INDUSTRIALIZACIÓN EN EL ENTORNO LOCAL A TRAVÉS DE (SOCIEDADES) COOPERATIVAS

POR JORGE COQUE MARTÍNEZ*

RESUMEN

Las sociedades cooperativas –junto con otras muchas entidades que respetan la lógica participativa del cooperativismo (esto es, sociedades cooperativas de hecho)– deberían ser factor protagonista de los procesos de desarrollo industrial cuando éstos se entienden como desarrollo local. Efectivamente, ambos modelos, el cooperativismo y el desarrollo local, se basan en la participación colectiva a diversos niveles que comienzan en el territorio donde radican tanto los problemas como los recursos útiles para abordar dichos problemas. De hecho, la revisión de casos exitosos muestra que las sociedades cooperativas son excelentes precisamente cuando representan papeles importantes en escenarios de desarrollo local.

Esos rasgos fundamentales continúan detectándose en muchas iniciativas innovadoras surgidas durante los últimos años, tanto en países industrializados como en regiones pobres, cuyo estudio permanece disperso bajo denominaciones de todo tipo: Nueva Economía Social, Economía Popular, Economía Solidaria... Surgidas frecuentemente de entre los sectores sociales más desfavorecidos, estas iniciativas deben identificarse como nuevas formas societarias cooperativas adaptadas a nuevos problemas.

* Profesor de Organización de Empresas en la Universidad de Oviedo. Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

1. LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS Y EL DESARROLLO INDUSTRIAL

Para abordar el concepto de desarrollo cooperativo es habitual optar por una de las siguientes aproximaciones[1]:

- ¿por qué, y en qué condiciones, las sociedades cooperativas pueden generar desarrollo (mediante incremento de la cooperación en aspectos sociales y económicos combinados)?, o
- ¿por qué, y en qué condiciones, se pueden desarrollar sociedades cooperativas (en número, por crecimiento de cada unidad empresarial y/o su gama de prestaciones...)?

Realmente, y aunque el presente artículo se haya centrado en la primera posición, la dicotomía carece de sentido, entendido el desarrollo industrial como un proceso dinámico, cíclico, donde los agentes son también, alternativa y simultáneamente, productos del mismo.

Siguiendo con la lógica amplia, el desarrollo industrial mediante las cooperativas puede explicarse (y así se ha considerado en este trabajo):

- Directamente, caso de las sociedades cooperativas de trabajo asociado, las sociedades cooperativas agroindustriales y otras.
- Indirectamente, caso de las sociedades cooperativas financieras y el resto de cooperativas proveedoras de los más diversos servicios necesarios al desarrollo.

Además, el paréntesis del título indica que este artículo, aun tomando como referencia la forma societaria cooperativa, centra el análisis en las cooperativas de hecho, asuman o no dicho modelo jurídico. En otros términos: se observa exceso de sociedades cooperativas que en la práctica no lo son (violan el principio de participación) frente a muchas entidades que, bajo coberturas legales diferentes, asumen en su vida diaria el funcionamiento que deberían tener las sociedades cooperativas[2].

---

[1] CORNFORTH, C., y THOMAS, A. Cooperative Development: Barriers, Suport Structures and Cultural Factors. *Economic and Industrial Democracy,* vol. 11, 1990, pp. 451-561.

[2] *Vid.* GARCÍA–GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO),* n.º 61, 1995, pp. 17-50.

Para finalizar con los planteamientos previos, debe hacerse explícito que se ha optado por enfocar el papel de las cooperativas en el desarrollo entendido éste como local (antes que localista), huyendo deliberadamente de determinadas políticas que, con demasiada frecuencia, han utilizado esta forma societaria como parche tardío (esto es, colocado en empresas industriales descapitalizadas, donde poco quedaba por sanear) y mal aplicado (sistemas de promoción unidimensionales —violando el carácter complejo de los problemas donde se intervenía—, jerárquicos —violando la participación intrínseca al modelo cooperativo— y estáticos —violando el inevitable ciclo de vida por el que todas estas entidades transitan—). En esa lógica, deben observarse las dificultades para desligar los entornos rurales con los urbanos -siendo estos últimos los tradicionalmente identificados con la industrialización-, pues el desarrollo local rompe dicha división.

