

Los Principios Cooperativos, diez años después

Johnston Birchall

Revista de la Cooperación Internacional n° 2/05, edición en español a cargo de Intercoop Editora Cooperativa, EEUU 1354 Buenos Aires, www.intercoop.org.ar, editcoop@rcc.com.ar

Introducción

Uno de los propósitos originales de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) ha sido el de actualizar e interpretar los principios cooperativos. Esto ocurrió en 1937, de nuevo en 1966 y más recientemente en 1995. El propósito del presente trabajo es averiguar si la relación entre los valores y principios está lo suficientemente comprendida, para tratar el impacto de la globalización, revisar el progreso alcanzado en los diez años transcurridos desde la última revisión, y debatir si los principios han aportado una "ventaja cooperativa" en los negocios. La revisión realizada en 1995, surgió de la creciente inquietud sobre la naturaleza de las cooperativas, que bien fuera expresada por Alex Laidlaw quien identificó tres crisis en el desarrollo del movimiento cooperativo mundial. En primer lugar, hubo una crisis de *credibilidad*; las cooperativas aún debían probar su viabilidad como organizaciones para hacer negocios. En segundo lugar, hubo una crisis *gerencial*, porque a medida que las cooperativas crecieron, se enfrentaron al problema de cómo mantener una membresía activa y controlar el poder tecnócrata de sus gerentes. En tercer lugar, hubo una crisis *ideológica*, que surgió de dudas torturantes sobre el verdadero propósito de las cooperativas y si estaban desempeñando una función distintiva como un tipo diferente de empresa¹.

El método de actualización fue muy democrático; comenzó el debate a fines de la década de 1980, continuó en el congreso celebrado en Tokio en 1992 y culminó en 1995 con la adopción de nuevos valores y principios en el congreso de Manchester². Lo diferente de esta revisión fue que incluyó no sólo una actualización de los principios de Rochdale, sino también una declaración de identidad y dos conjuntos de valores (básicos y éticos), cuyo fin era sustentar los principios. Para los participantes, el propósito fue claro; extraer de una prolongada tradición la idea de qué es una cooperativa, para actualizarla y así esperaban revitalizar el movimiento y darle alguna dirección para el futuro. ¿Cómo se veía esto desde afuera? Supongo que parecía que un gran número de muy diversas organizaciones de negocios de todo el mundo, cuyos líderes sentían que tenían algo en común, se estaban empeñando en una especie de ejercicio mutuo para establecer una marca a fuego.

Para los académicos todo este proceso parece más bien extraño. En la filosofía social y política, la forma normal de derivar los principios para la acción es comenzar con valores básicos tales como igualdad y libertad, y trabajar hacia delante. Por ejemplo, a J.S. Mill le preocupaba la libertad, y terminó aportando un fuerte argumento para las cooperativas de trabajo. El historiador británico Tawney, se preocupaba por el descuido del concepto de fraternidad y esto lo llevó a apreciar los logros del movimiento de cooperativas de consumo.³ En la historia intelectual de las cooperativas, varias veces se ha adoptado este enfoque, y cada uno de los países tiene sus propios filósofos cooperativistas a los cuales recurrir.⁴ No obstante, también existe entre los cooperativistas una tradición de saludable escepticismo sobre los sistemas derivados del pensamiento puro, en lugar de la experiencia.

Por ejemplo, los pioneros de Rochdale fueron influenciados por Robert Owen, pero se podría argumentar que su influencia fue menor que la de los cooperativistas más prácticos, tales como William King, que derivó sus principios de la observación de la gente que trataba al operar las tiendas cooperativas.⁵ Tal como lo expresara Will Watkins en su propio trabajo sobre los principios "La validez de los Principios Cooperativos", está fundada en la experiencia y el sentido común de muchos, no en una revelación desarrollada por unos pocos.⁶

Otro método habría sido tomar la lógica subyacente de un negocio basado en la membresía y derivar del mismo algunos principios.⁷ Al identificar las políticas esenciales que debería seguir un negocio "genuino" propiedad de sus asociados, podemos derivar los principios de membresía abierta y voluntaria; separación de las utilidades de los retornos en cuanto al capital; votación basada en el asociado como individuo; beneficios compartidos en proporción al uso que los asociados hacen de los servicios cooperativos y así sucesivamente. Lo que no podemos hacer, utilizando este método, es derivar principios tales como preocupación por la comunidad y la educación, porque ello afecta a las personas fuera del negocio. Tampoco podemos derivar la 'cooperación entre cooperativas' porque el principio de solidaridad entre las organizaciones difícilmente puede derivarse del análisis de los trabajos internos de una organización.

El método utilizado en 1995 siguió un curso medio entre estos dos métodos académicos. Tuvo un enfoque deliberativo respecto a la formulación de principios lo que generó un consenso práctico sobre lo que los cooperativistas sentían que era importante para la época. Esto significa que los valores y principios no están "escritos en la piedra"; podemos esperar revisarlos nuevamente en algún momento y mantener la forma cooperativa de hacer negocios ante las cambiantes condiciones.

¿Es necesario elaborar más los principios cooperativos?

Los valores y principios son más una lista que una guía para la acción; no hubo intento de clasificar los valores por orden de su importancia, o pensarlos directamente con los principios y la práctica de los negocios.⁸ Desde 1995, hay más trabajo para hacer para establecer las conexiones entre los valores y los principios, y para mostrar la importancia de la nueva redacción en lo que respecta a las cuestiones cooperativas contemporáneas.⁹ Como ejemplo, se incluye a continuación un cuadro que distingue entre los valores políticos y éticos, y entre los valores de primer orden (que son fines en sí mismos) y los valores de segundo orden (que son medios para alcanzar y equilibrar las demandas de los valores de primer orden), y que luego conecta directamente los principios con algunas prácticas cooperativas distintivas.

En primer lugar, los valores éticos son dignos fines en sí mismos y fácilmente pueden hacerse relevantes para las prácticas de negocios de las cooperativas,¹⁰ pero es difícil ver lo que es distintivamente cooperativo acerca de ellos.

Las cooperativas necesitan un entorno en el que los mercados funcionen bien, el poder político se mantenga controlado, y exista una sociedad civil establecida. La honestidad es una condición previa para el funcionamiento de los mercados, la apertura lo es para la democracia, y la responsabilidad social es una condición previa para la sociedad civil. Con todo, las cooperativas pueden únicamente aportar su participación y una suerte de compensación, el excesivo cuidado por los otros significaría descuidar a sus propios asociados, mientras que la honestidad no significa compartir la información comercial sensible con nuestros competidores.

Por el contrario, los valores políticos se pueden relacionar en forma directa con los principios, pero únicamente si separamos primero los fines de los medios. La famosa trilogía "libertad, igualdad, solidaridad" habitualmente se la considera como fines; condiciones para una buena vida, no obstante, que uno quiere vivir. También son, hasta cierto punto, antinomias; no podemos maximizar uno sin disminuir el otro, y por ende debe haber una compensación entre ellos.

Los filósofos políticos están en profundo desacuerdo sobre la naturaleza de esta suerte de compensación o balanceo; algunos argumentan fuertemente por la libertad, y otros por la igualdad. Hasta un punto, podemos maximizar ambos argumentando que se necesita una cierta "cantidad" de igualdad (particularmente de oportunidades) para que la gente tenga positivamente libertad. No obstante, la acción del gobierno para promover la igualdad tiende a involucrar la coerción, y de este modo reduce la libertad individual de las personas. La solidaridad llega como una forma de determinar dónde debe estar la compensación; cuanto más cuidemos a los otros y los veamos como iguales, más preparados estaremos para abandonar cierto grado de libertad en nombre de la igualdad.

Los valores de segundo orden entran ahora en el foco. La democracia es el medio más justo que podemos encontrar mediante la cual se decide esta compensación entre libertad e igualdad (ninguna tributación sin representación).

