 100 millones.
- Solo siete COAC tienen más de 1 billón de dólares en activos.
- Los montos de activos en forma individual siguen siendo pequeños (menos del USD 10 millones)

En el siguiente cuadro se muestran las primeras 10 COAC del ranking latinoamericano que realiza la DGRV todos los años.



Tabla 6: Ranking de COAC a diciembre de 2016.

País	Rank	Nombre	Activos	Participación en el sistema financiero	sistema f	ción en el inanciero rativo
				nacional	Nacional	LAC
Chile	1	COOPEUCH	2.160,3	0,67%	75,23%	2,34%
México	2	Caja popular mexicana	1.904,6	0,45%	28,80%	2,06%
Brasil	3	CC CREDICIT- RUS	1.457,6	0,06%	3,08%	1,58%
Costa Rica	4	COOPENAE	1.239,8	2,29%	22,67%	1,34%
Brasil	5	CC Vale do Itajaí	1.192,5	0,05%	2,52%	1,29%
Ecuador	6	Juventud Ecuato- riana Progresista (JEP)	1.187,8	2,35%	12,77%	1,29%
Costa Rica	7	COOPESERV- IDORES	1.163,2	2,15%	21,27%	1,26%
Costa Rica	8	COOPEANDE N° 1	917,4	1,69%	16,78%	0,99%
Brasil	9	CCR E EMP Do Interior Paulista	858,9	0,03%	1,81%	0,93%
México	10	Caja de Ahorro de los Telefonistas	685,2	0,16%	10,36%	0,74%

#### Encontramos tres hechos relevantes:

- La mayor CAC es de Chile, en donde el sector representa menos de 1% del sistema financiero nacional, y COOPEUCH, más de 75%del sistema cooperativo de ese país.
- En el ranking encontramos tres cooperativas de Costa Rica. Entre las tres representan 80,5% del sistema financiero cooperativo de ese país.
- La Cooperativa JEP de Ecuador tiene la mayor participación de mercado en el sistema financiero ecuatoriano (2,35%).



## 5. Breve resumen de la supervisión de las COAC en América Latina

A pesar de que se ha avanzado en algunos países en la supervisión del sector, hay otros en donde ese proceso es limitado. A diciembre de 2016, como se observa en la tabla No. 7 encontramos diferentes formas de supervisión, del total de cooperativas, solo 271 cooperativas (4,8% del total) son controladas por una superintendencia bancaria, sin contar el caso de Brasil, en donde todas son supervisadas por el Banco Central, supervisión por parte de entidades especializadas del sector como el caso de la SEPS en Ecuador, la SES en Colombia, por parte de institutos de cooperativas como en Costa Rica y Paraguay o el caso de Perú. Si se toma cuenta todas las formas de supervisión directa o indirecta encontramos 2.943 supervisadas para un 52%.

El proceso de incorporación de las COAC al control especializado de superintendencias bancarias ha sido lento y, en algunos países como en Nicaragua y Venezuela, no se ha dado hasta ahora.

En países donde aún no existen superintendencias que se encarguen de las COAC, estas prefieren ser supervisadas por entidades del propio sector, como los institutos de cooperativas o departamento de algún ministerio. Así, según el país, tenemos las siguientes instituciones de supervisión:

- Honduras: CONSUCOOP (Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas).
- Panamá: IPACOOP (Instituto Panameño Autónomo Cooperativo).
- República Dominicana: IDECOOP (Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo).
- Paraguay: INCOOP (Instituto Nacional de Cooperativismos).
- Costa Rica: INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo).
- Argentina: INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social).
- Chile: DAES (División de Asociatividad y Economía Social).
- Nicaragua: INFOCOOP (Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo).
- El Salvador: INSAFOCOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo).

En Perú, las COAC son supervisadas (auxiliarmente) por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP), según lo dispuesto por la Vigésimo Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Sin embargo, actualmente se ha presentado al Congreso una propuesta de Ley para que la supervisión la haga directamente la Superintendencia de Bancos y Seguros, según los niveles.