La metodología argumental que hila los siguientes apartados combina las teorías económica y organizativa con una rápida revisión de algunos ejemplos exitosos en el campo de lo aquí tratado, finalizando con una proyección de futuro sobre el fenómeno cooperativo, que trata de mantener la visión abierta expresada más arriba.

2. ¿QUÉ PINTAN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN EL DESARROLLO LOCAL?

2.1. El desarrollo local como nuevo paradigma de industrialización

A lo largo de las últimas décadas se ha dado una profunda revisión de los modelos de análisis y diseño de los procesos de desarrollo económico, tanto desde puntos de vista macro como microeconómico. La economía identifica como factores de crecimiento industrial de un país o región (esto es, el incremento sostenido de la renta *per cápita* o, lo que es lo mismo, el incremento de la productividad del trabajo) aquéllos que aumenten el capital por trabajador, entendido el capital bajo cuatro formas que han de evolucionar unidas para aprovechar los efectos externos[3]:

- Capital en equipamientos privados.
- Capital en infraestructuras.
- Capital humano.
- Capital tecnológico.

[3] CASTELLS, M., y VÁZQUEZ, J. A. *Estrategias para la reindustrialización de Asturias*. Madrid, Cívitas y Principado de Asturias, 1994, p. 44.

Sin embargo, las crisis de los años setenta y ochenta demostraron con claridad la inviabilidad de las teorías y políticas impulsadas por el fordismo y el estructuralismo, esto es, el enfoque anterior llevado a sus últimos extremos mediante la concentración/difusión urbano–industrial, de corte esencialmente centralista *(desde arriba)* y funcional-sectorial, de procesos basados en el crecimiento y en la industrialización que partiera de polos de desarrollo. Esa inviabilidad, traducida en fragilidad en el largo plazo y en estatismo, se ha ido manifestando, entre otros aspectos, en forma de deterioro del nivel de cualificación de la mano de obra en las áreas deprimidas junto con transferencia de recursos humanos y financieros a las grandes urbes centrales, de donde no son retornados a las primeras y donde se generan complejos problemas de impacto social y medioambiental[4].

Los mercados globales exigen las respuestas más dinámicas y autorregulables, sólidas y descentralizadas *(desde abajo)* ofrecidas por los modelos de desarrollo, que podemos denominar de diferentes maneras según demos especial énfasis a uno u otro aspecto: *endógeno, autocentrado, difuso, descentralizado* o, simplemente, *local.* El desarrollo local asume una serie de requisitos[5]:

- No existe un modelo único de desarrollo local. Por el contrario, cada localidad habrá de dar respuestas propias a los problemas globales detectando su potencial endógeno: el territorio aparece como factor central que conecta los aspectos mercantiles con los socioculturales específicos de la zona, como variable estratégica esencial que permite medir las debilidades y oportunidades respecto al desarrollo alcanzable en cada caso.
- Las respuestas locales se materializan vía procesos productivos que surgen de imitaciones-adaptaciones tecnológicas sobre la base de los cambios globales. Para ello, se usan como instrumen-

---

[4] VÁZQUEZ BARQUERO, A. *Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo.* Madrid, Pirámide, 1988, pp.11-23.

[5] *Víd.* entre otras muchas referencias:

BENITO DEL POZO, C. Acerca de la dimensión territorial del desarrollo. *Elementos para el desarrollo local,* n.° 3, 1995, p. 3.

ESPINA, A. Los sistemas locales ante la globalización de la economía, *Economía Industrial,* n.° 286, 1992, pp. 13-17.

FINA, L. Creación de empleo y desarrollo económico local. *Economía Industrial,* n.° 287, 1992, pp. 103-106.

FURIÓ, E. El enfoque del desarrollo endógeno y local. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa,* n.° 11, 1994, pp. 32-35.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. Articulación de los sistemas productivos locales con los sistemas de las ciudades. *Economía Industrial,* n.° 287, 1992, pp. 85-94.

to motor esencial las redes de PYMES especializadas, las cuales colaboran entre sí y con empresas grandes cada vez más desverticalizadas. En ese sentido, cobran especial relevancia los acuerdos de cooperación de diverso tipo, sobre cualquiera de las áreas funcionales, formales e informales, empresa-empresa y empresa-Administración pública, intra e intersectoriales, horizontales y verticales. El protagonismo que ahora adquieren los gobiernos locales no se centra ya en el liderazgo del proceso sino en la promoción de entornos favorables, dejando que los mismos agentes (el empresariado local) resuelvan sus problemas mediante procesos productivos competitivos en el ámbito global. Como ya se avanzó al principio, el desarrollo local trasciende del localismo.