Hasta ahora, no existen argumentos obvios para las prácticas de negocios de las cooperativas. Entonces, cuando llegamos a los valores de equidad, autoayuda y confianza en uno mismo, desde el punto de vista cooperativo, damos con la “mina de oro”. Aquí encontramos el argumento más sólido para las cooperativas que es el siguiente: los mercados tienden a generar la desigualdad y no garantizan que todos tengan sus necesidades básicas satisfechas. Si podemos encontrar una forma de hacer negocios que recompense a la gente equitativamente, podremos distribuir los frutos de la actividad económica de forma tal que no genere desigualdades. Puesto que se recompensa a la gente por la utilización que hacen del negocio, más que por el monto de capital invertido, las cooperativas por definición, generan equidad. En un sistema de mercado injusto, los gobiernos tienen que intervenir para asegurar a los ciudadanos su supervivencia, pero al hacerlo pueden hacer peligrar la libertad. Los negocios equitativos que son democráticos, que funcionan a través de la autoayuda y la confianza en sí mismos, reducirán la necesidad de que los gobiernos actúen para corregir las desigualdades.

De manera que parece que las cooperativas tienen, en teoría, la capacidad de hacer dos cosas que otras formas de organización no pueden hacer; desde el punto de vista del negocio pueden recompensar a sus propietarios equitativamente, y al hacerlo pueden reducir la necesidad de que el gobierno corrija las desigualdades.

Por lo tanto son los valores de segundo orden de la democracia, equidad y autoayuda, los que presentan el mayor interés. Los principios clave derivan directamente de ellos; la democracia implica el “control democrático por parte de los asociados”, la equidad significa la “participación económica de los asociados”, la autoayuda supone la “autonomía e independencia” y así sucesivamente. En este argumento existe una lógica interna que vincula algunos de los valores y principios en forma conjunta. No obstante, no todas las conexiones son tan obvias. El principio de la “preocupación por la comunidad” se puede derivar de los valores éticos, de la “responsabilidad social” y del “cuidado de los otros”, pero aquí el argumento es una tautología; debiéramos cuidar a los otros, porque nos preocupamos por los otros. A primera vista, el principio de la “cooperación entre cooperativas” sólo se puede argumentar desde un punto de vista pragmático, que les permite a las cooperativas individuales tener más confianza en sí mismas. Este principio sólo se puede argumentar convincentemente si los cooperativistas comparten la visión de un sistema económico más equitativo y tienen fe que las cooperativas lo pueden generar.

Aún el argumento más sólido para lo que podríamos llamar la “ventaja de la equidad intrínseca”, tiene sus puntos débiles. El problema es que cualquiera puede formar una cooperativa. Existen cooperativas de campesinos sin tierra que la alquilan para criar una vaca, y hay otras de agricultores ricos que quieren procesar y exportar sus productos. Existen cooperativas de trabajadores marginales en la economía informal que quieren acceder al seguro básico de salud, y hay otras integradas por profesionales que buscan una jubilación confortable. Existen bancos cooperativos que, sin intentarlo, reciclan el dinero de las economías rurales hacia los negocios urbanos. En general, las cooperativas benefician más a las personas de menores ingresos, pero no necesariamente benefician siempre a los que están peor. Son internamente equitativas, pero no constituyen necesariamente una fuerza para generar una mayor igualdad. Se puede argumentar que, en general, benefician más a las personas con bajos a medianos ingresos, pero el argumento se debe formular sobre una base empírica, así como también teórica.¹¹

Cuando llegamos a la siguiente etapa, de conexión de los siete principios con las prácticas de negocios, estamos sobre un terreno mucho más firme. No es difícil ver cómo el principio de la democracia entre los asociados, exige cierto tipo de estrategia para las relaciones entre ellos, una política sobre la distribución de la información, y así sucesivamente. Es obvio que para que los asociados participen en los beneficios económicos, se necesita algún tipo de retorno por patrocinio. Es menos obvio cómo el principio de los beneficios de los asociados se equilibra contra el de la preocupación por la comunidad, ya que a menudo se pagan con el mismo superávit. Por ejemplo, una cooperativa de consumo grande puede tener que tomar la decisión si desarrolla nuevos tipos de cooperativas o si otorga donaciones a organizaciones comunitarias. Se puede habilitar una “tarjeta de dividendos” electrónica para todos los compradores o únicamente para los asociados. Así como existen compensaciones entre los valores, también las hay entre los

principios, expresados como difíciles decisiones prácticas que deben adoptar los asociados y los gerentes.

Por último, existe la opinión de que las cooperativas que operan en los mercados globales, en particular aquellas de procesamiento y venta de productos agrícolas, no pueden afrontar la internacionalización de los valores y principios de la ACI, sino que tienen que trabajar con un conjunto de principios más frágiles y más autocentrados, sólo para sobrevivir. En 1987, el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos adoptó solamente tres principios: propiedad, control y beneficios del usuario, correspondiendo groseramente con los tres primeros principios de la ACI. Estos son el tipo de principio que se puede derivar de la lógica interna de una cooperativa y no tienen nada que decir sobre cualquier responsabilidad social más amplia, pero sus ventajas en el mercado pueden ser más evidentes y más fáciles de demostrar.

Todo esto significa que aún hay trabajo por hacer sobre los principios cooperativos. Se necesita cierto grado de un sólido pensamiento para evaluar las formas en las que se han conectado los valores con los principios y, crucialmente, cómo se les han dado expresión en la práctica de los negocios. Las preguntas clave son: ¿qué impacto tienen los valores cooperativos?, ¿se han utilizado los principios y la declaración de identidad en los últimos diez años?, y ¿han conducido a una “ventaja cooperativa en los negocios? No obstante, antes de responder a estas preguntas, necesitamos comprender el impacto de la globalización.

Un entorno cambiante para las cooperativas

La globalización constituye tanto una amenaza como una oportunidad para las cooperativas. Pero para identificar con exactitud estos dos aspectos, debemos formular dos preguntas: ¿qué es la globalización? y ¿cuán intensa es? Una definición simple hace que todo sea un proceso económico: “la eliminación de las barreras al libre comercio, y la integración más estrecha de las economías nacionales”¹² pero una definición más precisa, también incluye factores culturales: *es la integración más estrecha de los países y personas del mundo que ha acercado la enorme reducción de los costos de transporte y comunicaciones, y la ruptura de las barreras artificiales para los flujos de bienes, servicios, capital, conocimiento y (en menor medida) de las personas a través de los límites territoriales.*¹³

Podremos decir que la globalización económica sea una amenaza pero la globalización cultural es una oportunidad, o viceversa. Por ejemplo, la creciente densidad de los vínculos culturales debería ayudar a difundir los principios cooperativos de un país a otro, si bien al mismo tiempo las personas están siendo bombardeadas con las imágenes del inversor-propietario, como la forma natural de hacer negocios. En segundo lugar, ¿cuán extensiva es la globalización? Los economistas discuten sobre este punto. Es posible demostrar que las exportaciones representaban una mayor proporción de la economía mundial en la década de 1920 que en la actualidad, pero por supuesto, en esa época las economías locales eran mucho más importantes. Es posible distinguir entre flujos de capital, que son muy grandes y flujos de bienes que aún están confinados principalmente a los mercados regionales en lugar de los verdaderos mercados mundiales. Esta pregunta sobre el ritmo del cambio es importante puesto que si es más lento de lo esperado, les da tiempo a las cooperativas para que satisfagan sus desafíos, mientras que por el contrario si es rápido, quizás acelerado, la situación es mucho más urgente. Por ejemplo, si la presión por parte de las cadenas transnacionales múltiples es baja, las cooperativas de consumo podrían sentir que pueden permanecer dentro de los límites nacionales y concentrarse en diferenciarse de sus competidores nacionales. Pero si Walmart e IKEA continúan con su impacto, esta estrategia tal vez necesite ser revisada. Para complicar aún más las cosas, el ritmo del cambio puede ser diferente según el mercado de que se trate; el procesamiento de productos agrícolas se puede estar regionalizando mientras que las cadenas de supermercados, de las que dependen los procesadores de alimentos, aún están vinculadas principalmente a los mercados nacionales.

