

ISSN 1666 - 4892

La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social

Marie-Claire Malo

Documento 47

AUTORIDADES

DECANO
Carlos A. Degrossi

VICEDECANO
Juan Carlos Viegas

SECRETARIO DE
INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO
Jorge Schvarzer

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y MATEMÁTICAS
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN
Francisco Suárez

DIRECTORA DEL CENTRO DE
ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO
Mirta Vuotto

Presentación

Al considerar la naturaleza de las cooperativas es necesario subrayar que hacemos referencia a empresas creadas por un grupo de personas asociadas, con necesidades comunes, que están dispuestas a satisfacerlas por una acción concertada y en un ámbito de ayuda mutua y de funcionamiento democrático. Los valores éticos que sustentan sus miembros han sido reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa y se ponen en práctica a partir de una serie de principios concebidos como pautas de acción.

Estas organizaciones, en cuyo núcleo se encuentran los miembros -propietarios-usuarios asociados a una empresa-, se distinguen por ofrecer servicios para el beneficio de su membresía y no por la búsqueda de beneficios para sí mismas. Por esta razón resulta necesario considerar el carácter específico de sus procesos de gestión para distinguirlos de los propios de las empresas privadas con fines lucrativos.

Con la finalidad de esclarecer dichos procesos, sin perder de vista los desafíos que suponen para los miembros de las cooperativas y en especial para sus dirigentes y cuadros técnicos, hemos seleccionado tres textos que al reconocer la especificidad cooperativista nos permiten reflexionar sobre la complejidad e implicancias de la gestión y de las prácticas que de ella se desprenden.

Este primer texto de Marie-Claire Malo está referido a la especificidad de la gobernanza de las cooperativas. La autora considera que para estas empresas de "partes interesadas" (*stakeholders*), el proceso de decisión estratégica se presenta de manera más compleja que en las empresas clásicas de capitales. Subraya el papel de la ideología y la utopía como elementos que impulsan el control y desarrollo y analiza los factores esenciales que tienen influencia sobre las orientaciones estratégicas de la empresa cooperativa. Su análisis se centra en la empresa para focalizar las implicancias relativas a la gestión en las cooperativas.

La Dirección del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, agradece a Jean-François Draperi, Director de Redacción de la *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, Paris-France, por la autorización para traducir este texto. De manera especial destaca su buena disposición e interés por ver concretada esta publicación.

En el segundo documento, relativo a la gestión de las cooperativas se presentará un artículo de Brett Fairbairn en que el autor cuestiona las diversas distinciones que habitualmente se establecen en la gestión cooperativista entre lo social y lo económico. Al destacar que tales distinciones producen una visión empobrecida de lo que las cooperativas pueden verdaderamente hacer, propone una manera más adecuada de concebir la dirección estratégica, sustentada en un enfoque integrado en el cual las metas sociales se obtienen por medio de actividades económicas, y en el que la membresía de la cooperativa es el lugar donde se encuentran las funciones sociales y las económicas.

En el tercer documento relativo a la gestión de las cooperativas se presentarán dos artículos. El de Isaac Bleger reconoce la autonomía propia de las organizaciones cooperativas para destacar las implicancias de los procesos de gestión en términos de las estructuras prevalecientes. Mirta Vuotto, por su parte presenta una referencia a los conceptos centrales utilizados por Claude Vienney para considerar la forma empresarial de las organizaciones cooperativas y las reglas propias de su funcionamiento.

Los textos presentados en estos tres documentos permitirán apreciar que el ejercicio de la gestión de las cooperativas es un proceso complejo que encierra importantes desafíos teóricos y prácticos. Se espera que la difusión de estos materiales, poco habituales en nuestro medio, resulte estimulante para debatir el porqué de una estrategia cooperativista y reflexionar sobre sus principales determinantes.

Mirta Vuotto

Directora del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social¹

Marie-Claire Malo²

I. El empresario y su entorno

Las cooperativas y las asociaciones de economía social pueden ser vistas como iniciativas de la sociedad civil, micro utopías abiertas que hacen jugar la reciprocidad al mismo tiempo que insertan sus empresas en el mercado, o sus organismos locales en una relación partenarial con el Estado. ¿Cómo administrarlas estratégicamente teniendo en cuenta la ideología dominante, que no es la propia, y las utopías que las identifican?

En las escuelas de gestión se representa generalmente el proceso que conduce a la elección de orientaciones estratégicas por medio de un triángulo que señala particularmente tres factores: el entorno, la empresa y el dirigente. Al aplicar esta grilla a las cooperativas he debido transformar el conocido triángulo del proceso estratégico en un reloj de arena (ver esquema). En la representación clásica el vértice superior está ocupado por el dirigente. Aunque en la cooperativa y la asociación de economía social la noción de dirigente es diferente. Fundamentalmente, los dirigentes de estas organizaciones son miembros elegidos por los demás miembros (entre ellos) para ocupar el consejo de administración. Hay que distinguir entonces, el consejo de administración, de la gestión, es decir, los dirigentes elegidos y la administración designada. Hay que separar la estructura de la empresa, que está bajo la responsabilidad de la gestión, y la estructura de la asociación compuesta por la asamblea general (AG) de los miembros y el consejo de administración (CA), que funcionan según la regla de la democracia formal, es decir, “un miembro igual a un voto”. Sin embargo, el gestor no queda eliminado del proceso estratégico. En efecto, la dirección general, conjuntamente con la presidencia, tiene un papel de mediador en la interfaz de las estructuras de asociación y de empresa. En el reloj de arena, la dirección general está colocada, precisamente, a la altura del estrangulamiento, en el lugar de encuentro de la parte superior del reloj (la gobernanza por un grupo de personas) y la parte inferior del reloj (la relación entre el entorno sectorial y la empresa).

La parte superior del reloj representa la compleja gobernanza³ de una organización cooperativa, llevada a cabo por un grupo de personas que tiene una doble relación de asociación y de actividad con la empresa (Vienney, 1980). Los miembros y los dirigentes elegidos, según el tipo de cooperativa, son proveedores, empleados o clientes. En el caso particular de la cooperativa de solidaridad, una forma nueva de cooperativa quebecense inspirada en la cooperativa social italiana, la gobernanza es todavía más compleja, pues la relación de asociación comprende tanto a los usuarios como a los trabajadores y a los miembros que la apoyan. En cuanto a la asociación, que no está limitada por la cantidad de categorías de miembros, es la forma de organización que permite la más amplia gobernanza de múltiples actores (donantes, trabajadores, voluntarios, usuarios, representantes de la población y de las comunidades etnoculturales, sindicatos, gente de negocios, etc.). Recordemos que la asociación reúne personas para realizar un fin diferente al de la ganancia -

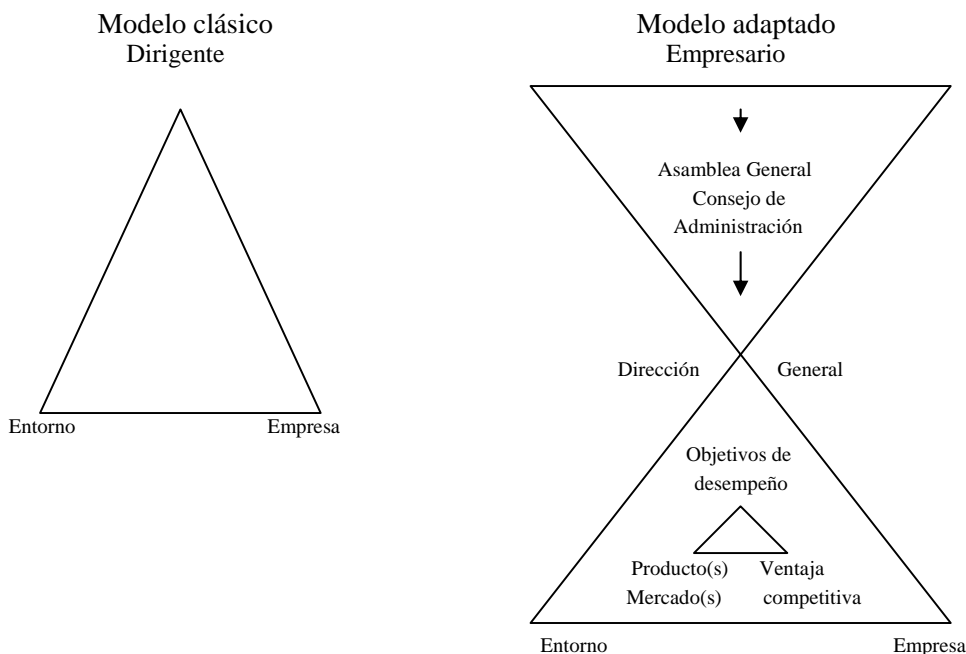
¹ Título original "La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale". Publicado en Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA), n° 281 y 282, nov. 2001. Traducción de Lucía Vera, revisión técnica de Isaac Bleger.