- En suma, el desarrollo, entendido como innovación tecnológica (la cual induce reestructuraciones tanto de los sistemas productivos como de los sociales), combina procesos endógenos (iniciativas basadas en recursos locales para salir a competir a los mercados) y exógenos (descentralización productiva y funcional de empresas públicas y privadas) en el seno de sistemas flexibles autorregulables. En esas estructuras de cooperación empresarial local las economías de escala y otros elementos de eficiencia interna quedan sustituidos por las externalidades de red. Dichas externalidades, o economías de aglomeración, se basan en la proximidad, en la complementariedad y en compartir servicios esencialmente intangibles (abastecimiento, diseño, investigación comercial, publicidad, exportación...). El aspecto dinámico (autorregulación) al que antes se hacía referencia es esencial, ya que el disfrute de las economías externas no garantiza una ventaja competitiva sostenible: la globalización aumenta constantemente la competencia, reduciendo las economías.

Pueden rastrearse los orígenes teóricos de este enfoque en la estrategia de necesidades básicas y en la seguridad alimentaria (de aplicación esencial en países y regiones del denominado Tercer Mundo) y en los distritos industriales marshallianos (sistemas industriales locales en países ricos)[6].

También la Economía de la Empresa ha abordado el problema. En la actualidad puede considerarse que, a través del enfoque estratégico competitivo, se ha llegado a una suerte de síntesis entre los mode-

---

[6] ESPINA, A. *Op. cit.*
FURIÓ, E. *Op. cit.*
TRULLÉN, J. Eficacia productiva y cooperación entre empresas locales: la aproximación desde la teoría marshalliana del distrito industrial, *Economía Industrial*, n.º 286, 1992, pp. 37-41.
VÁZQUEZ BARQUERO, A. *Articulación de los sistemas productivos locales ..., Op. cit.*

los tecnológico y transaccional que viene a explicar los procesos de cooperación local interempresarial frente a la competitividad internacional, esto es, los fenómenos de industrialización descentralizada y difusa a que nos hemos venido refiriendo. Así, el enfoque tecnológico se centraba en economías de escala de red, externas a cada empresa, basadas en las eficiencias de especialización productiva, información-comunicación y oferta de mano de obra, las cuales justifican la desintegración de procesos complejos en otros más simples, la desverticalización empresarial y la coordinación mediante el mercado (en esencia, se trata de sistemas productiva y organizativamente flexibles, con alta capacidad de innovación en producto y proceso). Por su parte, el modelo transaccional dice que la racionalidad limitada y el oportunismo generan costes de transacción externos e internos a la empresa: habrá descentralización productiva y acciones de cooperación cuando exista confianza para difundir la información, y esto se facilitará con el conocimiento personal o la identidad cultural que se dan con más frecuencia en la escala local[7].

En definitiva, se busca flexibilidad productiva como ventaja competitiva (pues, para competir ante la globalidad, se exigen empresas especializadas y procesos multifuncionales) y el territorio aparece como elemento integrador de las externalidades de producción, concentrando sistemas de PYMES locales gracias a la proximidad física y la cohesión social, la cual se retroalimenta de (y facilita la) maximización de los efectos redistributivos de los proyectos empresariales y sociales. Por tanto, en el entorno actual resultan ineludibles los proyectos de desarrollo que fomenten el pequeño emprendimiento y, aún más, el microemprendimiento, basados en la participación socioeconómica de todos los agentes implicados[8].

---

[7] Puede encontrarse una síntesis de estos aspectos, analizados industrialmente, en: COSTA CAMPI, M. T. Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general. *Economía Industrial,* n.º 286, 1992, pp. 19-36.

Enfoque similar, mucho más desarrollado, aparece en PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations,* London, The McMillan Press, 1990. De hecho, según CASTELLS y VÁZQUEZ, *op. cit.,* p. 50, la obra de PORTER puede considerarse como un tratado de externalidades industriales; efectivamente, su *modelo del diamante* se compone de la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda y los sectores afines y auxiliares.

[8] GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El microemprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que inspiran su actividad. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO),* n.º 65, 1998, pp. 17-50.