En el siguiente cuadro se muestra un resumen por país del alcance de la supervisión en las COAC de América Latina.

Tabla 7: Detalle de COAC supervisadas en América Latina.

	Supervisadas por SB/BC		B/BC	Sin	Supervisadas	
País	Directa	Auxiliar	En proceso	supervisión	Otras	Total
Argentina	1			87		88
Bolivia	30		53	21		104
Brasil	195	846				1.041
Colombia	5				180	185
Chile	7				37	44
Costa Rica	25				38	63
Ecuador					695	695
El salvador	6			443		449
Guatemala				381		381
Honduras				243		243
México		152	55	588		795
Nicaragua				384		384
Panamá				125		125
Paraguay					610	610
Perú	1	159		165		325
República Dominicana				82		82
Uruguay	1			49		50
Venezuela				1		1
Total	271	1.157	108	2.569	1.560	5.665

Fuente: DGRV.



# 6. Supervisión del sistema cooperativo - Valor agregado El interés del estado: proteger al sistema financiero y al depositante

Los argumentos a favor de una supervisión financiera para las COAC aplican de la misma forma que para la banca, en la visión de la DGRV, por las siguientes razones:

- Proteger los ahorros del público, sin importar la forma y el monto.
- Proteger la solvencia del sistema financiero nacional y del sector cooperativo.
- Proteger al depositante individual.
- Proteger a las COAC en forma individual, lo cual reduce el riesgo de un posible contagio entre ellas.

### El interés de las COAC: fomentar su solidez, calidad y crecimiento sostenible

Desde las COAC existe el interés de ser supervisadas para poder mostrar al público un sello de confianza y para resolver problemas internos con más facilidad.

Los potenciales problemas de gobernabilidad pueden solucionarse desde afuera a través de supervisión, control del sector y/o auditoría. Temas como gobierno corporativo, que tiene que ver con experiencia de los directores o gerentes, alta y baja rotación, o temas financieros, como capitalización de las COAC, lentitud en la toma de decisiones, falta de aplicación de mejores prácticas y varios más, conllevan a la necesidad de que el estado intervenga con supervisión para procurar posibles remedios.

### Modelos de supervisión o fiscalización en América Latina

1. Institutos cooperativos tradicionales

La regulación y supervisión de las COAC empieza por la base legal. En todos los países latinoamericanos existen leyes de cooperativas que las regulan. Su aplicación la ejecutan normalmente institutos de cooperativas. En Argentina, Chile, Bolivia, Brasil, Panamá y Perú estos institutos son parte de un ministerio; mientras en Colombia, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Paraguay, República Dominicana, Uruguay y Venezuela son independientes. Solo en Brasil, Ecuador y México no existen.

### 2. Supervisión por parte de superintendencias y bancos centrales

Esta supervisión es la que más peso tiene para la DGRV por dos razones fundamentales:

- Es especializada en intermediación financiera, y no general como la de los institutos.
- Es una supervisión realizada por entidades públicas, lo que garantiza transparencia, solidez y solvencia para el sistema financiero.

#### 3. Otras dos opciones

- La delegación de la función de control a un ente más especializado, cuya calificación impide el conflicto por intereses.
- La delegación de la función al instituto (INFOCOOP en Costa Rica, INCOOP en Paraguay, SES en Colombia o DINAES en Chile, siempre y cuando cuente con personal idóneo y tecnología, que separe el fomento del control y que sea especializado en intermediación financiera.

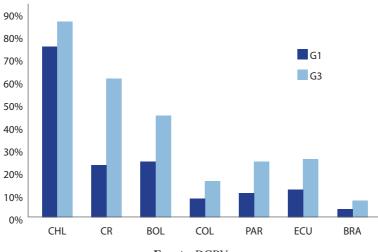
#### ¿A quién supervisar?