² Marie-Claire Malo es profesora de la École des hautes études commerciales (HEC) Montréal.

³ NB. Se usa en el texto la expresión “gobernanza” por “gouvernance” como aparece en el original. El concepto se refiere al gobierno o a la dirección, aunque con un contenido más amplio que el usado normalmente. El concepto “governance” nació después de la Segunda Guerra Mundial cuando los Estados nacionales, para reconstruir sus economías, buscaron formas de relacionarse con las organizaciones de la sociedad civil. Cada organización conservaba su individualidad y el Estado consensuaba con todas las interesadas en la búsqueda de las soluciones más adecuadas. Este concepto se trasladó a las empresas convirtiéndose en “*corporate governance*”, es decir “gobernanza empresaria” para expresar las relaciones correctas que ellas mantienen con las organizaciones o empresas con que se vinculan. Así aparece, en la consideración que hace la autora sobre las relaciones de las cooperativas y otras organizaciones de la economía social, con respecto a los “interesados”.

destinada a remunerar una inversión de capital- de donde viene la expresión “asociación (u organización) sin fines de lucro” (ASFL) o, en inglés, “*non-profit organization*” (NPO).

Esquema: la gestión estratégica



Las cooperativas y las asociaciones tienen, entonces, una gobernanza que realizan las partes interesadas (*stakeholders*), mientras que las sociedades de capitales están gobernadas por los tenedores de las partes del capital invertido (*shareholders* o accionistas). Sin embargo, la representación en forma de reloj de arena también podría utilizarse para el análisis estratégico de las sociedades de capitales, con el objeto de informar mejor sobre las fuerzas que están en juego en el seno de la gobernanza por diferentes *shareholders*, por ejemplo entre inversores institucionales y no institucionales o entre grandes y pequeños accionistas asociados para defender sus derechos. Sin embargo, la gobernanza de estas sociedades sigue siendo infinitamente menos compleja, porque está basada en el principio simple del capital, que vota en la misma dirección con el propósito de maximizar el rendimiento sobre el capital invertido. Finalmente, el reloj de arena, utilizado para el análisis estratégico de los organismos públicos y parapúblicos, permite tener mejor información sobre el lugar del Estado entre los actores de la gobernanza.

La parte superior del reloj de arena representa al empresario, es decir al agente que tiene poder sobre la combinación productiva que constituye la empresa, tanto si este empresario es colectivo, capitalista o de interés general, si es un grupo de personas, un agrupamiento de capitales o gubernamental.

Las orientaciones estratégicas son entonces función de tres “E”: el empresario, el entorno y la empresa, $E = f(E1, E2, E3)$.

Una cuarta E, la ética, es integrada al análisis del empresario (valores), del entorno (demanda y oferta ética) y de la empresa (prácticas éticas). Veamos cómo analizar cada uno de los tres factores que tienen un papel en el proceso de formación de la estrategia.

El empresario: configuración del modo de gobernanza

¿Quién participa en el proceso de formación⁴ de la estrategia, con qué valores y con qué visiones? ¿Qué *stakeholders* están en la estructura de la asociación? ¿Qué dúo se reparte el liderazgo en la presidencia y en la dirección general? ¿Quién integra la cumbre estratégica? ¿Quiénes otros participan en el proceso de formación de la estrategia?

Mientras la cooperativa, comparada con la asociación, se caracteriza principalmente por sus reglas de acción, tanto la cooperación como la economía social se definen, ambas, por valores como la democracia y la autonomía. Los valores generalmente son enunciados en manifiestos o en llamados, como el "Manifiesto de la cooperación" y el "Llamado para una economía social y solidaria". Los valores subyacen a las visiones, de las cuales una parte está determinada y otra es voluntarista. ¿Qué visiones animan a los actores del proceso estratégico? El hecho de leer bien su entorno y su empresa les permite enfocar una estrategia de posicionamiento. Sin embargo, aun cuando estas lecturas son necesarias, hace falta algo más para tener una perspectiva estratégica, pues ésta requiere desarrollar una visión de un "mundo mejor" que todavía no existe. Hace falta una utopía movilizadora. La noción de cambio social tiene entonces un lugar en el enfoque estratégico de la perspectiva.

Entre los cinco enfoques estratégicos básicos, que son el plan, el posicionamiento, la trampa, el pattern y la perspectiva (Mintzberg, 1990), elegir los enfoques del posicionamiento y de la perspectiva no es una decisión anodina, pues da cuenta de la identidad del empresario cooperativo o colectivo, que es al mismo tiempo agente de adaptación al mercado y agente de transformación (Vienney, 1980) o de emancipación, y discípulo realizador de utopías (Desroche, 1976). En efecto, si bien se requiere del posicionamiento para lograr la adaptación, la perspectiva utópica es también necesaria para la transformación social; por eso la pertinencia de estudiar al mismo tiempo el proyecto de sociedad y el proyecto de empresa de los actores de la gobernanza asociativa o cooperativa, sin omitir tomar en cuenta el poder.

Cuando el empresario es colectivo, cuando la cumbre estratégica está formada por interesados del tipo *stakeholders*, ¿quién tiene el poder? La tipología de las configuraciones organizacionales permite hacer surgir la componente que tiene el poder: la cumbre estratégica en la organización empresarial, el centro operativo en la organización profesional, la línea jerárquica en la organización divisional, la tecnoestructura en la organización de tipo mecanicista, los servicios de apoyo en la organización innovadora adhocráctica (Mintzberg, 1982, 1990). Así, aun cuando en la organización empresarial la cumbre estratégica decide sola, en las otras configuraciones debe integrarse con otros actores: expertos de la gran empresa integrada, responsables de divisiones del conglomerado, servicios de apoyo a la gestión de proyectos en la adhocracia. Cuando el poder está dividido, la configuración se vuelve política, mientras que cuando todos los actores "tiran" en la misma dirección es de tipo misionero (Mintzberg, 1990).

Todas estas configuraciones identificadas por Mintzberg han sido analizadas desde el ángulo del management. Lo que domina es la dimensión organizacional. Releyéndolas desde el ángulo de la gobernanza, interesándose en la dimensión institucional, se vuelven particularmente útiles para ubicarse en la complejidad de una organización de "multi-interesados". ¿Qué podremos encontrar a través de esa relectura? Aparecen seis modos de gobernanza: la participativa; la empresarial, incluso unitaria; aquella mediante contrato de desempeño; la integrada; la misionera y la política o democrática.

Se constata en primer lugar que algunos de estos modos de gobernanza son muy coherentes con los valores del empresario colectivo. Así, la gobernanza por ajuste mutuo requiere comités, además de la estructura de asociación básica: asamblea general (AG) y consejo de administración (CA). Corresponde bien al funcionamiento colectivo de una asociación donde se considera que la participación de los miembros es una finalidad en sí misma. También se la encuentra en la gobernanza de una mesa de concertación. Y es típica del ejercicio de la gobernanza en una federación que funciona según el modo de concertación, un modo que requiere del ajuste entre la cumbre estratégica federativa y las cumbres estratégicas locales. Son necesarias varias "idas y

⁴ Formación y no formulación de la estrategia, porque ésta puede existir sin ser formulada y porque pueden aparecer estrategias emergentes, como bien lo ha mostrado Mintzberg.

vueltas” entre la organización común y la base. La gobernanza participativa aplicada a un agrupamiento voluntario es, entonces, una configuración que da muy bien cuenta de la autonomía de los componentes locales.

La gobernanza empresarial es típica de las pequeñas organizaciones. No resulta sorprendente encontrarla en las asociaciones y cooperativas, pues la mayoría son, por su tamaño, pequeñas o medianas organizaciones (PMO). Este modo de gobernanza es también coherente con la autonomía de las cumbres estratégicas locales, que rechazan todo agrupamiento o que se insertan en una configuración federativa o asociativa negociando un nivel de autonomía suficiente como para mantener una identidad diferenciada. Remite también a la noción de gobierno unitario, sobre todo porque la función empresarial colectiva no es incompatible con el compromiso y el liderazgo de un individuo. De esto puede encargarse un presidente o incluso un director, mujer u hombre. Si la persona que asume la dirección general tiene la función de gestionar la empresa a la vez que participa en el gobierno, puede suceder que también gobierne la asociación, y que haga más que apoyarla en sus decisiones estratégicas: la asociación desempeña entonces un papel cada vez más desdibujado y el consejo de administración está cooptado. Sin embargo, nada impide que tal configuración se mantenga mucho tiempo, pues puede ser bien aceptada por los miembros cuando el responsable de la organización gobierna teniendo en cuenta la perspectiva del interés general.