Otra complicación es que uno de los efectos de la globalización económica, es el aumento de las desigualdades, tanto dentro como entre los países.¹⁴ Tendrá un impacto diferente sobre las cooperativas en los países desarrollados y en los que están en proceso de desarrollo. Algunos se benefician, mientras que otros pierden. Por ejemplo, las cooperativas en el Sudeste asiático y en China se pueden beneficiar de la creciente prosperidad, mientras las de África al sur del Sahara, donde está cayendo la producción económica, pueden verse excluidas del negocio. Mediante la

promoción del comercio justo entre las cooperativas de los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, las cooperativas pueden trabajar juntas para su mutuo beneficio. La liberalización del comercio y la ruptura de las barreras arancelarias ayudará a este proceso, pero también las cooperativas del mundo desarrollado se expondrán a una mayor competencia. Ya existe, en forma indirecta, la competencia entre las cooperativas de productores en los países desarrollados y las de los países en desarrollo en lo que respecta a productos primarios tales como algodón, café y arroz. En la actualidad, los términos del comercio colocan en desventaja a los países pobres, y esto incluye a las cooperativas de dichas naciones.

Por ultimo, la globalización no es un concepto neutral. La retórica sobre la globalización la están utilizando quienes sostienen intereses personales, y argumentan que debido a ella, las cooperativas deben optar por una u otra dirección. Los argumentos a favor de las fusiones, la racionalización, y aún la “desmutualización” pueden parecer más urgentes por el uso de esta retórica. Por ejemplo, recientemente los gerentes de las cooperativas agrícolas irlandesas argumentaron que, debido a la globalización no existía otra opción que la de buscar el llamado en inglés “status plc” (producto, vida, ciclo), mientras que en otros países, tales como Dinamarca, se buscan otras alternativas que preservan la integridad del concepto usuario-propietario.¹⁵

La ACI necesita sostener una posición consciente y bien elaborada sobre este tema. Podría ser que las cooperativas tengan que desarrollar dos estrategias distintas y opuestas, las que se pueden resumir de la siguiente manera:

- pensar a nivel local y actuar en el plano global
- pensar a nivel global y actuar en el plano local

Las cooperativas grandes tendrán que “actuar globalmente”, expandiéndose más allá de los límites nacionales. Tengo presente en este punto, las cooperativas de consumo del Reino Unido, Escandinavia, Italia y Suiza, las cooperativas agrícolas de Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Brasil y Canadá, los bancos cooperativos federados de Holanda y Alemania, y las cooperativas de consumo y de trabajo en la membresía del sistema Mondragón. Algunas ya lo están haciendo, pero no les está resultando fácil. Pueden actuar como empresas convencionales y formar sociedades con empresas propiedad de inversores, o bien cooperar con las cooperativas existentes en otros países, o en donde no haya quienes asistan a comenzar nuevas. La evidencia de las empresas fracasadas apunta a la necesidad de asegurarse que exista una base de asociados en la región o en el país al que se expanden; de lo contrario la cooperativa no tendrá éxito. Para actuar globalmente, también tienen que pensar localmente, convenciendo a las comunidades locales que tienen algo para dar, bajo la forma de un negocio local, o sucursales bancarias, por ejemplo, que hasta cierto grado es propiedad y está controlada localmente. La expansión de Eroski a Francia está teniendo éxito debido a una conexión con una cooperativa de servicios compartidos integrada por comerciantes locales. Otro buen modelo es el Grupo Cooperativo del Reino Unido con su estructura democrática basada en tres pilares, y en la cual los comités de área tienen derecho a decidir respecto de los negocios locales.¹⁶

La otra estrategia es actuar localmente. Existe una asombrosa variedad de cooperativas y empresas sociales que se han quedado con su pequeño tamaño y están controladas localmente, cuyos asociados no tienen deseo alguno de verlas crecer.¹⁷ Prefieren desarrollar estructuras federales que permiten una representación conjunta y servicios compartidos, en lugar de fusiones y estrategias agresivas de crecimiento. La mayor parte de las cooperativas de crédito, en los ámbitos local y regional, que tienen como base a cooperativas de consumo, vivienda, trabajo y cuidados sociales, comparten esta estrategia. Cada vez más piensan globalmente, es decir, trabajando en la forma de contraatacar a la globalización mediante la satisfacción de manera directa de las necesidades de la gente local. Utilizan una mezcla de trabajo pago, ayuda mutua y voluntariado; están registradas bajo numerosas leyes (no todas cooperativas), y están financiadas a través de una serie de fuentes: sus propias actividades, contratos con los gobiernos locales, ayuda bajo la forma de donaciones, inversores éticos, ingresos de los fideicomisos inmobiliarios pertenecientes a la comunidad, etc. Lo que tienen en común es que desarrollan soluciones diseñadas especialmente para los problemas locales. Cada vez más, buscan la colaboración innovadora a través de los sectores; la fuente de las cooperativas de consumo está compuesta por los agricultores locales, las cooperativas de producción que operan en los mercados agrícolas, y las cooperativas con múltiples partes interesadas (multi-stakeholder en inglés) tanto de productores como de consumidores, están

encontrando formas de producir alimentos orgánicos para un mercado garantizado. Dichas cooperativas pequeñas, establecidas localmente, son el motor del desarrollo económico local. Algunas veces las redes cooperativas tienen el liderazgo en este tema; buenos ejemplos de ello lo constituyen el programa de desarrollo Desjardins en Québec y los proyectos de economía informal en África.¹⁸

¿Son estas las únicas dos estrategias viables? Puede haber una tercera. En los casos en los que las grandes cooperativas aún tienen una presencia local (cooperativas de consumo con comités locales, bancos con estructura federal), puede haber capacidad para actuar local y globalmente al mismo tiempo. Por ejemplo, la iniciativa de “comercio justo” en las ciudades del Reino Unido, en la que las grandes cooperativas de consumo se surten de alimentos localmente, una política bancaria cooperativa de préstamos a tasas preferenciales para pequeñas empresas locales, constituyen ejemplos en los que actuar globalmente no significa que no se pueda también actuar localmente. No obstante, lo que no es viable es una estrategia de evitar todo el tema de la globalización y localización e intentar hacer negocios en algún punto intermedio; las cooperativas agrícolas y de consumo que actualmente están establecidas a nivel regional en un país, por ejemplo, pueden ni ser lo suficientemente grandes ni lo suficientemente chicas para sobrevivir. Las preguntas clave para esas organizaciones son: ¿cómo crecer sin perder sus valores cooperativos y sin convertirse en presa de los “desmutualizadores”? y ¿cómo mantener asociados leales y sus raíces locales?. Tradicionalmente, la clave para que las cooperativas obtengan las ventajas del gran tamaño y del control local, ha sido las federaciones, pero estas no han mostrado un buen desempeño en cuanto a actuar en forma decidida o con la suficiente autoridad, para mantener la dinámica de la globalización. La respuesta puede ser una cooperativa establecida en el orden nacional que pueda formar alianzas transnacionales pero que tenga una estructura descentralizada. En el futuro, podremos encontrar una nueva mezcla de grandes y pequeñas cooperativas, aceptando las sociedades locales la disciplina impuesta por un organismo nacional o internacional a cambio de ser actores en el mercado mundial.

¿Hasta qué punto se han puesto en práctica la Declaraciones de Identidad, los valores y los principios?

Teniendo presente estos puntos sobre el entorno global del negocio, podemos ahora tratar de evaluar el impacto de los nuevos valores y principios cooperativos. La nueva *Declaración de Identidad*, ha sido sumamente útil para definir la diferencia cooperativa. Cuidadosamente incluye los principales principios, de forma tal que el lector no puede dudar sobre lo que es o no es una cooperativa, o para expresarlo de otro modo, qué organizaciones se pueden llamar a sí mismas cooperativas y cuáles no. En el plano internacional, la Declaración de Identidad ha tenido un éxito sorprendente. Se ha convertido en la piedra angular de los Lineamientos de 2001 de las Naciones Unidas y de la Recomendación 193 de la Organización Internacional del Trabajo, concerniente a la promoción de las cooperativas en el año 2002, y recientemente ha sido respaldada por la Comisión Europea.¹⁹ En el ámbito nacional, a los sectores cooperativos les ha permitido comenzar a dialogar con sus gobiernos, para mejorar la legislación cooperativa y crear un “terreno parejo” para las cooperativas en su entorno de negocios. Como resultado de ello, muchos conceptos han sido incorporados en numerosas leyes cooperativas en África, Asia y en los países en transición del sistema comunista. Las federaciones nacionales han podido utilizarla como punto de partida para definir lo que hacen, y muchas cooperativas individuales la utilizan en sus sitios de Internet y material de publicidad.