- A aquellas entidades que captan depósitos de ahorro en sus diferentes modalidades, que se comprometen a devolverlos en un plazo, con base en ciertas condiciones. Cuando las COAC no devuelven los ahorros generan inestabilidad y ponen en duda al sector.
- A las COAC abiertas y cerradas. Una COAC abierta es aquella que capta depósitos del público en general, con el cual no hay vínculo común, pues no hay necesidad de que sea socio; que tiene alcance nacional. Por ejemplo, las cooperativas financieras de Colombia, las cooperativas societarias de Bolivia, los bancos cooperativos de El Salvador.
  - Una COAC cerrada es aquella en la que, generalmente, existe un vínculo común y no capta depósitos de terceros no asociados. Ejemplo: las COAC laborales de Bolivia y las COAC no supervisadas por la Superintendencia de Bancos en Costa Rica.
- A las más grandes, las que concentran el mayor porcentaje de activos del sector, con lo cual se reduce el riesgo sistémico. Casos como Chile, donde 75% del mercado lo concentra una sola COAC, o Costa Rica, donde tres COAC controlan 75% del mercado financiero cooperativo.

En el siguiente gráfico se compara la relación de las COAC más grandes de siete países con las primeras tres.



**Gráfico 2**: Porcentaje de concentración de activos totales de las COAC más grandes (G1) y de las tres más grandes (G2).



Se observa como en Chile la COAC más grande (G1) concentra el 73% de los activos del sector y las tres más grandes (G3) el 86%. En Costa Rica, la COAC más grande concentra el 23% y las tres más grandes el 61%. En Ecuador la COAC más grande concentra el 13% y las tres más grandes el 25%. Llama la atención Brasil, en donde se observa una alta atomización del mercado, ya que la COAC más grande solo concentra el 3% y las tres más grandes el 7%.

¿A quién supervisar? Con base en lo expuesto conviene que se supervise a las COAC independientemente de su carácter de abiertas o cerrada y de su tamaño.

# 7. Supervisión de las COAC como elemento clave para una integración

#### Desafíos de las COAC en América Latina

No cabe duda de que el sector cooperativo financiero latinoamericano ha ganado imagen y se ha fortalecido de cara al público en general, como lo demuestran las estadísticas aquí presentadas. Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos, tanto del sector como de los gobiernos, aún queda mucho camino por andar para incorporar a todas las cooperativas en la supervisión especializada.

J

Muchos son aún los obstáculos, principalmente el no deseo de algunos grupos a ser supervisados por temor a perder poder, porque son reacios a exigencias fuertes de regulación o porque sus cuerpos directivos quieren perpetuarse en el mando.

La supervisión no es en sí un sello de garantía, porque este sello depende más de las personas que administran las cooperativas y las convierten en entidades seguras y solventes. Sin embargo, ante el público, genera mayor confianza.

Algunos factores que aún afectan a las COAC y que deben resolverse son:

- Débil integración gremial.
- Intereses personales que influyen en la toma de decisiones y en la posibilidad de someterse a la supervisión formal.
- Poco claras o inexistentes políticas de sucesión.
- Desacuerdos en los cabildeos con el estado.
- Débil integración tecnológica, múltiples *core* bancarios.
- Poca seriedad en torno a la regulación.
- Resistencia al cambio y a la aplicación de mejores prácticas.

### Valor agregado de la supervisión

El proceso de la definitiva inclusión al sistema financiero regulado tiende a ser muy exigente e implica una prudente normativa, que incluya capital mínimo, reglas para la concesión de créditos e inversiones en actividades no financieras, manuales de cuentas uniformes y envío de información oportuna a la Superintendencia, control del lavado, riesgo (clasificación de cartera según el riesgo, creación de estimaciones / previsiones para activos riesgosos, concentración de riesgos, administración integral de riesgos), tecnología de información, auditoría, solvencia, liquidez, gobernanza corporativa.