2.2. El desarrollo local debería basarse en (y generar) sociedades cooperativas

Una vez establecido el contexto analítico anterior, parece clara la identificación de las empresas cooperativas como agente de desarrollo local, identificación que va más allá, sin excluirla, de su mera caracterización como PYMES. Efectivamente, salvo excepciones destacadas, las cooperativas tienen un tamaño moderado, pero adicionalmente son innegables otras características organizativas que las relacionan con los extremos comentados más arriba[9]:

- Su identificación y pertenencia al tejido local: son empresas con fines sociales, surgidas a partir de emprendedores (colectivos de personas y/o capitales) de cada zona. Cuando se dice fines sociales, se está haciendo referencia a creación de empleo, educación y otros, más allá de la mera producción con bajo consumo de recursos: la utilidad social de la producción como variable fundamental de toma de decisiones, tal como se resaltó en la definición de cooperativa en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional celebrado en Manchester (1995): *Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa conjunta de gestión democrática*[10]. Esa potencialidad basada en el arraigo local se refuerza con el Primer Principio Cooperativo (Puertas Abiertas), la irrepartibilidad de una parte de las reservas (aspecto que fija los activos a la región de donde proceden) y, en la práctica, con la especial vocación que estos modelos parecen mostrar de cara a suplir la paulatina retirada del Estado en sus funciones de provisión de servicios sociales, lo cual irá vinculando a dichas cooperativas, aún más, a los territorios don-

---

MATAIX ALDEANUEVA, C. *Estrategias para el diseño de programas de promoción de microempresas en regiones desfavorecidas.* Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

[9] GAUTHIER, M. Le rôle des SCOP dans le développement régional. *Le fait coopératif el mutualiste (Actes du Premier Colloque Pluridisciplinaire),* Limoges, 1984, pp. 71-77.

PRÉVOST, P. El desarrollo local y las cooperativas, *Cuadernos de Desarrollo Rural,* n.º 37, 1996, pp. 25-45.

TOMÁS CARPI, J. A. Las nuevas oportunidades de la Economía Social, *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa,* nº 13, 1995, pp. 29-34.

[10] Véase, por ejemplo, ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) sobre la Identidad Cooperativa: un informe. *Anuario de Estudios Cooperativos.* Universidad de Deusto, 1995, pp. 71-97.

de se implantan. En suma, las sociedades cooperativas utilizan los recursos endógenos para satisfacer las necesidades locales.

- La promoción de que los agentes especialmente implicados (los socios) participen en los tres flujos empresariales básicos, informativo-decisionales, reales y financieros[11], tal y como observan los Principios Segundo *(Gestión Democrática)* y Tercero *(Participación Económica)*. Además, la capacidad de los socios para ejercer dicha participación se ve reforzada por la especial vocación formativa propia de estas entidades: Principio Quinto *(Educación)*.
- La tendencia a la integración en redes mediante intercooperación: ramificaciones que llegan hasta los niveles locales desde la escala internacional para suplir las debilidades de las unidades aisladas vía aporte de diferentes servicios, búsqueda de complementariedades e incremento de la fuerza negociadora. Estas cualidades, extensibles a otros modelos económicos participativos y no exclusivos de los mismos, adquieren máxima relevancia cuando se aplican al caso concreto de las sociedades cooperativas, aspecto que queda recogido en los Principios Cuarto *(Autonomía e Independencia)*, Sexto *(Intercooperación)* y Séptimo *(Interés por la Comunidad)*.

CUADRO 1

LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL LOCAL

Creccimiento Industrial	Desarrollo local	Sociedades cooperativas	Doctrina cooperativa
Aumento del: • Capital en equipamientos privados. • Capital en infraestructuras. • Capital humano. • Capital tecnológico.	ENDÓGENO: El territorio como variable estratégica básica.	INICIATIVAS COLECTIVAS a partir de necesidades y recursos (tangibles e intangibles) locales.	Definición de cooperativa y Principio 1.
	EXÓGENO: Adaptaciones tecnológicas sobre cambios globales.	Flexibilidad organizativa gracias a la PARTICIPACION, la cual es facilitada por la EDUCACION: Rutinas colectivas.	Principios 2, 3 y 5.
Evolución interactiva de las 4 formas de capital.	EXTERNALIDADES: Necesidad de participar en redes.	INTERCOOPERACION y otras formas de relación externa.	Principios 4, 6 y 7.