Sin embargo, su uso varía entre los distintos sectores; las cooperativas agrícolas tienden a preferir fórmulas más simples tales como “empresa propiedad del agricultor” o “asociación de agricultores”, mientras que numerosas cooperativas de consumo todavía no tienen clara la diferencia existente entre sus asociados y sus clientes, y las de crédito tienen sus propias formas de expresar su identidad. En algunos países en desarrollo, particularmente en India, se han aplicado las nuevas leyes cooperativas a una nueva ola de cooperativas, al mismo tiempo que han dejado la antigua legislación sin reformar.²⁰ En otros países, ha habido resistencia política a las nuevas leyes. En la práctica, la Declaración de Identidad podría ser mucho mejor apreciada y más extensamente utilizada.

Se podría pensar, dado que los *valores cooperativos* se expresan a través de los principios, que los valores no se pueden medir directamente. Con todo, podemos pensar en formas de medir si los

mismos han sido puestos en práctica. Por ejemplo, una región puede tener una distribución del ingreso más pareja que otra y la diferencia se podría en parte atribuir a que existe, digamos, una red de cooperativas agrícolas. Esto sería una medida de igualdad. O podríamos calcular el monto total colocado en la comunidad en concepto de retorno por patrocinio por parte de una cooperativa de consumo o el monto ahorrado por los asociados de una cooperativa de crédito en los honorarios pagados por enviar sumas de dinero de vuelta a su hogar y a sus familiares pobres. Estos serían indicadores de equidad. O nuevamente, si pudiésemos mostrar que la gente se ha endeudado menos con los prestamistas por haberse suscripto a un esquema de microcrédito, esto sería una medida de confianza en sí mismos. Al realizar un cuidadoso estudio de los casos de cooperativas exitosas, podemos demostrar la ruta hacia atrás de las prácticas a través de los principios y hacia los valores.²¹ Lo que no podemos hacer en este momento es generalizar desde éstos, a todos los sectores cooperativos porque no hay pruebas disponibles. En el **Cuadro 2** se hacen algunas generalizaciones que pueden sustentarse con evidencia, pero es sólo un comienzo.

Ahora echemos una breve mirada a cada uno de los principios y preguntémosnos hasta qué punto han sido puestos en práctica. En primer lugar está la *membresía voluntaria y abierta*. El voluntarismo no es más la cuestión que era en la época de los regímenes comunistas y poscoloniales que planificaban las cooperativas en forma obligatoria; hoy a nadie se lo obliga a formar parte de una cooperativa. En cuanto a la membresía abierta, el principal tema ha sido si a las mujeres se las ha dejado fuera de la membresía. Si bien las cooperativas cuentan con un buen registro en este sentido,²² y aquellas integradas por mujeres están remediando el desequilibrio,²³ la discriminación del género continúa siendo un problema en la membresía.²⁴

Durante los últimos diez años, otro tema ha comenzado a ser importante, y se refiere a las “responsabilidades de la membresía.” Las cooperativas se están dividiendo entre las que virtualmente regalan la membresía y las que la valoran lo suficiente para solicitarles a los potenciales asociados que asuman un compromiso económico. Contrastan las cooperativas de consumo en el Reino Unido con las de Japón, cuyos asociados deben pagar aproximadamente 40 veces más para ser miembros. Comparemos las cooperativas agrícolas convencionales con las de “nueva generación” que requieren una inversión de capital proporcional a la utilización que se hará de la cooperativa. Esta es una cuestión que será cada vez más importante. La globalización está requiriendo a las cooperativas de capital intensivo, (por ejemplo, en la industria de procesamiento de alimentos y de alta tecnología) que dispongan de más capital, mientras que la amenaza de la “desmutualización” les exige que recompensen a sus asociados por el crecimiento en el negocio con acciones gratuitas. Membresía abierta no debe significar membresía fácil.²⁵

En segundo lugar está el *control democrático por parte de los asociados*. ¿Se han vuelto más democráticas las cooperativas en los últimos diez años? Es difícil decirlo. Por cierto existe un nuevo interés en su sistema de gobierno, pero esto fue impulsado más por los desarrollos habidos en los competidores, que por deseo alguno de convertirse en líder en el ámbito de la democracia económica. Existen cooperativas que han desarrollado una estrategia para su membresía²⁶ y mejorado sus resultados eleccionarios y han hecho más competitivas las elecciones. Por ejemplo, en el Reino Unido hay dos cooperativas nacionales y dos regionales que lideran el camino en la práctica democrática, pero hay otras 36 que están rezagadas. Lo mismo es cierto en el Reino Unido en los sectores de las cooperativas de vivienda y de seguros mutuos; unos pocos faros de buenas prácticas, que alcanzan mejoras sorprendentes en la participación de los asociados, pero con una “larga cola” de malos ejecutantes.

En los países en desarrollo este tema es vital, puesto que las cooperativas establecidas por los gobiernos, en muchos casos aún deben convertirse en controladas por sus asociados. Las políticas de ajuste estructural del Fondo Monetario Internacional aplicadas en las décadas de 1980 y 1990, han escogido a los sectores cooperativos tradicionales (en particular las cooperativas agrícolas, de propósitos múltiples, bancos y órganos federales). Las nuevas leyes cooperativas han aclarado que las obligaciones de los gobiernos es liberar a las cooperativas del control del Estado. Aún queda todavía mucho por hacer. En algunos países tales como India y Sri Lanka, se está creando un sistema de dos tramos compuesto por los sectores cooperativos antiguo y los nuevos; es incierto si los sectores antiguos puedan ser revitalizados.²⁷ En la mayoría de los países, el movimiento de las cooperativas de crédito siempre ha constituido un modelo de buenas prácticas, porque se ha desarrollado con la firme idea de la democracia en la base de sus asociados.

El tercer principio es la *participación económica de los asociados*. La pregunta clave aquí es, ¿son las cooperativas suficientemente efectivas como negocio, para recompensar a sus asociados con beneficios económicos?. Se siguen cometiendo errores, y cuando las cooperativas se apartan de sus asociados y dejan de ofrecer beneficios regulares, llegan a su madurez para la “desmutualización”. Por ejemplo, algunas cooperativas agrícolas irlandesas han sido vendidas luego de un prolongado proceso de deformación en el que se permitió a quienes no eran usuarios que fueran tenedores de acciones, y los beneficios de los asociados no seguían en línea con el valor incrementado del negocio.²⁸ En el polo opuesto, cuando las cooperativas trabajan en áreas (tales como empleo asegurado y cuidado social), usualmente reservadas a las organizaciones sin fines de lucro, pueden ofrecer resistencia a la idea de un retorno por patrocinio, que debe ser defendida como un principio clave. Las cooperativas sociales en Italia y el Reino Unido, han enfrentado este problema.

El cuarto principio es la *autonomía e independencia*. En los últimos diez años, este principio se ha visto comprometido en dos direcciones. En primer lugar, los gobiernos en los países en desarrollo no han ido lo suficientemente lejos en renunciar al control sobre los sectores cooperativos tradicionales. El proceso de la estrategia para la reducción de la pobreza adoptado por los países que buscan aliviar su deuda, puede conducir a que las cooperativas, nuevamente aprovechen los planes y metas económicas nacionales.²⁹ En segundo lugar, bajo la presión de la competencia global, algunas cooperativas han procurado obtener capital de inversores externos; las grandes cooperativas agrícolas, parte del sistema Mondragón, el prestador de servicios de internet Poptel, son sólo algunos ejemplos. En la mayoría de los casos, se ha experimentado cierta pérdida de control, y es vital encontrar formas de capitalizar a las cooperativas de rápido crecimiento en los mercados mundiales, sin esta pérdida de control por parte de los asociados.