En la medida en que las COAC se integren cada vez más a la supervisión especializada, adquirirán derechos frente a las políticas de los bancos centrales, tales como: participación plena en el sistema de pagos, acceso al refinanciamiento y a la emisión de cuentas corrientes, lo cual les permite actuar en el sistema de transferencias en línea e interactuar con el resto del sistema financiero.

Adicionalmente, en caso de que no existan seguros de depósitos exclusivos para COAC, pueden ser consideradas como parte de los sistemas para la banca y lograr con ello una mayor protección para los depósitos de sus asociados.



La supervisión conlleva mayor transparencia en la prestación de servicios y generación de información, para que el asociado tome decisiones y se brinde mayor confianza al público.

Además, abre la posibilidad de que las COAC emitan tarjetas de crédito y débito.

A través de la supervisión, las COAC deben cumplir con otras obligaciones, como el encaje legal, con el fin de igualar las condiciones para competir entre todos los participantes en el mercado.

Desde el punto de vista interno de las COAC, hay sólidos argumentos a favor de la supervisión, como el estímulo de la confianza pública, las mayores posibilidades de crecer con estabilidad y la contribución externa para solucionar problemas de gobernabilidad, que en muchos casos no permiten una suficiente disciplina financiera por fuerza propia.

La solidez del sector cooperativo frente a crisis económicas-financieras, como la de Ecuador en el año 2000, cuando varios bancos cayeron en liquidación, lo que no sucedió con ninguna COAC³, o la de Costa Rica, en 2008, en que ninguna COAC tuvo efectos secundarios en generación de utilidades o crecimiento, mostró que la supervisión beneficia a la estabilidad, aporta al profesionalismo y refuerza ventajas tradicionales, como la cercanía a sus clientes (asociados).

### 8. Conclusiones

El sector cooperativo financiero latinoamericano ha tenido una participación cada vez mayor en el sistema financiero a pesar de su bajísimo nivel de supervisión (solo el 4%), lo cual ha generado que sus acérrimos competidores (los bancos) vuelvan los ojos hacia los clientes natos de las cooperativas, ofreciéndoles productos y servicios con precios accesibles y menores trabas.

El nicho de mercado cautivo de las COAC tiene gran importancia, pues sus asociados constituyen el 15% de la PEA de América Latina.

Quedan desafíos por resolver en el sector: supervisión de mayor cantidad de COAC, integración a sistemas federados que generen sinergias en costos, integración tecnológica, acceso a los sistemas de pago nacionales y, sobre todo, mejora en la gobernanza corporativa e incorporación de mejores prácticas.

La supervisión trae consigo la aplicación de mejores prácticas que generan valor a las COAC y sobre todo porque generan confianza y al trabajar integradamente se logren mejores resultados.

<sup>3</sup> COAC supervisadas por la Superintendencia de Bancos de Ecuador.

# La importancia de la internacionalización de las MIPYMES

Silvana Vallejo Páez

### 1. Introducción

En las últimas décadas no solo han evolucionado las corrientes comerciales sino también la naturaleza misma del comercio. Se ha producido ahora un cambio o sustitución del "comercio de bienes" por un "comercio de tareas y de valor agregado" donde las micro, pequeñas y medianas empresas, y MIPYMES, pueden encontrar grandes oportunidades.

La internacionalización de las MIPYMES constituye una vía directa de acceso a los mercados externos. Su inserción en estas cadenas hace que participen de manera activa en la globalización, diversificando los riesgos derivados de una excesiva dependencia del mercado local. Obviamente, cabe aclarar que la mera participación no garantiza su sostenibilidad en el contexto internacional, para ello hace falta un conjunto de políticas que acompañen su permanencia y consolidación.

### 2. Participación de las MIPYMES

La participación de las MIPYMES en el comercio internacional debe ser vista como una estrategia de país, ya que su acercamiento hace que, a) se mejoren los procesos de eficiencia al insertar estándares técnicos internacionales; b) se genere transferencia de tecnología, sea porque deben adaptar sus estándares de calidad o porque tienen relación con grandes empresas que gobiernan la cadena; y c) se mejore el conocimiento de la gerencia y los trabajadores.