[11] GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El problema de la Doble Condición de los Socios-Trabajadores (Socios-Proveedores y Socios-Consumidores) ante la Gerencia de la Empresa Cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, nº 56, 1988, pp. 83-121.

Los rasgos anteriores y su identificación con el desarrollo local se resumen en el Cuadro 1, y pueden interpretarse sintéticamente mediante la teoría estratégica de los recursos y capacidades[12]. Efectivamente, la ventaja competitiva de las sociedades cooperativas se basa en la explotación de recursos específicos y con movilidad imperfecta (esto es, los recursos endógenos radicados en el territorio al que pertenecen sus socios[13]), lo cual facilita que las rentas que su posesión otorga se distribuyan al conjunto de la organización[14]. Esa organización puede ser cada sociedad cooperativa de primer grado o la red donde aquélla se inserta. Ambas (cooperativas y redes), con el añadido de su especial cultura participativa, constituyen los meta–recursos que, combinadas con los recursos endógenos, permiten desarrollar las rutinas que, a su vez, dan lugar a las capacidades (o competencias) que generan productos cooperativos competitivos (necesarios a sus socios en el entorno local y producidos eficientemente)[15]. La Figura 1 muestra esquemáticamente la relación entre todos estos conceptos[16].

Para que todo ello sea posible, es necesario desarrollar en paralelo la doble dimensión asociativa (democracia y equidad) y empresarial (eficiencia) de las cooperativas; de ahí que, tanto los medios utilizados como los resultados obtenidos, deban evaluarse mediante criterios multivariables. Debe insistirse en que este enfoque queda reforzado en la revisión de los Principios Cooperativos realizada en Manchester, donde se introdujeron algunas novedades relevantes en relación con lo que aquí se está analizando. Por un lado, el Principio Séptimo hace explícito que *[...] las cooperativas trabajan para conse-*

---

[12] PENROSE, E. *Teoría del crecimiento de la empresa.* Madrid: Aguilar. 1962.
RUMELT, R. Towars a strategic theory of the firm. En LAMB, R. (ed.), *Competitive strategic management.* Englewood, Prentice Hall, 1984, pp. 556-570.
WERNERFELT, B. A resource–based view of the firm. *Strategic Management Journal,* n.º 5, 1984, pp. 171-180.

[13] Debe destacarse que en la actualidad gran parte de los recursos estratégicamente esenciales son de naturaleza intangible. Véase, FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J., y VÁZQUEZ, C. Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la teoría de los recursos. *Revista Asturiana de Economía (RAE),* n.º 11, 1997, pp. 159-183

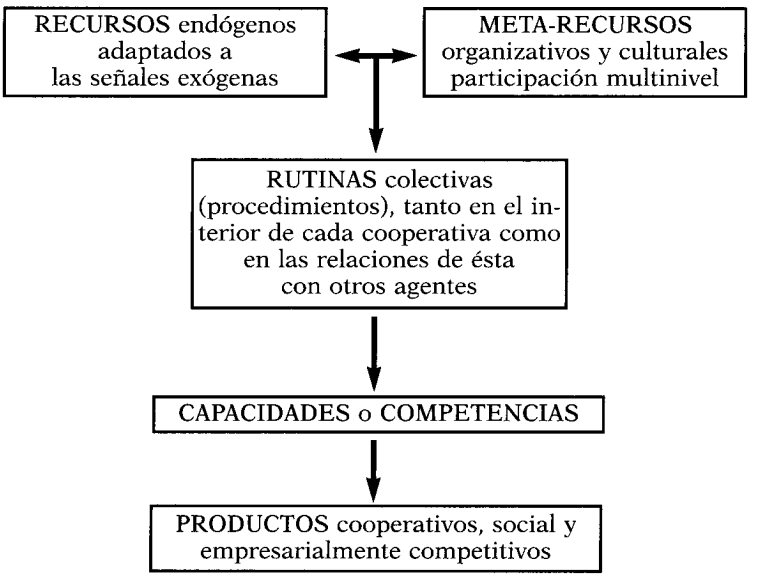
[14] VENTURA VICTORIA, J. Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico. Ponencia en el *VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).* Ponencias (Vol. 1), Las Palmas de Gran Canaria, 1998, pp. 217-232, esp. p. 223.

[15] LOREDO FERNÁNDEZ, E. *La diversificación de las empresas eléctricas: ¿problemas de agencia o recursos infrautilizados?* Tesis doctoral. Universidad de Oviedo, 1999, pp. 44-46.