La gobernanza por contrato de desempeño se adapta particularmente bien a la configuración asociativa de una cumbre global financiera o proveedora de fondos, como el Estado, y de una red de cumbres locales autónomas⁵. Es un conjunto organizacional en divisiones territoriales que combina imputabilidad y autonomía. El desempeño puede medirse en términos de empleo, siendo la masa salarial una fuente de ingresos para el Estado. Es una configuración posmoderna. El Estado ya no trata de hacer todo.

La gobernanza de una federación que ofrece servicios a sus cooperativas miembros, operando en un mismo sector de actividad, tiene tendencia a evolucionar hacia la configuración de cooperativa única. Ciertamente, se puede mantener una forma de concertación asociativa, pero las actividades de la empresa están integradas a través de una estandarización de los procedimientos, típica de la configuración mecanicista. La organización colectiva evoluciona hacia la empresa única, y luego hacia una asociación única. La federación, cumbre estratégica global, practica una animación de mediación, luego una animación de integración de las cumbres estratégicas locales. La configuración tiende entonces hacia una gobernanza integrada.

Mientras Mintzberg resalta la dimensión ideológica de la configuración misionera, encontramos más bien en ella una combinación de utopía (proyecto movilizador) y de ideología (normas que sostienen el conjunto). Aunque se considere corrientemente a la utopía como un proyecto ilusorio y a la ideología como una manipulación o una deformación de la realidad, positivamente su sentido es completamente distinto (Ricoeur, 1997). Por un lado, la utopía reviste una fuerza de movilización siendo una alternativa al mundo actual, y no menor, pues el utopista describe el mejor de los mundos; por otro lado, la ideología representa la cohesión que requiere una sociedad para sostenerse, adhesión colectiva, no al mejor de los mundos, sino al mejor de los mundos posibles. En las sociedades democráticas, la ideología es más una cuestión de adhesión (fuerza de cohesión) que de dominación (fuerza de represión), de manera que el líder carismático se ajusta bien a la configuración misionaria. Finalmente, cuando el proyecto movilizador es solamente un proyecto de empresa, sin proyecto de sociedad, cuando no hay una utopía movilizadora, la gobernanza de la organización está en armonía con los valores y las normas de la ideología dominante (mercado, Estado); a la inversa, cuando el proyecto de la empresa renovada se inscribe en un proyecto de nueva sociedad (utopía de un mundo mejor), entonces la gobernanza está en una relación alternativa a la ideología vigente.

En la configuración política descrita por Mintzberg, el poder dividido conduce a la división de la organización. Aplicada a la cooperación y a la economía social, esta configuración es, sin embargo, invitada a una rehabilitación. En efecto, la configuración política tiene también un contenido positivo: es la gobernanza democrática. Gobernar democráticamente no significa que todos participen (este criterio es más bien el de la configuración participativa), sino que todos tienen el derecho de participar o de estar representados. La democracia es inclusiva. No hay excluidos,

⁵ Como los Centros Locales de Desarrollo (CLD), las Corporaciones de Desarrollo Económico Comunitario (CDEC) mandatarias de un CLD, los Centros de Empleo para los Jóvenes (CEJ), y los Centros de la Primera Infancia (CPI).

inclusivo los pequeños tienen derechos, tal como lo promueven los organismos de defensa de los derechos. La expresión de contra-poderes está permitida. La animación de tipo contestatario tiene, entonces, un lugar aquí. Suscita estrategias emergentes y participa en el proceso de transformación social.

El entorno: del análisis, a la construcción social

Para estudiar el entorno se identifica en primer lugar a la industria, es decir, el conjunto de empresas de un mismo sector de actividad, se detecta el subsector (grupo estratégico) de referencia, luego se analizan las cinco fuerzas competitivas: el poder de los proveedores, el grado de rivalidad entre competidores, el poder de los clientes, la amenaza de los sustitutos, y la amenaza de nuevos entrantes a la industria (Porter, 1980). La grilla de Porter, facultativa en management pero inevitable en el management estratégico, apunta a un doble diagnóstico de la industria: hacer surgir las ocasiones de negocios posibles e identificar las amenazas que pesan sobre el sector o sobre el subsector de actividad, al punto de que podría desaparecer.

En el análisis del poder de los proveedores, se considerarán todas las categorías, y no solamente los proveedores habituales de materias primas. Se analizarán entonces tanto los proveedores de reglas, de saberes o de servicios a las empresas como los proveedores de recursos naturales, tecnológicos, inmobiliarios, financieros y otros. Al estudiar el poder de los clientes se distinguirán los consumidores intermedios y los consumidores finales. Al analizar el grado de rivalidad entre competidores, no se olvidará de señalar el grado de colaboración. Finalmente, se detectará el lugar y el papel del Estado, no de manera separada respecto a las fuerzas competitivas, sino a través de ellas. Según la industria analizada, el Estado está aguas arriba cuando es proveedor de reglas o de fondos, en el centro cuando es productor, e incluso aguas abajo como comprador o pagador. En vez de analizarlos de manera separada integraremos los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal al análisis del entorno sectorial. Por ejemplo, al tratar el poder de los proveedores se detectará el lugar de los sindicatos de productores autónomos y de los sindicatos de trabajadores (proveedores de trabajo asalariado). De la misma manera, hacia abajo, se buscará la presencia de asociaciones de consumidores. Las dimensiones del entorno global, como son los factores socio-políticos, serán analizados allí donde tienen un papel: hacia arriba, hacia abajo o en el centro, a veces en todas partes, mientras que, con demasiada frecuencia, incluso minuciosamente descriptos, quedan subestimados en beneficio de las reglas de juego del sector. Es cierto que estudiar las fuerzas competitivas es algo evidente cuando el sistema global es un sistema competitivo, pero nunca se perderá de vista al Estado y a los movimientos sociales, tanto viejos como nuevos, pues en el sistema global cohabitan las fuerzas del mercado, del Estado y de la sociedad civil. Al analizar las fuerzas competitivas contemporáneas de una manera general, pues aquí no hemos considerado ningún sector en particular, ¿qué encontramos?

¿En qué sectores las asociaciones y las cooperativas son más fácilmente nuevos entrantes? Por un lado, en los sectores que exigen reciprocidad, donde tanto el capital social como la solidaridad son importantes, las asociaciones –incluyendo las fundaciones y las cooperativas de usuarios o de solidaridad– tienen más potencial de entrada que las sociedades de capitales. La demanda no solvente de bienes y servicios de primera necesidad, y la demanda de los carenciados, con frecuencia hacen nacer asociaciones prestatarias de servicios, en partenariado con el Estado, que tiene una responsabilidad en la redistribución, o haciendo jugar la filantropía empresaria: la redistribución proviene entonces, de alguna manera, del mercado, pero se realiza en un modo de reciprocidad (donaciones de empresas). Por otro lado, en los sectores capitalistas donde el capital financiero es importante, asociaciones y cooperativas han tenido siempre una entrada limitada a causa de su relación particular con el capital: contrariamente a las sociedades de capital, las sociedades de personas no persiguen como finalidad el rendimiento sobre el capital. Finalmente, los componentes de la antigua economía social, generalmente en los sectores agrícola y financiero, se

ven impulsados por la mundialización a penetrar nuevos mercados geográficos por medio de las filiales que controlan: son las integraciones cooperativas (Angers, 1974, 1976). Cuando el proceso de filiales propias no basta, cooperativistas y mutuales establecen alianzas con contrapartes capitalistas.

Aguas arriba, del lado de los proveedores de materias primas, la cooperativa de productores autónomos es una forma antigua que se cruza con otra forma colectiva que también tiene una larga historia: el sindicato de productores autónomos, frecuente en el sector agrícola. Como proveedores de trabajo, los productores asalariados están desde hace mucho tiempo organizados en sindicatos de trabajadores. Sin embargo, aun cuando la cooperativa de trabajo es también una forma antigua, está claramente menos desarrollada que la cooperativa de productores autónomos, salvo en el célebre complejo industrial cooperativo de Mondragón, en el País Vasco. En la categoría de los proveedores de fondos ha nacido recientemente una forma original: la cooperativa de trabajadores accionistas de la empresa donde sus miembros trabajan. Por otra parte, los pequeños inversores en la bolsa pueden, desde hace poco, adherir a una cooperativa de inversores autónomos y a una asociación de defensa de sus derechos. En cuanto al Estado como proveedor de fondos va entrando cada vez más en asociación con redes de organismos locales a los cuales, a veces, e incluso contribuye a que nazcan. Entre los proveedores de saberes, los especialistas de la cooperación y de la economía social son particularmente numerosos en Quebec, que es un semillero de investigadores, según nos dicen los observadores extranjeros. En el subsistema cooperativo, las federaciones de cooperativas son muchas veces proveedoras de reglas para sus cooperativas miembros. En el subsistema asociativo, las mesas de concertación no tienen la misma fuerza de encuadramiento. Además, las asociaciones están en su conjunto muy poco reglamentadas, en comparación con las cooperativas cuyas leyes especifican las reglas de acción. La manera más corriente de constituir una asociación es recurrir a la tercera parte de la ley sobre las compañías, que se refiere a las sociedades sin capital por acciones. El estatuto jurídico asociativo es uno de los más flexibles que existen, lo que explica en parte el aumento de la cantidad de organizaciones que recurren a ella.