El quinto principio se relaciona con la *educación, capacitación e información*. Identifica a varios grupos de público meta y distingue tres tipos o formas de brindarlo. **El Cuadro 3** desarrolla este principio y muestra cómo hay mucho trabajo por hacer para ponerlo en práctica. La transmisión del mensaje cooperativo se utiliza para alcanzar más público a través de canales informales. En Europa Occidental, por ejemplo, la comprensiva cultura de la clase trabajadora es, hasta cierto punto, también una cultura cooperativa.³⁰ En estos días, la necesidad de *informar* al público sobre el mensaje cooperativo básico, se ha convertido en un hecho vital, y debemos hacerlo más formalmente a través del trabajo de relaciones públicas, los avisos comerciales, los proyectos escolares y otros. Esta tarea es asistida por un aspecto de la globalización, la revolución informática, que ha aumentado considerablemente el volumen y la velocidad del flujo de información. Los sitios en internet de las cooperativas están alcanzando una verdadera importancia, y entonces el nuevo Proyecto Cooperativo de Aprendizaje que establecerá los vínculos entre esos sitios es vital. El problema es que todo aquel que esté vinculado globalmente, está siendo bombardeado con información, y el mensaje cooperativo es sólo una pequeña voz.

¿Por qué no informar a los formadores de opinión? Algunos organismos cooperativos federales y agencias de desarrollo han estado llevando a cabo una tarea extraordinaria en lo que hace a explicar la “diferencia cooperativa”; los modelos son: en los Estados Unidos, la Asociación Nacional de Cooperativas de Electricidad Rural, la Asociación Nacional de Cooperativas de Negocios y el Consejo para el Desarrollo Cooperativo Internacional, Cooperativas del Reino Unido, Legacoop en Italia, y otros. También hay agencias cooperativas que están trabajando en el “mercado” de desarrollo internacional las cuales, en el proceso de licitación de proyectos, han posibilitado que la “diferencia cooperativa” no aparece clara.³¹

¿Por qué no informar a los jóvenes? Las iniciativas de los jóvenes de la ACI y del Colegio Cooperativo del Reino Unido son ejemplos, pero se necesita un esfuerzo mucho mayor si el mensaje cooperativo debe sobrevivir, y por sí solo adquirir más popularidad.

Más allá de informar, está la *misión de educar*, y la vital tarea de introducir el mensaje cooperativo en el sistema educativo, recién acaba de comenzar. Existen proyectos escolares en los cuales la gente joven aprende la forma de establecer y operar una cooperativa de negocios. En el otro extremo del sistema, están las nuevas Maestrías Internacionales en Gerenciamiento de Cooperativas de la Universidad de St. Mary en Nueva Escocia. En el medio hay una enorme brecha. El fracaso de comprometerse con el mundo académico, es escandaloso. Existen pocos

cursos, no existe ninguna revista académica internacional dedicada a este tema específico, y solamente en unos pocos países existe una carrera reconocida. Requerimos un sacrificio por parte de los académicos que quieran especializarse en los estudios cooperativos. No obstante, algunas cooperativas de consumo exitosas, tal como Migros en Suiza y Kobe en Japón, logran mucho al apuntar a la educación de los adultos.

La *capacitación* es una mezcla de información y educación cuya meta es obtener resultados de aquellos que gobiernan y administran las cooperativas. La capacitación de los directores, asociada con el gobierno, se está convirtiendo en universal. La capacitación de los gerentes, asociada con la diferencia cooperativa y la ventaja derivada en los negocios, ha sido puesta en práctica por grandes cooperativas tales como el Grupo Cooperativo del Reino Unido. Pero la inmensidad de la tarea intimida; luego de resistir el intento y una oferta para tomar su control, el mencionado Grupo por ejemplo, se embarcó en la capacitación de 3.000 gerentes.³² No muchas cooperativas grandes han podido brindar esta capacitación al personal de primera línea. Nuevamente en el Reino Unido, la exitosa cooperativa regional Oxford Swindon and Gloucester, ha encontrado la forma de hacerlo capacitando a una persona de cada sucursal, quien a su vez capacita al resto. En los países en desarrollo, la necesidad de la capacitación es aguda; el liderazgo en este campo lo ha tenido la Oficina Cooperativa de la Organización Internacional del Trabajo, que ha dirigido importantes proyectos sobre gerenciamiento de los recursos humanos en las cooperativas.³³

En los países en desarrollo, la falta de conocimiento y apreciación acerca de las cooperativas, está impidiendo los intentos para que los sectores cooperativos se involucren en las estrategias para reducir la pobreza.³⁴ Por ejemplo, el reciente informe de la Comisión para África contiene solamente una o dos menciones sobre las cooperativas. En algunos casos, los sectores existentes son pasados por alto puesto que aún no están libres del control del Estado que los utiliza como instrumentos para la prestación de determinados servicios, y en consecuencia necesitan ser reformados.³⁵ En otros casos, se pasa por alto a los sectores cooperativos genuinos ya que son autosuficientes, y no solicitan asistencia a las agencias internacionales de ayuda.³⁶ En casi todos los países en desarrollo, la falta de sólidas federaciones piramidales que puedan difundir el mensaje cooperativo, es crucial. En los casos en que las federaciones han tenido la voluntad y los recursos, tal como en el sistema SANASA de Sri Lanka, la educación y capacitación cooperativa ha demostrado ser muy eficaz.

El sexto principio es, *cooperación entre cooperativas*. En los últimos diez años, la necesidad de dicha cooperación se ha vuelto crítica. La globalización económica no es un proceso que las cooperativas puedan aún aceptarlo fácilmente. Siendo las cooperativas una organización centrada en la gente en lugar del capital, tradicionalmente no van más allá de los límites de sus países. Pensemos en la lucha que han debido enfrentar las cooperativas de consumo en Europa Occidental luego de la fusión que tuvo lugar entre las empresas locales; aún la creación una organización a nivel nacional es un tema controvertido, y es muy posible que tenga éxito si conserva algún grado de autonomía local. Se puede decir lo mismo de los bancos cooperativos y uniones de crédito del tipo Raiffeisen. Las cooperativas agrícolas están enfrentando las más intensas presiones para convertirse en organizaciones transnacionales, particularmente aquellas que dependen de los mercados de exportación o que necesitan agregar valor a través del procesamiento de alimentos, pero pueden hacerlo más fácilmente porque sus asociados constituyen una agrupación de intereses más concentrados que los consumidores locales.

El último principio es, *preocupación por la comunidad*. Sabemos que este principio ha tenido impacto, y podemos señalar numerosos ejemplos en los que se ha puesto en práctica. En general, las cooperativas de consumo y las uniones de crédito han sido líderes en este sentido, permaneciendo muy aisladas las cooperativas agrícolas más grandes y enfocadas en los asociados (con excepción de Japón, donde continúan desarrollando un papel mucho más amplio en la prestación de servicios a la comunidad). Lo que no sabemos es dónde se produce la compensación o balance entre los beneficios de los asociados y los de la comunidad, y si está en los intereses de largo plazo de los asociados.

¿Han posibilitado los principios la “ventaja cooperativa”?

¿Existe una “diferencia cooperativa”? ¿Existe la “ventaja cooperativa”? La diferencia lógicamente es anterior a la ventaja: puede existir una diferencia que no confiera ventaja alguna, pero no podemos tener la ventaja sin la diferencia. Entonces, ¿qué es la diferencia? Debe tener su base en

los principios básicos en lugar de los valores; otros tipos de organizaciones comparten valores similares, por ejemplo sindicatos, organizaciones sin fines de lucro y organizaciones no gubernamentales. Asimismo, algunos de los principios también son sostenidos por otros sectores: la preocupación por la comunidad y la educación son comunes en las organizaciones comunitarias, empresas sociales, organizaciones de caridad y otras. La diferencia reside en los tres principios básicos: propiedad, control y beneficio de los asociados. Estos son suficientes para diferenciar a las cooperativas de otros tipos de organización y exponer argumentos que les otorgan gran importancia como empresas centradas en las personas. Pero para que tengan algún impacto, se deben conocer las diferencias.

¿Cuán consciente es la gente de la diferencia cooperativa? Un reciente estudio realizado sobre las mutuales del Reino Unido, demostró que los clientes consistentemente confían más en las mutuales que en los bancos, pero no están seguros de por qué es así. En un estudio sobre las cooperativas no financieras canadienses, el 60 por ciento de las estudiadas expresó que “su cooperativa y sus asociados efectivamente contribuyeron a sus comunidades de manera muy diferente a la de otros negocios”.³⁷ Pero tuvieron dificultad en identificar su calidad de únicas, porque les fue difícil separarse de su comunidad. En un estudio cualitativo sobre los asociados cooperativistas canadienses, Fairbairn concluye que “existe una diferencia cooperativa, debajo de la superficie y que pocas personas tienen el vocabulario para describirla”. Comprenden la diferencia en lo que respecta a la estructura de la propiedad, pero les falta el lenguaje para expresarlo en palabras. El movimiento cooperativo aún no ha tenido éxito en comunicar las ideas de propiedad, control y beneficios de los asociados de manera de hacerlas más explícitas.