Las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un rol importante en el desempeño de la economía. Para el caso del Ecuador estas representan el 97% de la



estructura productiva, y generan empleo directo a aproximadamente 441.342 personas, representando el 43% respecto al total de empleo de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, no obstante las MIPYMES solo tienen el 27% de activos productivos, frente al 73% de las empresas grandes.

**Tabla 1**: Empleo y activos de las empresas por su tamaño, año 2015.

	Empleados registrados	Participación	Activos	Participación
Grande	577,676.00	57% 61,141,276,825.67		73%
Mediana	223,815.00	22% 11,433,113,831.55		14%
Pequeña	148,094.00	14%	7,343,816,258.50	
Micro	69,433.00	,433.00 7% 4,014,858,460.37		5%
Total	1,019,018.00	100%	83,933,065,376.09	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías. 2013.

Asimismo, de las 95.809 empresas registradas, el 8% son medianas, el 21% pequeñas y el 68% micro empresas. Esta clasificación casi no ha presentado mayores variaciones en los últimos 10 años, por lo que la estructura productiva del Ecuador está concentrada básicamente en MIPYMES.

**Tabla 2**: Número y participación de empresas por su tamaño, año 2013.

	Empresas registradas en el Ecuador	Participación
Grande	3,255.00	3%
Mediana	7,642.00	8%
Pequeña	20,156.00	21%
Micro	64,756.00	68%
Total	1,019,018.00	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías. 2013.



Asimismo, si hacemos un análisis de la participación de las MIPYMES en el comercio internacional vemos que su intervención en cuanto al número de empresas es importante ya que estas representan el 88% del total de empresas exportadoras de las cuales el 14% de empresas consideradas medianas en el Ecuador exportaron, el 27% fueron pequeñas y el 47% micro empresas.

En el 2015, pese a que las MIPYMES ecuatorianas que exportaron algún producto fueron numerosas en comparación con las grandes empresas, apenas representaron el 12% del peso de las exportaciones no petroleras del Ecuador.

Tabla 3: Participación de las empresas en las exportaciones según su tamaño, año 2015.

	Empresas exportadoras en el Ecuador	Participación
Grande	412.00	12%
Mediana	492.00	14%
Pequeña	928.00	27%
Micro	1,636.00	47%
Total	3,468.00	100%

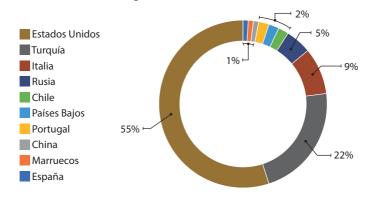
Fuente: Superintendencia de Compañías. 2013.

El 52% del peso de las exportaciones no petroleras de las MIPYMES se concentran en: flores, banano, oro, camarones, otros productos agrícolas, pescado, manufactura de cuero, plástico y caucho, otras maderas, cacao y elaborados, enlatados de pescado, sombreros de paja toquilla, entre otras. De ellas, en promedio el 80% corresponden a empresas medianas, el 19% a pequeñas empresas y el 1% a micro empresas.

Los principales destinos de exportación de las empresas de MIPYMES, entre ellas las de la economía popular y solidaria son Estados Unidos con una participación del 55%, luego esta Turquía (22%), Italia (9%) y Rusia (5%).



**Gráfico 1**: principales destinos de las exportaciones de organizaciones que están en proceso de registro en la SEPS, año 2015



Fuente: Banco Central del Ecuador

Potencializar la exportación de las MIPYMES es un reto que va más allá de solamente querer incrementar el valor de las exportaciones. De hecho si se analiza únicamente desde ese punto de vista resulta ser una visión bastante limitada. La dinámica productiva que genera una mipyme abarca encadenamientos hacia atrás y hacia delante de la cadena productiva a nivel local y territorial, muchas de ellas, por no decir la totalidad, se enfrentan a estructuras familiares por lo que sostienen las unidades económicas de manera directa.