Hacia abajo, ¿qué se puede decir sobre el poder de los clientes? Si bien en el sistema de mercado los consumidores (particulares o sociedades) son clientes, en la sociedad civil son ciudadanos. Los clientes son desiguales dentro de los mercados de consumo de bienes y servicios, como lo prueban las prácticas de segmentación. Y si bien los ciudadanos son iguales, existen asociaciones de defensa de los derechos para dar la palabra a los menos favorecidos, no sólo del Sur sino también del Norte, donde se ha desarrollado un cuarto mundo. Muchos movimientos sociales son transversales, de manera que la sociedad civil en su conjunto gana terreno frente al mercado, por ejemplo con el movimiento anti-mundialización o por medio de una alternativa mundializada. Los movimientos ecológicos de desarrollo sustentable y de alimentación biológica se vuelven también cada vez más populares, a medida que se amplían las crisis, como la de la “vaca loca” en Europa o la del maíz transgénico en América. En cuanto a los usuarios de Internet, incluso los informáticos, propician un movimiento internauta para que la web no sea sólo comercio electrónico. Estos nuevos movimientos se agregan a los movimientos de consumidores o de ciudadanos mucho más antiguos, especialmente referidos a la educación popular.

En los servicios públicos sucede que el Estado o la sociedad Estatal reconoce formalmente a una asociación de usuarios y la hace participar. Globalmente, sin embargo, el modelo es el de un Estado regulador que tiene un papel de protector de los intereses del consumidor a través de leyes y apoyo financiero a organismos asociativos de defensa de los derechos de los usuarios, cuyo poder ha crecido desde que un solo demandante puede ejercer un recurso colectivo ante los tribunales. En cuanto al protector del ciudadano, que existe bajo la forma de ombudsman, también se encuentra en las grandes sociedades, incluso cooperativas.

Las cooperativas de clientes y las ASFL están presentes en una multitud de sectores de los servicios a las personas (vivienda, guarderías, servicios del ámbito escolar, a domicilio, funerarios,

financieros, etc.). Algunas cooperativas son muy antiguas, como las Cajas Desjardins, cuyo movimiento es centenario. Sin embargo, la forma cooperativa no es muy bien conocida por el gran público. Además, cuando la representación que se le otorga es idílica, el menor desvío de conducta difundido por los medios toma envergadura de escándalo. Por otra parte, como en la economía de mercado, es evidente que los consumidores comparan; una parte de los miembros de las cooperativas de usuarios practican una mezcla: negocian simultáneamente con una cooperativa y con una competidora, eligiendo a la mejor en cada caso. Sin embargo, existe un segmento de la población que es muy sensible a los valores de la cooperación y de la economía social y está esperando que se le ofrezca la ocasión para adherirse más.

¿Cuál es el grado de competencia o de colaboración entre los jugadores? En la economía de mercado, las empresas compiten. En la economía asociativa y cooperativa las organizaciones colaboran. En cuanto al sistema estatal, hace desaparecer cualquier competencia. Esto vale como imagen. Pero en la práctica, las empresas competitivas colaboran entre sí, las cooperativas y asociaciones son rivales, y el estatismo es imperfecto, como lo prueba la economía informal. La competencia es imperfecta: la cooperación entre empresas lo muestra. La cooperación es imperfecta: la rivalidad entre cooperativas es la prueba. E incluso la solidaridad es imperfecta: la competencia entre asociaciones ante los recursos del Estado lo ilustra claramente.

Aunque sea imperfecta, la cooperación entre empresas gana terreno. Se observan alianzas no sólo con los proveedores y los clientes, sino también entre empresas competidoras, y no sólo entre las muy grandes sino también entre las muy pequeñas, y entre una muy grande y otras pequeñas; no sólo entre empresas capitalistas, sino entre éstas y empresas colectivas, sin contar las asociaciones con el Estado y las alianzas dentro de la nueva economía social, otras tantas formas de colaboración que se agregan a las numerosas mesas de concertación de las asociaciones, y de las confederaciones y federaciones de cooperativas. En el congreso Ciriec 2000 sobre el tema “Economía pública y economía social: nuevas formas de cooperación en la era de la mundialización”, se estudiaron los partenariados tanto a nivel mundial y nacional como a nivel local, de la misma manera que entre el Norte y el Sur, y entre el Oeste y el Este. Se han encontrado tantas, si no más, partenariados entre lo público y lo privado como entre lo público y la economía social mutualista, cooperativa o asociativa⁶.

La intercooperación ya forma parte, desde hace mucho tiempo, de los principios cooperativos. La colaboración sin fronteras entre asociaciones existe también desde hace mucho, como en otros tiempos con la Internacional Socialista, y más recientemente con la Marcha Mundial de las Mujeres. La cooperación entre integrantes de la economía social, ya se trate de asociaciones o de cooperativas, es coherente con los valores que esas organizaciones promueven. ¿Pero qué ocurre en la práctica? El agrupamiento voluntario de actores de la sociedad civil es posible, como lo prueban los movimientos sociales, pero el agrupamiento de empresarios y de empresas es siempre difícil, aun cuando sean colectivos. Se requieren algunas condiciones para iniciar colectivamente una empresa (Lévesque, 1980) y todavía más si se lo hace en la escala de un sector de actividad. La necesidad de hacerlo debe sentirse con fuerza, como la de sobrevivir cuando la intensidad de la competencia incrementa el riesgo de desaparición. Es necesario un liderazgo, a veces el de una asociación o de una cooperativa antigua en el sector de actividad. Hay que movilizar recursos, y muchas veces esta organización pionera dará el ejemplo poniendo a disposición del grupo sus locales, su secretaría, etc. Hace falta cohesión, sobre todo cuando el liderazgo no está concentrado, y especialmente cuando el entorno se vuelve amenazador. A veces se hace necesario incluso una intervención del Estado para facilitar, o aún imponer, el agrupamiento en aras del interés general.

⁶ Las actas del Congreso fueron publicadas en el sitio del Ciriec-Canadá: www.unites.uqam.ca/ciriec.

Para dar cuenta de la relación global-local, clásicamente se habla de las agrupaciones de segundo grado (federaciones) y de tercer grado (confederaciones), pero esta tipología es insuficiente. En efecto, cuatro fuerzas pueden actuar y explicar las configuraciones posibles de un subsistema sectorial asociativo o cooperativo cuyas unidades, al ser organizaciones colectivas, pueden ser representadas como clusters.

- La autonomía: ausencia de agrupación (aislamiento de clusters autónomos).
- La concertación: mesa de concertación (concertación de los clusters autónomos).
- La concertación y la integración: federación (concertación de los clusters y co-empresa).
- La integración: organización única (un solo cluster-empresa para el conjunto del subsistema).

Todo está abierto: la cooperación entre empresas es una construcción social y no únicamente un resultado de las fuerzas del mercado o del Estado, aunque éstas también tengan un papel. Sin embargo, parece que las asociaciones privilegian la mesa de concertación en su relación con el Estado, mientras las cooperativas lo hacen con la federación en su relación con el mercado. Pero tanto sean asociaciones o cooperativas, las sociedades de personas presentan generalmente una fuerte resistencia al modelo integrador, de manera que se requiere tiempo para adoptarlo.

Finalmente, ¿qué puede decirse de los procesos de sustitución? Como nuestro análisis no se refiere a ningún sector en particular, podemos dirigir la reflexión hacia los procesos de sustitución entre componentes del sistema. Las configuraciones asociativas Estado-mercado y Estado-sociedad civil o mercado-sociedad civil toman un sentido negativo cuando se les asocia un riesgo de desnaturalización: del Estado al mercado (privatización), del mercado al Estado (nacionalización), del Estado a la sociedad civil (comunitarización), de la sociedad civil al Estado (estatización), del mercado a la sociedad civil (solidarización), de la sociedad civil al mercado (mercantilización). Sin embargo, también pueden verse esos partenariados como innovaciones sociales inscriptas en el campo de la democracia y del compromiso negociado, lo que lleva a una transformación social por medio de nuevos modos de relaciones entre los actores del mercado, del Estado y de la sociedad civil. Ni completa autonomía, ni completa dependencia de uno o de los otros, sino un ajuste mutuo en un campo que sigue siendo político. El modelo de desarrollo entre tres, sociedad civil, Estado y mercado, anuncia un mejor entorno de apoyo a la arquitectura del interés general.