Asumiendo que los principios, cuando se los aplica concientemente, hacen que las cooperativas sean diferentes; la pregunta siguiente es: ¿esto es bueno para el negocio? Existen, por lo menos, cuatro posibilidades lógicas: los principios son buenos, malos, no tienen efecto significativo o algunos de ellos son buenos y otros malos; esto último es lo más plausible. Por ejemplo, generalmente se asume que generar beneficios para los asociados es bueno porque fomenta la lealtad, pero la democracia es costosa y puede hacer más lenta la toma de decisiones. Si, en el balance, los principios son malos para los negocios, entonces es posible que cuando se pongan en práctica, las cooperativas podrían tener un menor desempeño en comparación con sus competidores y, como resultado de ello, ir a la quiebra.

¿Han podido las cooperativas identificar la ventaja cooperativa? ¿Ha tenido más éxito en algunos sectores que en otros? ¿Son las ventajas diferentes en cada sector? ¿Existen sectores donde no haya ninguna ventaja real y, si la hubiese, significa esto que las cooperativas deben solamente operar donde exista una ventaja? Estas son preguntas importantes, con respuestas complejas. Un proyecto de investigación llevado a cabo en el Reino Unido, demostró que, mientras que los valores de la capacitación para los gerentes y asociados funcionan (y recientemente han sido extendidos a numerosas cooperativas de consumo miembros de Cooperativas del Reino Unido), los valores cooperativos “a veces se los ve como algo separado o extra, como costos adicionales y planteando limitaciones a la libertad, en lugar de verlos como una parte integral de la esencia del negocio”.³⁹ Las cooperativas de consumo necesitan desarrollar más estrategias de negocios que incluyan una clara declaración sobre la diferencia cooperativa que están tratando de presentar. En ausencia de resultados sistemáticos, el cuadro que se incluye más adelante intenta resumir gran parte de lo que conocemos:

Aquí hay varios temas comunes: elevado nivel de confianza entre los clientes; el retorno de beneficios económicos para los asociados; comercio ético; evitar la captación de utilidades por parte de una clase diferente constituida por inversores. Existen algunas ventajas peculiares para ciertos sectores en particular. En sectores tales como cuidados sociales, cuidado de la salud, préstamos para vivienda y pensiones, es difícil medir la calidad del producto que se vende a través de contratos con final abierto de largo plazo, aún cuando los costos de salida son elevados.

Aquí, la ventaja cooperativa trata de confianza y buen gobierno, más aún en los mercados de las hipotecas y los seguros en los que ha tenido lugar el mayor nivel de “desmutualización”. Sin embargo, existe alguna evidencia de que los consumidores están eligiendo retornar a las mutuales, y que la confianza permanece como una ventaja real.⁴⁰ En sectores tales como las cooperativas de vivienda, de trabajo y uniones de crédito, existe un aporte derivado de la ventaja de ser de

propiedad local y estar bajo el control local. Sin embargo, a este nivel el mensaje cooperativo se puede perder porque se ve como parte de un sector empresario social o comunitario más amplio.⁴¹

En los países en desarrollo, la principal cuestión es si las cooperativas van a poder convencer a la comunidad dedicada al desarrollo internacional, de sus ventajas únicas para las estrategias de reducción de la pobreza y para alcanzar las Metas de Desarrollo del Milenio. Aquí se ha iniciado un comienzo, pero aún hay mucho por hacer.⁴²

El futuro de los principios cooperativos

¿Están evolucionando los valores y principios? ¿Están surgiendo nuevos principios? ¿Pronto tendremos que revisarlos nuevamente? Existe un caso para un principio ambiental, que desafía a las cooperativas que están interesadas en un medio ambiente más amplio, si bien algunas personas piensan que esto está implícito en la “preocupación por la comunidad”. En 1995, algunos cooperativistas estaban desilusionados ya que no había principio alguno que estableciera los derechos de los empleados a participar en la toma de decisiones y en los resultados económicos. Contra esto, los cooperativistas de consumo argumentaron que ya tienen empleados en su membresía. Asimismo, hay un número creciente de cooperativas con múltiples partes interesadas (multi-stakeholder/stakeholders en inglés) (especialmente en el sector de la salud y los cuidados sociales), que tienen la membresía integrada en conjunto, por consumidores y trabajadores. A su favor está el argumento de que todavía, en muchas cooperativas, el potencial de los empleados está subvaluado; dicho principio los obligaría a tomar nota de la cuestión. La Asociación de Cooperativas Canadienses, ha sugerido recientemente un nuevo principio que reconoce el aporte de los empleados. Puede haber también necesidad de introducir un principio de cumplimiento por el cual, toda cooperativa que no adhiere a los principios cooperativos, deberá enfrentar sanciones impuestas por su federación nacional. Esto tendría sentido si vamos a oponernos a la comprensible renuencia de las cooperativas exitosas a que se las identifique con otras que no cumplen con los principios.

¿Cuáles son las amenazas que enfrentan los principios cooperativos? Las mismas provienen de dos situaciones opuestas. Una de ellas es la dilución del principio de propiedad de los asociados, a través de las cooperativas que ofrecen tenencia de acciones con derecho a voto a inversores externos. En este caso, las cooperativas son asimiladas a la forma empresaria dominante en los negocios, la propiedad es de los inversores. La otra amenaza es la dilución del principio de membresía a través de la expansión de la actividad general basada en la comunidad, y los contratos para prestar servicios públicos. En este caso, las cooperativas podrían convertirse más en un sector sin fines de lucro, perdiendo el sentido de una membresía distintiva que debiera ser recompensada con beneficios económicos.

¿Cuáles son las oportunidades? Aquí existe un bosquejo de un futuro optimista que se puede estar abriendo. En este futuro, los principios se utilizarán en forma creciente como un marco para la evaluación, para determinar el “resultado final” y medir las promesas de las cooperativas comparadas con su desempeño. Serán utilizadas por las federaciones para certificar a las cooperativas como genuinas y para mantener sus estándares. Críticamente, se encontrarán formas para hacer que los principios sean operacionales, de modo que provean claras ventajas competitivas que los gerentes estarán motivados a poner en práctica en sus tareas cotidianas.⁴³ Por ejemplo, la función relaciones con los asociados será vinculada con las relaciones públicas, comercialización y recursos humanos, de forma tal que las comunicaciones y las actividades de una cooperativa sean consistentes con su mensaje y puedan recorrerse hacia atrás hasta llegar a los principios y valores. En el aspecto “marketing”, se pondrá énfasis en la “relación entre la entidad y sus asociados, y en el “carácter de marketing” de una cooperativa de negocios, basada en valores.⁴⁵

Si la tarea desarrollada en los últimos diez años ha sido hacer que se conozcan los valores y principios, quizás en los próximos diez años el énfasis debiera centrarse firmemente en hacerlos operativos, haciéndolos valer en la práctica del negocio. Si vamos a tener un Comité sobre Principios para realizar el trabajo hacia el futuro, éste debiera ser su principal enfoque.

Varias personas han realizado su aporte al presente trabajo. En particular, el autor desea agradecer a Garry Cronan, Mervyn Wilson, Paul Hazen, Jerker Nilsson, Tom Webb, Leslie Brown, Hans Dieter Seibel, Jýrgen Schwettmann, Ian Reid y Yohanan Stryjan.