[16] Elaboración propia a partir de LOREDO FERNÁNDEZ, E., *op. cit.*, p. 47.

FIGURA 1

LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN EL DESARROLLO LOCAL SEGÚN LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES



guir el desarrollo sostenible de sus comunidades [...], frase en la que se encuentra el enfoque social clásico actualizado, pues se hace extensivo al colectivo del que forman parte los socios: las cooperativas son un agente de desarrollo local. Por su parte, el Principio Cuarto dice que *Las cooperativas son organizaciones autónomas, gestionadas por sus socios; si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa;* evidentemente, en este párrafo se recoge una realidad que muestra crecientes proyectos mixtos entre cooperativas y otras instituciones públicas o privadas, incluida la entrada de inversores capitalistas en las mismas cooperativas, y en la cual las cooperativas deberán ser gestionadas con criterios de eficiencia empresarial, esto es, de una competitividad que parta del mantenimiento de su especificidad, sin cerrarse al mismo.

En suma, y volviendo al doble carácter endógeno y exógeno del desarrollo local que se analizó más arriba, las cooperativas deberán satisfacer algunos requisitos fundamentales para cumplir ese rol que se les atribuye. El Cuadro 2 resume dichos requisitos.

CUADRO 2

REQUISITOS PARA QUE LAS (SOCIEDADES) COOPERATIVAS SEAN AGENTES DE DESARROLLO LOCAL

FACTORES ENDÓGENOS (conexión bidireccional con el territorio: desarrollo local *hacia dentro*)	**FACTORES EXÓGENOS (conexión bidireccional con el entorno global: desarrollo local *hacia fuera*)**
1. Surgir de iniciativas locales, sobre la base de capital humano, financiero y material procedente de la zona. 2. Crearse sobre estructuras organizativas socio- productivas previas propias de la zona, buscando adoptaciones mutuas. 3. Desarrollarse bajo bases de participación interna. 4. Generar, directa o indirectamente, servicios para el entorno social y empresarial inmediato. 5. Integrarse localmente entre ellas, y con otras empresas e instituciones, mediante acuerdos formales y/o informales de diverso tipo.	6. Integrarse horizontal y verticalmente fuera de la localidad, generando redes de comercialización y de representación regional que, en primera instancia, comuniquen las zonas rurales con las urbanas tratando de romper positivamente las diferencias entre ambos entornos. 7. Integrarse internacionalmente para llevar a cabo actividades tales como la exportación o el acopio tecnológico. 8. Desarrollar sistemas gerenciales de tipo estándar, aunque con adaptaciones a su particular idiosincrasia participativa. 9. Utilizar adecuadamente su gran potencial educativo (difusión y análisis de las señales que emite el entorno global).

Nótese que, de los nueve puntos anteriores, los cinco de la columna de la izquierda hacen referencia indirecta a que esa doble dimensión del desarrollo local (hacia/desde dentro y hacia/desde fuera de la localidad) deberá cumplirse a menor escala: la de cada una de las cooperativas individuales. Así, en el nivel correspondiente a cada cooperativa puede identificarse el *hacia dentro* con el comportamiento económico-social de los socios, mientras que el *hacia fuera* quedaría representado por el impulso hacia la eficiencia macroeconómica y social[17]. Debe insistirse, por tanto, en que una de las fundamentales ventajas cooperativas radica en la flexibilidad que genera poder reproducir su lógica participativa bidireccional en niveles superpuestos.

[17] BENECKE, D. *Cooperación y Desarrollo*. Turín, Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico (Organización Internacional del Trabajo), 1989, pp. 117-119.

El apartado siguiente muestra algunos ejemplos que pretenden ir más allá de lo que hasta aquí se ha argumentado mediante la teoría económico–organizativa y la doctrina cooperativa.

2.3. La excelencia cooperativa no es otra cosa que desarrollo industrial mediante sociedades cooperativas

Internacionalmente, se conocen abundantes casos exitosos de desarrollo local en los que modelos de tipo cooperativo han jugado un papel fundamental. Se pueden reseñar brevemente algunos de ellos, haciendo especial hincapié en algunos rasgos diferenciadores (entorno previo, escala, proceso seguido, resultados obtenidos...).