Si las cooperativas se definen por las reglas y las asociaciones de economía social por los valores, ambas comparten los mismos valores y tienen más bien una gobernanza de *stakeholders* antes que de *shareholders*. No son, fundamentalmente, agrupamientos de capitales, aun cuando pueden hacer alianzas con empresas constituidas como sociedades de capital por acciones. No son organizaciones gubernamentales, aun cuando pueden estar en partenariado con el Estado. Tienen la especificidad de las sociedades de personas, aun cuando adopten formalmente el estatuto de sociedad anónima. Los dos movimientos, el asociativo y el cooperativo tienen mucho que aprender el uno del otro. El movimiento cooperativo tiene una larga experiencia de los compromisos negociados con el mercado, mientras que el movimiento asociativo, cuyo componente de desarrollo económico comunitario ha tomado el proyecto de la nueva economía social, tiene una fuerte experiencia del compromiso negociado con el Estado. Ahora bien, su interfaz se amplía: cooperativas solidarias entran en el campo de la reciprocidad y asociaciones sin fines de lucro entran en el sector mercantil. La economía social, vieja o nueva, es también una construcción social como lo prueba ya el “catálogo” de los componentes de la economía social (Desroche, 1983), que incluye no sólo componentes ciertos (cooperativas, mutuales, asociaciones), sino también componentes inciertos en la interfaz de los sectores sindical, público, privado y comunitario en el sentido quebecense del término, es decir, popular. Los participantes del proceso estratégico, en las

asociaciones, las cooperativas y las mutuales, están invitados a construir entre sí y con los otros actores una economía social global.

II. La empresa y sus orientaciones

Como ocurre con cualquier empresa, las orientaciones estratégicas de la cooperativa o de la asociación de economía social son función del empresario, del entorno y de la empresa. El análisis del empresario colectivo exige considerar a todos los actores del proceso estratégico así como sus valores y sus visiones. Para tomar en cuenta el sector en el cual evoluciona la cooperativa o la asociación de economía social, la grilla de análisis de las fuerzas en competencia es inevitable y sirve de trama para la integración de todas las dimensiones del entorno, incluyendo las dimensiones sociopolíticas. Después de haber presentado las grillas de análisis del empresario y del entorno, veamos ahora como analizar la empresa y sus orientaciones estratégicas, antes de concluir con la necesaria combinación de los enfoques estratégicos del posicionamiento y de la perspectiva.

La empresa: una cadena de actividades

Entre los instrumentos de análisis de la empresa elegimos la grilla de la cadena de valor agregado (Porter, 1986). La cadena de actividades de la empresa se descompone en dos grupos: las actividades principales y las de apoyo. Las principales comprenden la logística para la entrada de mercancías, la producción, la logística de salida, la comercialización y la venta así como los servicios de postventa. En el sector de los servicios se requieren algunas adaptaciones. Por ejemplo, la logística de la entrada de mercancías se transforma en actividad de recepción de las personas, una función cada vez más valorizada en la empresa. Las de apoyo comprenden el aprovisionamiento, el desarrollo (de los procedimientos, de los productos, etc.), la gestión de los recursos humanos, incluyendo los voluntarios, y las subactividades que forman la “infraestructura” de la firma, como el sistema de información contable y las finanzas, las comunicaciones y, sobre todo, la función de dirección general. En el nivel de las comunicaciones, se acuerda una atención muy particular a la función de relación con los miembros, sobre todo en las organizaciones de gran tamaño que han pasado de una relación entre los miembros a una con los miembros. En el nivel de la dirección general se tienen en cuenta los diferentes mecanismos de coordinación (Mintzberg, 1982, 1990), pues la coordinación está en el centro del oficio del manager.

El análisis de la cadena del valor agregado es totalmente compatible con el enfoque de las competencias e incluso con el de los recursos, pues termina con una jerarquización de las fuerzas y las debilidades. Después del análisis de las actividades, el diagnóstico de la empresa consiste en identificar, entre las actividades fuertes, aquellas donde se encuentran los principales recursos o competencias en tanto fuentes de ventaja competitiva (FVC) y, entre las debilidades, aquellas que son las principales fuentes de desventaja competitiva (FDC). El análisis de la cadena de actividades de la empresa está también emparentado con el enfoque de la mejora continua de la calidad total, que ha demostrado ser algo más que un modo de gestión.

La cadena ampliada permite dar cuenta de las relaciones de asociación con los proveedores, los empleados y los clientes. En la empresa colectiva, cuando la actividad es realizada con los miembros, la función está ya solidarizada: el aprovisionamiento entre los miembros proveedores se hace entonces sin exclusión de los pequeños; la gestión de los recursos humanos se hace sin despedir a los trabajadores miembros; la comercialización y la venta a clientes miembros se hace sin exclusiones. He aquí los tipos ideales de la cooperación y de la economía social. Pero con el tiempo y el crecimiento del tamaño, es grande el desafío de mantener las prácticas de gestión solidaria y las soluciones pasan a veces por configuraciones asociativas, que son pasarelas entre la gran cooperativa y la pequeña asociación de economía social.

¿Qué descubrimos al recorrer una por una las actividades de la empresa, considerada como una cadena de valor agregado? Se constata una serie de movimientos cruzados. Las prácticas de las empresas manufactureras tienen influencia sobre las prácticas de las de servicios y viceversa. Las prácticas de las empresas controladas por grupos de personas tienen influencia sobre las de propiedad de grupos de capitales y viceversa. Las cooperativas que se han vuelto menos solidarias son llamadas “coopitalistas” e incluso capitalistas. Simultáneamente, las empresas capitalistas devienen empresas ciudadanas en comunidades determinadas y empresas-providencia para sus asalariados. El paternalismo se renueva. La gestión de las empresas cambia al mismo tiempo que los conocimientos que se enseñan en las escuelas de gestión, como la de Altos Estudios Comerciales. El individuo es cada vez menos una dimensión olvidada. El management llega a veces a recurrir a la espiritualidad.

Desde siempre la gestión de los recursos humanos (GRH) ha tenido en cuenta el factor humano, pero hoy supera esta meta al ocuparse también de los excluidos de la empresa, ayudando a los trabajadores despedidos a volver a encontrar empleo. La gestión de las operaciones y de la producción (GOP), con la mejora continua de la calidad total, hace cambiar la representación social de la empresa desde el contrato al convenio de esfuerzos. Los proveedores, los trabajadores, sindicalizados o no, los clientes, e incluso los competidores se vuelven asociados dentro de una cadena ampliada de valor agregado. El marketing verde tiene en cuenta la naturaleza y el marketing social permite que todas las causas encuentren a alguien que se haga cargo de ellas. El marketing de los servicios agrega el enfoque relacional al enfoque transaccional, reconociendo que usuarios y trabajadores son siempre coproductores en una relación de producción de servicio. Sistemas de información más amigables difunden los procedimientos estándar por medio de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC), que ahora exigen más autonomía en el trabajo. Incluso el consumidor debe ser más autónomo, porque las transacciones de autoservicio se desarrollan al mismo tiempo que las TIC. Finalmente, las finanzas reservan un lugar para el inversor institucional colectivo y para los inversores responsables. En cuanto a la contabilidad, se desarrolla la certificación mundial en materia de responsabilidad social.

Varias de estas innovaciones sociales en la empresa, algunas de las cuales suponen también innovaciones sociales en el sindicato, se acercan a los tipos ideales de la cooperación y de la economía social. Entonces, la nueva gestión se vuelve practicable en el ámbito de las cooperativas y de las asociaciones sin fines de lucro. En el momento en que un paradigma humanista viene a contrapesar el mercantil financiero, la gestión asociativa y cooperativa aparece cada vez más desenclavada. Sin embargo, como la innovación social en la empresa no llega todavía hasta el gobierno, las asociaciones y las cooperativas mantienen toda su especificidad en el nivel de la cumbre estratégica.

¿Qué ocurre entonces, en las asociaciones y cooperativas, con la función de dirección general, una función central en la infraestructura de la firma? ¿Qué ocurre con el modo de coordinación? ¿Qué revela, desde el punto de vista de la cooperación y de la economía social, la relectura de las configuraciones organizacionales de Mintzberg: empresarial (supervisión directa), innovadora (ajuste mutuo), profesional (estandarización de las calificaciones), mecanicista (estandarización de los procedimientos), divisional (estandarización de los resultados), misionera (estandarización de las normas) o política (ausencia de coordinación)?