### 3. Internacionalización

Las MIPYMES son el corazón del mercado económico emergente en América Latina que estimulan al crecimiento fiscal por medio de la expansión internacional. Las MIPYMES son fuente de diversificación productiva, uno de los objetivos que todo país quiere alcanzar y que tiene que ver con incrementar su oferta exportadora. Es así que la política comercial de los países del mundo están poniendo su atención en crear diferentes herramientas innovadoras e inclusivas porque saben que el crecimiento y diversificación de las exportaciones solo se conseguirá con el apoyo oportuno y eficiente del gobierno.

Las tendencias de consumo a nivel global van cambiando hacia productos y servicios que sean más amigables con el ambiente, hacia una alimentación sana, orgánica, o productos personalizados e innovativos y otras modalidades que exigen mayor especialización y conocimiento de las cualidades productivas y características



de técnicas de producción así como de los atributos de los productos. Estas tendencias han crecido pero aun no representan una demanda masiva en el mercado sino que se ubican en nichos especializados de mercado, es ahí precisamente donde la oferta de las MIPYMES tiene cabida.

Si bien el Ecuador ha sido identificado como uno de los países que mayor dinamismo tiene en crear emprendimientos, también es cierto que estos tienen un ciclo de vida bastante corto, la razón se debe a que faltan mecanismos de apoyo, tales como: incentivos económicos, financiamiento, técnicas productivas y herramientas de gestión adaptadas para empresas de pequeña escala, entre otras, que hagan que cada emprendimiento escale y penetre en el mercado internacional con bastante éxito.

Uno de los mecanismos que ha dado buenos resultados en la internacionalización de MIPYMES ha sido el establecer plataformas para la exportación apoyadas en recursos fiscales y que se han dirigido especialmente a dinamizar a las MIPYMES. Este mecanismo en términos generales se enfoca hacia:

- El fortalecimiento de capacidades institucionales a nivel nacional, regional y local del sector público y privado relacionadas con la formulación y aplicación de política de promoción de exportaciones.
- El apoyo a la articulación de emprendimientos y pequeñas y medianas empresas a la dinámica exportadora.
- La formación de capital humano, tanto del sector público como privado, que contribuya, facilite y participe en el desarrollo de una oferta exportadora competitiva.

En general, para cumplir con estos objetivos, los países han creado agencias de promoción de exportaciones. Estas agencias se especializan en realizar inteligencia comercial y colocar productos y servicios en el mercado internacional mediante varios mecanismos de promoción, sean estos ferias comerciales, ruedas de negocios, misiones comerciales, eventos especializados y marketing internacional. Asimismo, estas agencias establecen estrategias para realizar una articulación de las MIPYMES a la dinámica exportadora las mismas que comúnmente consisten en:

- 1. Identificar la oferta exportadora actual y potencial de las MIPYMES.
- 2. Identificar el mercado meta.
- Brindar asistencia técnica especializada en temas de comercio internacional: certificaciones, logística, requisitos, trámites de exportación, capacitación y adaptación del producto.
- 4. Realizar inteligencia comercial con información **producto mercado.**



5. Vincular a las **MIPYMES** a las ruedas de negocios locales o ferias internacionales dependiendo de la madurez de la empresa.

Uno de los nichos de mercado interesante para las MIPYMES ha sido el comercio justo. Durante el período 2010 a 2015 las exportaciones de comercio justo en forma acumulada han crecido en un 167% en valor (FOB) y 606% en volumen. Asimismo, se registra un crecimiento interanual del 21,7% en valor (FOB) y del 47,8% en volumen.

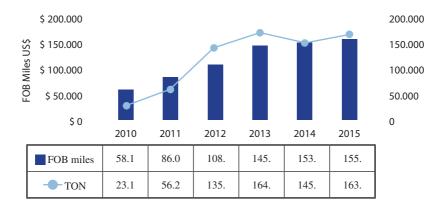


Gráfico 2: Evolución de las exportaciones de comercio justo.