En la construcción socioeconómica del Estado de Israel a partir de una región semidespoblada y árida tienen especial protagonismo dos movimientos de origen rural combinados: el kibutz (cooperativas rurales integrales, multiservicios, de producción comunitaria) y el moshav (colonias cooperativas de producción individualizada familiar y colectivización de la propiedad de la tierra, la financiación y la comercialización)[18]. Es interesante destacar la evolución sufrida por estas cooperativas mediante la posterior incorporación de actividades industriales cuando se encontraron límites al desarrollo previo, ganando en flexibilidad las unidades productivas y la red en su conjunto.

Es también muy conocido el fenómeno Desjardins en la región canadiense de Québec: cooperativas de ahorro y crédito creadas para dotar de solidez y cohesión a un gran número de empresas autogestionarias previas, de diverso tipo, diseminadas por la región[19]. Hay que recordar la tradicional marginación en diferentes aspectos que la población francófona de la región ha sufrido respecto a los anglófonos, detentadores del poder político y económico de Canadá.

En Japón, los sectores rurales han quedado tradicionalmente relegados del nivel de desarrollo generalizado obtenido en el país, el cual se concentra esencialmente en las ciudades. Diversas zonas han respondido mediante la constitución de cooperativas agropecuarias y/o piscícolas (el agro japonés combina tradicionalmente ambas actividades productivas)[20], empresas exitosas, aunque bastante menos conoci-

---

[18] TZAHOR, M. El kibutz. *Congreso de Cooperativismo,* Universidad de Deusto, Octubre, 1987, pp. 155-160.

[19] MÉNARD, J. *Les coopératives et le développement régional au Québec: évolution de l'analyse et du discours*. Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1994.

[20] BARRETT, G., y OKUDAIRA, T. The Limits of Fishery Cooperatives? Community Development and Rural Depopulation in Hokkaido, Japan. *Economic and Industrial Democracy,* vol. 16, 1995, pp. 201-232.

das que las agrupadas bajo la denominación Z y con las que, sin embargo, tienen gran cantidad de puntos en común[21].

Es difícil concluir esta breve lista sin hacer algún comentario del paradigmático fenómeno Mondragón, del cual sólo se recordará su base, formada por cooperativas de trabajo asociado articuladas mediante entidades de segundo grado que las proveen de diversos servicios y las dotan, a la vez, de capacidad de planificación estratégica conjunta y de flexibilidad organizativa. Esta experiencia ha servido de motor industrializador de una región rural, pequeña, apartada geográfica y políticamente, en la cual se observan claros signos de identidad étnica[22]. No puede olvidarse, por último, la clara apuesta realizada en Mondragón durante los últimos años hacia la apertura económica a todos los niveles, con la profunda reestructuración organizativa e ideológica, no exenta de conflictos, que esto ha conllevado[23].

Los casos revisados en los párrafos anteriores, profundamente diversos entre sí, tienen en común con otros muchos los siguientes rasgos:

- una situación actual de importante desarrollo socioeconómico (traducido en competitividad regional frente al entorno abierto, utilización de la capacidad endógena y presencia de mecanismos internos para la redistribución social de los excedentes obtenidos);
- habiendo partido del subdesarrollo, la ruralidad y el aislamiento relativos;
- a lo que se añaden signos de identidad histórica y/o cultural de la población (identidad en la cual se observan, entre otros aspectos, valores y habilidades comunitarios previos), e
- intercooperación de algún tipo.

Gran parte de dichos elementos comunes son extrapolables a las necesidades de zonas actualmente desfavorecidas y, en especial, a las de grandes regiones en países del denominado Tercer Mundo: crecimiento, acumulación rápida de capital (humano y financiero), creación de empleo y salida a mercados externos, traducido todo ello en regeneración industrial y desarrollo regional partiendo de zonas esencialmente rurales.

Por tanto, puede resultar interesante ahora detener la atención en uno de tantos casos concretos de desarrollo local mediante cooperativismo en una zona empobrecida. Se trata de una de las expe-

---

[21] BRADLEY, K., y GELB, A. *Cooperativas en marcha*. Barcelona, Ariel, 1985.