Teniendo en cuenta el escaso tamaño de la mayoría de las cooperativas y asociaciones sin fines de lucro, no resulta sorprendente encontrar en ellas una supervisión directa por parte de un director, hombre o mujer, denominado a veces coordinador, pues el ajuste mutuo cohabita generalmente con la supervisión directa en las organizaciones que tienen un modo de funcionamiento participativo. Además, como la autoridad jerárquica está basada en una relación salarial legitimada por una relación de propiedad específica (sociedad de personas y no sociedad de capitales), fácilmente se comprende que un director aprenda a temperarla, y más todavía cuando la organización funciona

recurriendo al trabajo voluntario de sus miembros. La adhocracia, que también podemos denominar configuración participativa, está particularmente presente en el ámbito de las pequeñas cooperativas de contribución directa, que recurren al trabajo voluntario de sus miembros usuarios, como las cooperativas de vivienda y los clubes cooperativos de consumo. La adhocracia caracteriza también a las pequeñas asociaciones sin fines de lucro que funcionan como colectivos, como los comedores comunitarios.

La coordinación por estandarización de los procedimientos de trabajo, un modo burocrático que fue dominante para luego declinar tanto en el Oeste como en el Este, se renueva gracias a las TIC. Renace en un modo híbrido, porque los nuevos sistemas de información no sólo encuadran al trabajador: también exigen autonomía en el trabajo, apoyada por la estandarización de las calificaciones de los operadores. Así, después de la reingeniería de su cadena de actividades, las Cajas Desjardins están coordinadas globalmente por procesos de negocios estandarizados; pero como la segmentación llega hoy hasta la individuación, se requiere personal asesor que pueda hacer para el usuario una selección personalizada entre un conjunto de respuestas estándar. La formación calificante que acompaña la transformación de los puestos de dependientes (empleados) en puestos de asesores se apoya tanto, si no más, en las actitudes y habilidades relacionales del trabajador, como en el aprendizaje de conocimientos sobre finanzas de los particulares y de las sociedades.

¿Cómo coordinar una red de organizaciones autónomas? La administración por objetivos de desempeño se generaliza como modo de coordinación no sólo del holding, sino también de la configuración partenarial Estado-organismos locales. Como para la gestión de un conglomerado, hace falta tanto un criterio simple de gobernanza del conjunto (la cantidad de empleos creados o mantenidos reemplaza al criterio del rendimiento sobre el capital) y relaciones directas entre el gestor o funcionario que representa a la cumbre global y cada responsable de unidades de base autónomas, aunque dependientes del financiamiento de la cumbre.

Coordinar una asociación o una cooperativa, o una de sus redes, refiriéndose a un proyecto de empresa y ejerciendo un liderazgo carismático requiere una interfaz importante con la función de comunicación. Cuando los trabajadores de todas las categorías, incluidos los voluntarios, trabajan en el mismo sentido olvidando sus intereses particulares porque han adherido a un mismo proyecto movilizador, poco importa si el líder carismático está en la presidencia o en la dirección general; la coordinación de la organización es entonces llamada misionaria. Para que las relaciones de producción pasen del contrato al convenio de esfuerzos, es necesario que el proyecto de empresa sea muy movilizador y el líder muy carismático. Este convenio ha sido, por ejemplo, muy fuerte entre los participantes de las cajas piloto y de las cajas vitrina de la reingeniería de Desjardins, cualquiera fuera su situación profesional.

Para Minzberg, la configuración política esta condenada al fracaso cuando, al empujar cada uno para su lado, la organización estalla. En nuestra opinión, administrar la empresa provocando la confrontación de los intereses particulares, hacer todo lo posible para suscitar el debate en el seno de la organización, e incluso alentar el cuestionamiento es coordinar democráticamente. Aun cuando el debate sea coherente con los valores democráticos de la cooperación y de la economía social, le hace falta mucha seguridad a un director de asociación o de cooperativa para ser capaz de suscitarla en la empresa, incluso cuando estimula la asociación en dúo con el presidente. Gestionar democráticamente es diferente de gestionar por ajuste mutuo. En la configuración participativa, todos participan. En la configuración democrática, la participación de todos no es el criterio. Lo que importa es hacer surgir las oposiciones, la expresión de los pro y los contra en un espacio común. Hay un lugar para la polémica. Hay al mismo tiempo cuestionamiento, mediación e integración.

Finalmente, cuando la estructura empresarial se vuelve demasiado compleja, ¿cómo encontrar la unidad de coordinación? ¿qué modo de supra-coordinación permite simplificar la gestión de un conjunto que combina varios modos de coordinación? ¿Qué criterio simple puede utilizar la dirección superior de un gran conjunto organizacional cooperativo o de economía social, sabiendo

que no puede ser la maximización del rendimiento del capital invertido? Desde el punto de vista de la dirección superior, cuando los procedimientos estandarizados se vuelven una norma del sector de actividad y cuando aumenta incluso la profesionalización, como lo exigen las TIC, mientras subsistan las cumbres estratégicas locales, el conjunto como empresa puede ser visto como no perfectamente controlado. Ciertamente, la dirección superior de la cumbre estratégica global puede ver en el margen de maniobra de las cumbres estratégicas locales una fuente de diferenciación, y entonces alentará, incluso, una parte de autonomía local. Pero si ve las diferencias de conducta local con relación a las normas como fuentes de desventajas en el nivel de los costos, la dirección superior trabajará más bien en el sentido de integrar todavía más la gestión local de las actividades en un solo conjunto. Para realizar una coordinación de conjunto, los gestores de la dirección superior de un movimiento asociativo o cooperativo institucionalizado pueden optar por una coordinación por objetivos de desempeño. En las configuraciones donde las cumbres estratégicas locales no tienen mucha autonomía, estos objetivos se dirigen directamente a los profesionales de la base. La configuración se vuelve entonces la de una dirección superior global y una red de profesionales con un contrato de desempeño con la empresa. Pero hay otra opción que se ofrece a los managers de un conjunto. En efecto, los gestores de la cumbre pueden también, de acuerdo con los actores de la gobernanza global, coordinar el conjunto por medio de un proyecto de transformación social. Un supra-proyecto movilizador vuelve a darle sentido a la organización que lo ha perdido cuando ésta tuvo que imitar los procesos de negocios que se han vuelto reglas del juego del sector y esa organización no era lo suficientemente fuerte como para imponer las suyas. El desafío es entonces inmensamente grande, porque las nuevas orientaciones estratégicas deben surgir no sólo de una visión del mercado, por medio de una estrategia de posicionamiento, sino también de una perspectiva estratégica de transformación social. Deben apuntar a realizar no sólo un mundo mejor, sino “el mejor de los mundos”.

Las orientaciones estratégicas: del posicionamiento a la perspectiva

En la parte inferior del reloj de arena de la gestión estratégica hay un triángulo pequeño que representa los tres componentes de las orientaciones estratégicas, bajo el ángulo clásico del posicionamiento: los objetivos de desempeño, la elección de los productos y mercados-objetivo y el tipo de ventaja competitiva que se busca.

Los objetivos de desempeño de la empresa son aquellos a que se apunta con relación al nivel de ingresos y al equilibrio financiero. ¿Qué objetivo de rentabilidad se busca sabiendo que la rentabilidad es una relación con el equilibrio financiero? El equilibrio puede: no alcanzarse (la empresa es deficitaria), alcanzarse (no hay ni pérdida ni excedente) o ser superado (es entonces excedentaria). Como una actividad puede ser estructuralmente deficitaria, el mantenimiento de un nivel de déficit es una orientación estratégica que tiene sentido pero que impone, ciertamente, otorgar un papel a la redistribución o a la reciprocidad, como la ayuda gubernamental o la filantropía de las sociedades y de los particulares. Por otro lado, ¿a qué nivel de ingresos se apunta? Para una asociación o una cooperativa es posible elegir una estrategia de mantenimiento o una de crecimiento, pero es difícil elegir cualquier estrategia de retraimiento, pues implica una ruptura de actividades que afecta a los proveedores, empleados y usuarios, miembros o beneficiarios que pueden no tener otras opciones, cuando representan una demanda no solvente.

La elección de productos o mercados de la cooperativa o de la asociación está entonces restringida. Por ejemplo, la empresa colectiva de proveedores comercializará una gama de productos que corresponda a la producción de sus proveedores miembros. Los productos ofrecidos por una empresa colectiva de trabajadores van a corresponder a las calificaciones de sus trabajadores miembros. La empresa colectiva de clientes tendrá a sus miembros como mercado objetivo. También se constata que la elección de productos y mercados pone en juego la solidaridad.