Fuente: Anuario de exportaciones del sector asociativo y comercio justo.

Según información de ProEcuador, el número de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria EPS, que registraron exportaciones en el año 2016 fueron 42, cifra superior a las 40 que se presentaron en el 2015. De estas 42 organizaciones señaladas, 19 tienen certificación de comercio justo (45%); una menos de las 20 registradas en el 2015, y un indicador que refleja que la EPS cada vez más se atreve a competir en mercados convencionales, junto a los altos costos que representan los sellos. Adicionalmente, 20 empresas privadas con certificación de comercio justo realizaron ventas al exterior en el 2016, lo cual implica que en el último período 39 exportadores han realizado ventas al exterior con sello Fair Trade.

Se estima que las exportaciones de Comercio Justo hasta el 2016 beneficiaron a más de 150 mil personas entre productores y trabajadores contratados en el país.

El sector de la EPS ha ganado importancia en las exportaciones no petroleras del Ecuador. En el 2015 representó el 2.08% del valor exportador por el país, y en el 2016 este porcentaje se incrementó a 2.72%. Las organizaciones de la EPS



exportaron 111 productos en el 2016; siendo banano fresco tipo Cavendish Valery el principal (83.55% en valor monetario y 96.54% en peso). Otros productos importantes fueron cacao en grano; fibras de abacá en bruto; rosas frescas; azúcar de caña en bruto; banana orito fresca; y café verde.

La internacionalización de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es un mecanismo potente para promover su desarrollo y productividad, ya sea a través de exportaciones directas o indirectas. La participación en las actividades relacionadas con la exportación tiene muchos beneficios potenciales para las empresas, tales como su formalización, un mejor acceso al crédito, transferencias de conocimientos, mayor capacidad de innovación y un mejor desarrollo de las competencias laborales.

Para promover la internacionalización hace falta que las políticas tradicionales fomenten el acceso a mercados, promoción comercial, financiamiento entre otras, consideren que la incorporación de la innovación es un factor de éxito para que las MIPYMES ingresen y perduren en el mercado internacional.

La inserción internacional de las pequeñas y medianas empresas tiene impactos positivos en su nivel de productividad, la calidad del empleo, el nivel de los salarios y la incorporación de innovación. Por esto, desarrollar mejores políticas y herramientas de apoyo a la internacionalización de las MIPYMES es una condición para un desarrollo más inclusivo.

Según la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, CEPAL, "... para lograr sus objetivos de internacionalización, la empresa debe tener claras sus brechas de innovación según lo demandado por el mercado, buscar las soluciones, desarrollar un plan de innovación, según sus posibilidades, apalancar recursos propios y externos para financiarlo, implementarlo en su totalidad o por etapas, y asumir que las brechas no se resuelven aisladamente".

Adicionalmente, desde el sector público es importante favorecer la asociatividad de las empresas, incorporar la perspectiva de género en el fomento exportador, desarrollar capacidades y aprendizaje al interior de las empresas, y mejorar la articulación interinstitucional así como la coordinación público-privada.



### www.seps.gob.ec

### Más información:



@seps\_ec



@sepsecuador



You Tube Seps\_ec



sepsecuador

### Serie ESTUDIOS SOBRE ECONOMÍA Popular y Solidaria

En este quinto número de la Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria, abordamos "La integración, clave para el éxito de los actores de la economía popular y solidaria". En esta ocasión, exploramos experiencias internacionales sobre los diferentes niveles de integración de las organizaciones del sector, sobre la participación de los socios y las diferentes modalidades de organización de sus instancias de gobierno y participación. También nos adentramos en el análisis de temas relevantes: el acceso a productos y servicios financieros, el aporte de las entidades financieras del sector a la sociedad, la economía popular y solidaria como alternativa para superar la informalidad y las oportunidades que presenta el comercio internacional para expandir los horizontes del emprendimiento.