Notas

- ¹ Laidlaw, A (1980) Cooperatives in the Year 2000, (*Cooperativas en el año 2000*), Ginebra: ICA/CEMAS, página 9.
- ² Book, S (1992) Co-operative Values in a Changing World (*Valores Cooperativos en un Mundo en Cambio*), Ginebra: ACI.
- ³ Tawney, (1964) Equality (*Igualdad*), Londres: George, Allen y Unwin, capítulo 5.
- ⁴ Los franceses tienen Buchez, los japoneses Kagawa, los alemanes Raiffeisen, los estadounidenses Warbasse, los canadienses Coady y Desjardins, los vascos Arizmendi, y así sucesivamente.
- ⁵ Ver Birchall, J (1994) Coop: the People's Business (*Cooperativas: el Negocio de la Gente*), Manchester: Manchester University Press, capítulo 2.
- ⁶ Watkins, W (1986) Co-operative Principles, Today and Tomorrow (*Principios Cooperativos, Hoy y Mañana*), Manchester: Holyoake Books, página 14.
- ⁷ Ver Parnell (1995) Reinventing the Co-operative: Enterprises for the Twenty First Century (*Reinventando las Empresas Cooperativa para el Siglo Veintiuno*), Oxford: Plunkett Foundation.
- ⁸ Ver Birchall (1998) 'Co-operative values, principles and practices: a commentary' (*Valores, principios y prácticas cooperativas: un comentario*), Journal of Co-operative Studies 30.2, páginas 42-69. (**disponible en inglés**)
- ⁹ Birchall 1997 The International Cooperative Movement (*El Movimiento Cooperativo Internacional*), Manchester University Press.
- ¹⁰ Bickle, R and Wilkins, A (2000) 'Co-operative values, principles and future – a values basis to building a successful co-operative business' (*Valores, principios cooperativos y el futuro, una base de valores para construir una cooperativa de negocios exitosa*), Journal of Co-operative Studies, 33.2, páginas 179-205. (**disponible en inglés**)
- ¹¹ Birchall, J (2003) Rediscovering the Cooperative Advantage; Poverty Reduction through Self-help (*Redescubriendo la Ventaja Cooperativa; Reducción de la Pobreza mediante la Autoayuda*), Ginebra: OIT. (**disponible por internet**)
- ¹² Stiglitz, J (2002) Globalisation and its Discontents (*Globalización y sus Descontentos*), Londres: Penguin, ix.
- ¹³ Stiglitz, *op cit*, página 9.
- ¹⁴ Sassen, S (1994) Cities in a World Economy (*Ciudades en una Economía Mundial*), Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- ¹⁵ Nilsson, J (2001) 'Farmer co-operatives: organizational models and their business environment' (*Cooperativas agrícolas: modelos de organización y su entorno de negocios*) en Birchall, J (ed) The New Mutualism in Public Policy (*El Nuevo Mutualismo en la Política Pública*), Londres: Routledge.
- ¹⁶ Birchall, J and Simmons, R (2004) 'The involvement of members in the governance of large-scale cooperative and mutual businesses: a formative evaluation of the Co-operative Group' (*La participación de los asociados en el gobierno de los negocios cooperativos y mutuales en gran escala; una evaluación formativa del Grupo Cooperativo*), Review of Social Economy, 12.4, diciembre 2004, páginas 465-486.
- ¹⁷ Johanisova, N (2005) Living in the Cracks: a look at rural social enterprises in Britain and the Czech Republic (*Viviendo en "las Grietas": una mirada a las empresas rurales sociales en Gran Bretaña y en la República Checa*), Dublin: Feasta.
- ¹⁸ Birchall, J (2001) Organising Workers in the Informal Sector: a strategy for trade union-cooperative action (*Organizando a los Trabajadores en el Sector Informal: una estrategia para la acción de los sindicatos y la unión cooperativa*), Ginebra: OIT.
- ¹⁹ *Op cit*, página 19-21.
- ²⁰ Rajagopalan, S (2003) Tribal Cooperatives in India (*Cooperativas Tribales en la India*), Nueva Deli: ILO/INDISCO.
- ²¹ Birchall, 2004 Co-operatives and the Millennium Development Goals (*Las Cooperativas y las Metas de Desarrollo del Milenio*), Ginebra: OIT.
- ²² Ver Birchall, 1997, páginas 222-4 por la evedencia.
- ²³ Ver Birchall, 2003, estudio de caso 3.

- ²⁴ Nippierd, A-B and Holmgren, C (2002) Legal Constraints to Women's Participation in Cooperatives (*Limitaciones Legales para la Participación de las Mujeres en las Cooperativas*), Ginebra: ILO.
- ²⁵ Birchall, 1997, página 224.
- ²⁶ Birchall, J and Simmons, R (2001) 'Member participation in mutuals: a theoretical model' (*Participación de los miembros en las mutuales: un modelo teórico*), en Birchall (ed) *The New Mutualism in Public Policy*, Londres: Routledge.
- ²⁷ Rajaguru, R (1006) Survival in the Open Market (*Supervivencia en un Mercado Abierto*), Nueva Deli, ACI; Fischer, I, Hardy, L, Ish, D and MacPherson, I (1999) The SANASA Model: Co-operative development through micro-finance (*El Modelo SANASA: Desarrollo cooperativo mediante las microfinanzas*), Saskatchewan, Centre for the Study of Co-operatives.
- ²⁸ Briscoe, R and Ward, M (2005) Helping Ourselves: Success stories in co-operative business and social enterprise (*Ayudándonos a Nosotros Mismos: Historias exitosas en las cooperativas de negocios y en la empresa social*), Cork: Oak Tree Press.
- ²⁹ Birchall, 2004.
- ³⁰ Birchall, 1994, capítulo 6.
- ³¹ See Birchall, 2004, 57-59; Pollet, I and Develtere, P (2003) Development Cooperation: How Cooperatives Cope: a survey of major cooperative development agencies (*Cooperación para el Desarrollo: cómo las Cooperativas lo Enfrentan: encuesta a las principales agencias de desarrollo cooperativo*), Leuven, Hoger instituut voor de arbeid.
- ³² Birchall, J (2000) 'The Lanica Affair: an attempted takeover of a consumer co-operative society' (*El Asunto Lanica: intento de toma de control de una sociedad cooperativa de consumo*), Journal of Co-operative Studies, 31.2, 1998, páginas 15-32.
- ³³ Davis, P (2004) Human Resource Management in Cooperatives (*Gerenciamiento de los Recursos Humanos en las Cooperativas*), Ginebra: OIT. **(Disponible por internet)**
- ³⁴ Birchall, 2004 op cit.
- ³⁵ Taimni, K (2001) Cooperatives in Asia: from reform to reconstruction (*Las Cooperativas en Asia: de la Reforma a la Reconstrucción*), Ginebra: OIT.
- ³⁶ Verhagen, K, Enarsson, S, Olney, G and Kadasia, B (1998) A Report on Status of Rural Savings and Credit Cooperatives in Kenya (*Informe sobre el Estado de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Kenia*), Ginebra: ACI.
- ³⁷ Philp, K (2004) 'The challenges of co-operative membership, social cohesion and globalisation' (*Los desafíos de la membresía cooperativa, cohesión social y globalización*) en Fairbairn, B and Russell, N (eds) *Co-operative Membership and Globalisation (Membresía Cooperativa y Globalización)*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives, página 68.
- ³⁸ Fairbairn, B (2004) 'Cohesion, adhesion and identities in co-operatives' (*Cohesión, adhesión e identidades en las cooperativas*), en Fairbairn, B and Russell, N (eds) *Co-operative Membership and Globalisation (Membresía Cooperativa y Globalización)*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives, página 19.
- ³⁹ Spear, R (2000) 'Overview; the Reasserting the Cooperative Advantage Project' (*Panaorama General; la Reafirmación del Proyecto de la Ventaja Cooperativa*), Journal of Co-operative Studies 33.2, páginas 95-101, página 100.) **Disponible en inglés)**
- ⁴⁰ Cook, J, Deakin, S, Michie, J and Nash, D (2003) Trust Rewards: realising the mutual advantage (*Recompensas por la Confianza: materializando la ventaja del mutualismo*), Londres: Mutuo.
- ⁴¹ Johanisova, 2005 op cit.
- ⁴² Birchall, 2003, 2004 op cit.
- ⁴³ Cote, D (2000) 'Co-operatives and the new millennium: the emergence of a new paradigm' (*Las Cooperativas y el nuevo milenio: el surgimiento de un nuevo paradigma*), en Fairbairn, B, MacPherson, I and Russell, N (eds) *Canadian Cooperatives in the Year 2000 (Las Cooperativas Canadienses en el año 2000)*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives.
- ⁴⁴ Brown, L (2004) 'Innovations in co-operative marketing and communications' (*Innovaciones en la comercialización y comunicación de las cooperativas*), en Fairbairn, B and Russell, N (eds) *Co-operative Membership and Globalisation (Membresía Cooperativa y Globalización)*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives, página 187.
- ⁴⁵ Webb, T (2000) 'Marketing co-operation in a global society' (*Vendiendo la cooperación en una sociedad global*), en Fairbairn, B, MacPherson, I and Russell, N (eds) *Canadian Cooperatives in the Year 2000 (Las Cooperativas Canadienses en el año 2000)*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives

Cuadro 2: ¿Se han puesto en práctica los principios?