La cooperativa de clientes no cerrará la puerta a los segmentos dejados de lado por los competidores capitalistas. La asociación sin fines de lucro abrirá sus puertas a los más desfavorecidos. La cooperativa de proveedores distribuirá los productos de pequeños productores no tomados en cuenta por el mercado. La cooperativa de trabajadores mantendrá una oferta de productos menos rentables para mantener los empleos correspondientes. No sólo hay contratos, hay un convenio de solidaridad. Cuando la elección de productos y de mercados está determinada por las fuerzas competitivas del mercado capitalista, la especificidad de la cooperativa o de la asociación sin fines de lucro comienza a desaparecer. La cooperativa de proveedores deja de distribuir productos en volúmenes escasos, aunque resulten afectados los productores más pequeños. La cooperativa de trabajadores abandona los productos menos rentables, aunque sea necesario despedir asalariados. La cooperativa de clientes deja de acercarse a los segmentos dejados de lado por los competidores capitalistas, a pesar que una asociación sin fines de lucro tome su lugar. Cuando la asociación, para mostrar un mejor desempeño al Estado que la financia, deja de acercarse a los más desfavorecidos para ocuparse sólo de casos livianos, una especie de aligerado asociativo como existe en la segmentación del mercado, ¿qué queda para los excluidos?

Cuando el posicionamiento domina la perspectiva, siempre hay innegables impactos sociales. Para facilitar el retorno hacia el campo de la cooperación y de la economía social, la configuración asociativa puede ayudar. La elección de productos y mercados se hace entonces por medio de alianzas. La cooperativa de proveedores se une a un canal de distribución para promover las pequeñas producciones. La cooperativa de trabajadores accionistas se presenta como asociada de la empresa que emplea a sus miembros para contribuir a mantener el instrumento de trabajo. La cooperativa de clientes se alía con una asociación sin fines de lucro para llegar a los segmentos de demanda no solvente. Este es el mejor de los mundos, caro a los utopistas. Aunque para que estas innovaciones socioeconómicas se vuelvan el *pattern*, se requiere una masa crítica de experiencias innovadoras y, por lo tanto, no deben descuidarse las condiciones de difusión.

¿Qué tipo de ventaja competitiva corresponde mejor a las cooperativas y a las asociaciones sin fines de lucro? Una empresa puede apuntar a una posición dominante en un sector de actividad o buscar concentrarse en un nicho. En un nicho, la empresa puede combinar ventajas de costo y de diferenciación, mientras que en el mercado global hay que elegir entre dominar por ventajas en los costos o dominar por diferenciación (Porter, 1980, 1986). La diferencia debe evaluarse siempre desde el punto de vista del cliente y del usuario, haciendo surgir todas las dimensiones pertinentes. La diferencia puede estar tanto en el valor simbólico conferido al bien o servicio, o en la manera de ofrecerlo, como en el valor de uso propiamente dicho. Entonces, la propia solidaridad puede ser la sustancia de una estrategia de diferenciación.

Las estrategias de nicho se adaptan particularmente a las pequeñas organizaciones asociativas o cooperativas. Las que funcionan con voluntarios y en asociación con el Estado tienen una ventaja en los costos. Además, comparadas con una burocracia gubernamental, se diferencian por tener una mayor proximidad relacional con el usuario. Ahora bien, es particularmente importante que el consumidor se sienta más cómodo, ya que el servicio es una coproducción de un trabajador, asalariado o voluntario, y de un usuario. En la escala de un movimiento, las pequeñas asociaciones y cooperativas prefieren desarrollarse como cluster antes que por medio de sucursales. El cluster es un modo de desarrollo coherente con las estrategias de nicho, pero no con una estrategia de dominación, pues en ese caso hace falta mucho tiempo para que un movimiento asociativo o cooperativo llegue a ocupar una posición dominante en su sector de actividad. Los recorridos y los montajes varían, pero la experiencia de movimientos como el de las cajas populares Desjardins muestra que el unirse a una red ya existente, anclada social y territorialmente, es una condición de éxito para un desarrollo en gran escala. Alphonse Desjardins, al elegir el marco parroquial, apuntó justamente: las cajas se multiplicaron con el apoyo del clero, y su red territorial es hoy más importante que la de los bancos no cooperativos. Además, en Desjardins, las integraciones por

adquisiciones y fusiones comenzaron desde hace por lo menos cincuenta años, de manera que las filiales permiten ofrecer una gama completa de productos financieros (seguros, servicios fiduciarios, valores mobiliarios, etc.) y de inversiones. Hoy en día, al pasar de tres niveles (cajas, federaciones y confederación) a dos (cajas y federaciones), Desjardins disminuye ciertamente los costos asociados a su estructura de asociación aunque, sin embargo, no se vuelve líder en el nivel de los costos. ¿Cómo podría serlo, a menos de establecer nuevas formas de ahorro y de crédito solidarios para los clientes desfavorecidos, a los que sigue atendiendo, mientras los bancos comerciales los excluyen al cerrar las sucursales situadas en zonas que se han vuelto económicamente débiles? Ya lo hemos mencionado, las estrategias de retracción son más difíciles y se hacen de manera más lenta en la cooperación y en la economía social, aun cuando no se excluya la trivialización.

La trivialización, es decir la desaparición de una diferencia inicial, puede ocurrir cuando se adopta una estrategia de imitación de las prácticas de las empresas de capital que fijan las reglas en el sector. Imitar sin desnaturalizarse es posible con innovaciones sociales. Ahora bien, los fatalistas no ven esta construcción social de las organizaciones y de las instituciones. Piensan que con el paso del tiempo, el tamaño y el sistema técnico, tarde o temprano los movimientos asociativos y cooperativos pierden su identidad original. Entonces, una cooperativa que se trivializa ¿puede volver a encontrar una diferencia, una distinción? En un sistema donde la ideología del mercado financiarizado se impone y donde jugar en la bolsa es un gesto corriente, Desjardins ha incitado a las cajas a pagar bonificaciones anuales cooperativas, en contrapartida de los dividendos capitalistas, y a publicitar los montos totales así devueltos al medio social. Mientras los grandes bancos hacen con los dividendos ganancias juzgadas escandalosas por la prensa, las bonificaciones anuales, que se distribuyen a escala local a todos los miembros usuarios, marcan una distinción claramente cooperativa. Pero, ¿es suficiente para establecer la diferencia, es decir, para llevar a los miembros a realizar todos sus negocios con las cooperativas? Como mínimo, hay que hacer las cosas por lo menos tan bien como la competencia: mantener servicios igualmente profesionales, tener tasas competitivas y nuevos modos de distribución, como son los servicios por Internet. Para ofrecer una diferencia, estaría muy bien hacer lo mejor en todos esos planos, pero ¿esto sería una distinción, algo excepcional? Para abrir la vía a lo excepcional hay que profundizar la excepción Desjardins. La diferencia cooperativa por la propiedad colectiva –calidad que también posee la asociación, cuyas reservas son igualmente inalienables- ha sido expuesta con éxito cuando el movimiento de nacionalismo económico atravesaba a la sociedad quebecense y al gobierno del movimiento cooperativo. Un retorno a la imagen nacionalista, ahora que la sociedad es multicultural, sería sin duda una opción poco acertada, aunque la compra local tenga un cierto sentido en el contexto de la crisis del empleo no resuelta estructuralmente a pesar de la recuperación económica. ¿Qué puede entonces hacer la organización cooperativa para afirmar su valor excepcional y fidelizar a sus miembros? Ciertamente, las bonificaciones anuales individuales vuelven a unir a los miembros como *homo economicus*, pero los miembros son también ciudadanos, miembros de comunidades en diferentes escalas territoriales, y personas con deseos y prácticas de reciprocidad. Ahora bien, Desjardins lleva un tiempo de ventaja en la gestión de la relación de ciudadanía. Esta institución de la antigua economía social se ha vuelto una gran donante a nivel global, a través de su fundación y de la coordinación de grandes donaciones, al mismo tiempo que sigue siendo un donante inevitable en la escala local o supralocal, por las donaciones y comanditas de sus cajas, que son cada vez más grandes después de las fusiones. Pero incluso las donaciones menores, de las cajas más pequeñas, tienen un valor en la reciprocidad. Además, Desjardins está comprometido socialmente por el presidente del movimiento, que será siempre un personaje público solicitado, y localmente por el compromiso comunitario no solo de los dirigentes elegidos, sino también de los managers y demás empleados de las cajas. Además, las cooperativas que logran el mejor anclaje comunitario de base combinan su compromiso con el medio con su oferta de productos. Continúan prestando sus servicios a los pequeños segmentos abandonados por la

competencia. De esta manera, las cajas Desjardins establecen pasarelas con los organismos asociativos para el crédito solidario y participan en sociedades locales de inversión para el desarrollo del empleo. Hacen evolucionar sus préstamos e incluso su recolección del ahorro promoviendo fondos éticos y fondos ambientales. Son instituciones financieras basadas en una relación de actividad con los miembros que también son ciudadanos.

Si bien estas prácticas existen en la vieja economía social, no constituyen, sin embargo, forzosamente un pattern, pues la difusión de las innovaciones sociales por cluster implica una perspectiva movilizadora. Sólo las estrategias de perspectiva hacen la diferencia con las estrategias de posicionamiento. Sin perspectiva, sin proyecto de sociedad, sin un objetivo hacia el mejor de los mundos, muchas de las estrategias de posicionamiento por diferenciación constituyen en realidad estrategias de imitación de los jugadores dominantes. De lo que se trata es de hacerlo mejor, de manera diferente. Ciertamente, los expertos en benchmarking se encuentran mejor allí, pues la excelencia es fácil de medir entre unidades que se comparan, pero ¿cómo clasificar lo excepcional?

Conclusión

Cuando solo la perspectiva anima el proceso estratégico del empresario colectivo, la visión y la elección de las orientaciones de la cooperativa o de la asociación corresponden ciertamente a los valores, pero las orientaciones pueden entrar en contradicción con las reglas del sector si no se las ha tenido en cuenta. Entonces la viabilidad puede verse amenazada. En la situación opuesta, cuando el proceso estratégico sólo sigue el enfoque del posicionamiento, la visión está ciertamente en armonía con las reglas del sector, pero cuando esas orientaciones están definidas sin perspectiva de cambio social, pueden no corresponder a los valores del empresario. Entonces lo que se ve amenazada es la identidad. Sólo una articulación del voluntarismo y del determinismo, de la perspectiva de transformación social y del posicionamiento económico hace al proceso estratégico portador de identidad y de viabilidad.

Cuando la cultura de empresa estaba de moda, los proyectos tenían la misma perspectiva. Hoy, los planes de desarrollo y los de negocios vuelven con fuerza, incluso en la cooperación y en la economía social. Están justificados, porque la competencia existe no solo en el mercado sino también en la relación con el Estado (¿quién se beneficiará con la redistribución?) e incluso dentro de la sociedad civil (¿qué causa gozará de reciprocidad?). El enfoque del posicionamiento tiene entonces su razón de ser y las estrategias de imitación pueden ser pertinentes.

Pero, ¿hasta qué punto una asociación o una cooperativa pueden adoptar una estrategia de imitación sin desnaturalizarse? ¿Hasta que punto estas organizaciones pueden basarse en el mercado o en el Estado sin desaparecer como entidades diferentes? Toda reconfiguración realizada únicamente en función de las reglas del mercado o del Estado impone una contrapartida: la refundación según las reglas de la reciprocidad. Para que la asociación y la cooperativa sobrevivan conservando su identidad, la necesaria reconfiguración, cuando las reglas del juego cambian, impone un contrapoder como contrapartida: una refundación que abreve en las fuerzas de la sociedad civil.

¿Pero cómo volver a encontrar a la sociedad civil cuando ya no somos más que una empresa de mercado o una entidad del Estado? ¿No hace falta volver a las raíces de un movimiento social para refundarse? Cuando el enunciado de los valores no basta para establecer una diferencia, ¿no es acaso tiempo que los empresarios sociales adhieran a un proyecto de sociedad sostenido por los movimientos sociales: movimientos de mujeres contra la pobreza, de defensa de los “sin” (sin empleo, sin vivienda, sin papeles...), de educación popular, del comercio equitativo, del crédito solidario, de la inversión responsable, ecológico de desarrollo sustentable, internauta ciudadano?

El éxito de los empresarios sociales en la economía de mercado, o en relación con el Estado, implica un compromiso entre la perspectiva de cambio social y el posicionamiento. El compromiso

es con frecuencia visto como una restricción, pero también posee un potencial de innovación porque impone combinar magnitudes diferentes, órdenes diferentes. En economía social, el encuentro de las lógicas sectorial y territorial, por ejemplo, impone un compromiso a cada uno pero, al conducir hacia actividades sectoriales localizadas, los gobiernos locales ganan en inversiones financieras y la empresa accede al capital social. En economía social, el encuentro del grupo de personas y del dinero impone un compromiso a unos y otros, pero la combinación es en sí misma una innovación social. La combinación existe no por el hecho de estar en el mejor de los mundos, sino para hacer nacer el mejor de los mundos.

Se vuelve a encontrar así la articulación entre un proyecto utópico y la ideología, que es la misma dinámica del origen de la forma cooperativa. Si hoy la forma de asociación de economía social aparece al lado de la forma cooperativa, es porque nace como una combinación en la interfaz ya no de dos espacios, como antes nació la cooperativa en la interfase de la sociedad civil (grupo de personas) y mercado (empresa), sino de tres espacios: la sociedad civil (asociación...), el mercado (...de economía...) y el Estado (...social).

Bibliografía

- ANGERS, François Albert (1974), *La coopération, de la réalité à la théorie économique. Le monde vivant de la coopération* (tomo 1), Montreal, Fides, 226 p.
- DESROCHE, Henri (1976), *Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, París, Les Editions ouvrières, 461 p.
- DESROCHE, Henri (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, París, Ciem, 254 p.
- LÉVESQUE, Delmas (1980), "Quelques conditions du développement coopératif", en *La spécificité de la gestion des coopératives*, Montreal, HEC, Cuaderno del centro de gestión de cooperativas.
- MALO, Marie Claire (2000), "Managing Cooperative Associations", p. 1955-1962, en DAHIYA S. (ed.) *The Current State of Business Disciplines*, vol. 4, Management I, Spellbound Publications, Rohtak (India).
- MALO, Marie Claire (1996), "Les coopératives financières partenaires des agents de développement", pp. 103-111, en GASSE, Yvon (ed.), *Actas del coloquio L'entrepreneuriat coopératif, une perspective de développement*, Centre d'entrepreneuriat et de PME. Centre Sahel, universidad Laval, 205 pp.
- MALO, Marie Claire (2000), "Managing Cooperative Associations", pp. 1955-1962, en S. Dahiya (ed.), *The Current State of Business Disciplines*, volumen 4, Management I, Spell-bound Publications, Rohtak (India).
- MALO, Marie-Claire y BÉRARD, Johanne (1998), "Desjardins et l'église: quelle configuration partenariale face à la crise de l'emploi et de l'État-providence?", *Cahiers du Crises*, n° 98-05, 25 pp.
- MALO, Marie-Claire y D'AMOURS, Martine (1999), "Modèle québécois d'économie sociales: reconfiguration du modèle de Desroche", publicación conjunta en *Cahier du Crises*, n° 9912, octubre, 23 p. y *Cahier du Larepps*, n° 99-04, octubre, 19 p.
- MALO, Marie-Claire y FAVREAU, Louis (1997), "Desjardins: la revitalisation des communautés en difficulté", pp. 75-87, en LÉVESQUE, Baenoit y col. (ed.), *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, PUQ, 352 pp.
- MALO, Marie-Claire y IGNATIEFF, Nicholas (1997), "Caisses Desjardins et cercles d'emprunt à Montréal: quelle configuration partenariales?", *Economie et Dolidarités*, revista del Ciriec-Canadá, vol. 29, n° 1, pp.881-89.
- MALO, Marie-Claire y LEJEUNE, Albert (2000), "le mouvement des caisses Desjardins:quel modèle coopératif?", en Daniel Duet, *L'économie sociale et le modèle bancaire coopératif*

- aujourd'hui: enjeux, défis, perspectives, numéro temático de los Cahiers pour l'histoire de l'épargne, n° 2, junio 2000, pp.95-118.
- MALO, Marie-Claire y MOREAU, Cédric (1999), "Corporation de développement économique communautaire (CDEC) et caisses Desjardins: quelle configuration partenariale?", Lien social et Politiques, n° 41, primavera, 2° trim, pp. 117-128.
- MALO, Marie-Claire, PASQUET, Laure y RICARD, Line (1998), "La fidélisation des membres des caisses Desjardins: approche transactionnelle ou relationnelle?", Cahier du Crises, n° 98-04, 21 pp.
- MINTZBERG, Henry (1982), Structure et dynamique des organisations, París, Mohntreal, Les Editions d'organisation, Les Editions Agence d'arc, 434 p.
- MINTZBERG, Henry (1990), Le mangement, voyage au centre des organisations, París, Montral, Les Editions d'organisation, LesEditions Agende d'arc, 570 p.
- PORTER, Michel E. (1980), Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, París, Economica, "Gestion", 426 pp. (Traducción de Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, N. Y., The Free Press, MacMillan Publishing Co.).
- PORTER, Michel E. (1986), L'avantage concurrentiel, París, InterEditions, 647 pp. (Traducción de Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Nueva York, The Free Press, MacMillan Publishing Co., 1985).
- RICOEUR, Paul (1997), Idéologie et utopie, París, Seuil, "La couleur des idées", traducido del inglés por Myriam Revault d'Allonnes y Joël Roman, 413 p.
- VIENNEY, Claude (1980), Socioéconomie des organisations coopératives, París, Ciem, 396 p.
- VIENNEY, Claude (1994), L'économie sociale, París, La Découverte, col. Repères, 128 p.