Sector cooperativo	¿Uso de la Declaración de Identidad?	¿Referencia a los valores cooperativos?	¿Referencia a los principios cooperativos?
Cooperativas de consumo	Creciente, pero sólo reciente (Grupo Coop. Legacoop, etc.)	Irregularmente, pero en desarrollo a través del comercio justo, etiquetas honestas, contra modificación genética, tiendas de la comunidad, etc.	Sí, pero los beneficios de los asociados a menudo no están claros, la educación de los asociados no está aún integrada con la comercialización. Desatención de relaciones públicas y potencial de los empleados.
Cooperativas de producción (agrícolas, pero también de pesca forestales, etc.)	No mucho (con excepción de Japón). Pérdida de identidad debido a la "desmutualización" e "hibridación". Uso de sinónimos tales como asociación de agricultores.	No mucho. En su mayoría buscando agregar valor a los agricultores. Pero alguna solidaridad con las economías rurales.	Sólo en versión reducida (propiedad de los asociados, control, beneficios) Pero nuevo entendimiento del valor del control de los agricultores.
Cooperativas de trabajo	Creciente. Ninguna razón para que no sea así.	Sí, particularmente solidaridad y equidad.	Sí, pero ampliada como Mondragón y principios de trabajo digno.
Cooperativas de salud y cuidados sociales	Sí (por ejemplo, Unimed), pero competencia de la identidad "sin fines de lucro" en los EEUU, Reino Unido.	Sí, y experimentos en valores compartidos a través de múltiples partes interesadas.	Sí, explícito en el caso de Unimed, Puget Sound. Competencia de parte de los principios de interés público.
Cooperativas de vivienda	Irregularmente, a menudo no siendo consciente de un movimiento cooperativo más grande. Otras identidades compiten (asociación de vivienda "sin fines de lucro").	Sí, el localismo es una ventaja. Escala pequeña significa que se puede practicar la democracia directa.	Sí, pero necesita de préstamos del gobierno, las donaciones a veces funcionan contra la autonomía. Fácil de demostrar los beneficios para los asociados.
Cooperativas de crédito	Sí, pero compite con otras identidades tales como las Credit Unions.	Sí, a nivel internacional (WOCCU, etc.). El localismo/regionalismo puede ser una ventaja.	Uso explícito por parte de los más grandes bancos (Rabobank, Raiffeisen, UK Co-op Bank). Pero hay superposición con otros principios (por ejemplo, inversión ética).
Cooperativas de seguro/pensiones/ servicios financieros y mutuales	No mucho – compite con la identidad de la mutual y otras identidades (S&L, cooperativa de vivienda).	Sí, a nivel internacional (ICMIF, etc.), pero asimilación general a los valores dominantes en los negocios.	Tradiciones diferentes, sociedades de amigos en el Reino Unido, mutuales en Francia, no relacionadas con la ACL. Algunas mutuales de negocios muy grandes sin ningún principio!
Cooperativas de los países en desarrollo	Sí, en las nuevas leyes, pero ignorancia de la forma cooperativa. La pobre reputación conduce a usar sinónimos (grupo de auto ayuda, asociación de agricultores)	No bien reconocido, excepto en el debate de las cooperativas como organizaciones de la sociedad civil.	Comenzando a ser aplicada, a medida que se retiran los gobiernos. Pero pobre desempeño, falta de capacidad en RRHH los obscurece.
Cooperativas en general, algunas paradójicas	Pobre desempeño, la imagen del sector puede conducir a evitar deliberadamente la identidad cooperativa por parte de las cooperativas exitosas!	Los valores son difíciles de hacerlos operativos. Los otros valores cooperativos distintivos (éticos) pueden ser los más útiles!	Los principios cooperativos pueden competir con otros grupos con principios valiosos, (CSR, resultado ambiental, AA 1000, Inversores en la Gente)

Cuadro 3. Desarrollo del “principio de la educación”

	Representantes Electos	Gerentes	Empleados	Público	Jóvenes	Formadores de opinión
Información	x	x	x	X	X	X
Educación	x	x	x		X	X
Capacitación	x	x	x			

Cuadro 1: Valores y principios cooperativos reordenados

Valores de primer orden	Valores de segundo orden	Principios	Prácticas cooperativas
<i>Valores políticos:</i>	Democracia	Membresía voluntaria y abierta	Estrategia de reclutamiento de asociados
Libertad	Equidad	Control democrático por parte de los asociados	Director educación y capacitación
Igualdad	Autoayuda/esfuerzo propio	Participación económica de los asociados	Tarjetas de dividendos
Solidaridad	Confianza en sí mismo	Autonomía e independencia	Elevación del capital interno
		Educación, capacitación e información	Comercializando la “diferencia cooperativa”
<i>Valores éticos:</i>		Cooperación entre cooperativas	Apoyo a la federación/ cooperativas de servicios compartidos
Honestidad		Preocupación por la comunidad	Dividendo comunitario
Apertura			
Responsabilidad social			
Cuidado de los otros			

Cuadro 4. La “ventaja cooperativa”

Sector cooperativo	Ventajas cooperativas	Desventajas cooperativas
Cooperativas de consumo	Retorno por patrocinio; comercio ético (por ej., comercio justo, etiquetas honestas); conocimiento local; lealtad de los asociados.	Los clientes reciben beneficios sin ser asociados; los competidores pueden copiar las ventajas; riesgo de captura del gerente.
Cooperativas de producción (agrícolas, pero también de pesca, forestales, etc.)	Beneficios para los asociados (mejores precios, retornos por patrocinio; lealtad de los asociados; participación en el valor (acciones gratuitas); control del agricultor/productor.	Dificultad para obtener capital; proceso de toma de decisiones más lento; riesgo de captura del gerente.
Cooperativas de trabajo	Control por parte del trabajador; seguridad de la tarea; trabajo decente (confrontar con normas de la OIT); economía local.	Acceso al capital; autoexplotación, gerenciamiento de problemas (pero el sistema Mondragón ¿resuelve estos problemas?)
Cooperativas de salud y cuidados sociales	Membresía de multipartes interesadas (participación del trabajador y consumidor); elevada confianza, prolongados términos contractuales.	Dependencia de los contratos del gobierno/determinación de precios; autoexplotación potencial de los trabajadores; dificultad para controlar los costos; poder de la profesión médica.
Cooperativas de vivienda	Establecidas localmente; sentido de comunidad; control sobre el medio ambiente/vecinos; vivienda de calidad y bajo costo; mejor desempeño del sector público.	Dependencia de las donaciones del gobierno; difícil de gerenciar; no pueden competir con la ocupación del propietario; complejas legalmente (cooperativas de vivienda para la ocupación del propietario más simple).
Cooperativas de crédito	Establecidas localmente; bajas tasas de interés (evita la toma de utilidades); garantías colectivas (baja tasa de incumplimiento); comercialización ética.	Elevado riesgo de fracaso, conducente a excesiva regulación; necesidad de crecer para competir con los bancos; captura del gerente; presión para adoptar la comercialización con alta presión.
Cooperativas de seguros/pensiones y mutuales	Alto retorno (evita la toma de utilidades); elevada confianza, contratos con prolongados términos; beneficios para los asociados.	Descuido de la membresía (conducente a los problemas de gobierno, captura por parte de la élite); instrumentalismo (falta de tradición cooperativa).
Cooperativas de países en desarrollo	Socios potenciales en la reducción de la pobreza/estrategias de desarrollo económico local; mecanismo de entrega para la educación en salud/seguro/credito; potencial de autoayuda; empoderamiento de las mujeres.	Baja reputación por errores cometidos en el pasado; interferencia del gobierno; debilidad comercial; falta de gerenciamiento/capacidades de liderazgo; falta de capital; participación de los asociados.