[22] *Ibíd.*

[23] LARRAÑAGA, J. Las claves de la experiencia de Mondragón. Enfoque de futuro. *Jornadas sobre Cooperativismo*, Cali, junio, 1993.

riencias estudiadas por el programa internacional *INTERMAN*[24]: la Cooperativa Lijit Papad, en la India, diseñada para generar empleo lucrativo a mujeres pobres mediante la fabricación de productos alimenticios autóctonos (una especie de galletas). Su estructura dispersa geográficamente *(networked organitation)*, y a la vez arraigada en lo local (producto tradicional y valores religiosos como factor de cohesión), pero sin miedo a las innovaciones (implantación de un riguroso sistema de calidad total, junto con altas tecnologías en telecomunicaciones que facilitan la toma de decisiones descentralizada y participativa), recuerdan con fuerza las características del modelo dual de desarrollo local endógeno-exógeno expuesto más arriba y muestran un claro ejemplo de innovación gerencial, éxito empresarial y satisfacción de las necesidades de sectores de población menos favorecidos en un entorno de subdesarrollo generalizado.

Nuevas necesidades (desempleo, retirada del Estado del Bienestar –en las escasas regiones donde éste se llegó a implantar–, pérdida de identidad y competitividad local en la globalización) inducen la creación de nuevas formas societarias basadas en la lógica cooperativa, que actualizan y amplían la lógica de desarrollo local comentada hasta aquí. Estos modelos innovadores de cooperativismo reciben distintas denominaciones según el entorno político, social y económico donde se manifiestan. Entre la abundante, dispersa y ambigua terminología al uso debe destacarse que en algunos países europeos se viene hablando de *Nueva Economía Social,* mientras que en América Latina hace más de una década que se analiza la *Economía Popular* y/o *Economía Solidaria*. A estos fenómenos, con una intención de esbozo del medio–largo plazo desde lo que ya está sucediendo, se dedica el siguiente y último apartado del artículo.

3. EL FUTURO YA ESTÁ AQUÍ

La historia de la denominada Economía Social debería remontarse al mutualismo europeo de principios del siglo XIX, para revisar una serie de fenómenos organizativos surgidos de la confluencia de la necesidad y la identidad colectiva urbana[25]. Los autores citados encuen-

---

[24] HAMMOND, V. Innovation in the Developing World: The INTERMAN Pioneering Iniative. *The International Executive,* vol. 36, n.º 6, 1994, pp. 663-670.

[25] DEFOURNY, J.; FAVREAU, L., y LAVILLE, J. L. Introducción a un balance internacional. En DEFOURNY, U.-L., L. FAVREAU y J. L. LAVILLE (dirs.), *Inserción y nueva economía social.* Valencia, CIRIEC-España, 1997, pp. 15-39, esp. pp. 34-38.

tran similares características en modelos desarrollados en el medio rural de estos países, así como en los países empobrecidos. Análogo enfoque puede detectarse, por tanto, en la denominada Economía Popular, Solidaria, Asociativa o Autogestionaria surgida durante las últimas décadas en Chile o Nicaragua[26].

Una aproximación a este ambiguo concepto se refiere a *iniciativas de tipo asociativo o cooperativo que no pertenecen ni a la esfera de la empresa privada clásica ni a la de la economía pública [...] la noción de tercer sector es la que define globalmente de forma menos imperfecta este ámbito [...] En los Estados Unidos se habla de Non Profit Organizations (NPO), o bien de independent sector, mientras que en el Reino Unido se utiliza en general la noción de voluntary organizations [...] los países francófonos han adoptado el concepto de economía social, que engloba tanto a las asociaciones como a las empresas cooperativas y a las mutuas*[27].

En la más reciente actualidad aparecen nuevas formas que responden a la misma lógica básica, pero que han surgido como reacción a los últimos fenómenos socioeconómicos. Es lo que algunos han dado en llamar Nueva Economía Social, la cual[28]:

- Conjuga las condiciones de necesidad e identidad colectiva que recogíamos más arriba. La primera de ellas se refiere a la retirada del Estado del Bienestar en los países industrializados, con crecimiento del desempleo y aparición de nuevas necesidades insatisfechas por el binomio mercado-intervención pública. La premisa de la identidad colectiva, más difícil de encontrar en la sociedad actual (el desempleo aparece asociado a procesos de individualismo y debilidad de los vínculos tradicionales), se relaciona con la vida asociativa, muy activa y multiforme que, a veces, se prolonga en forma de desarrollo cooperativo.
- Se materializa en iniciativas locales de inserción, esto es, redes socioeconómicas, donde se combinan las dimensiones mercantil y no mercantil en el seno de actividades económicas. La fortaleza básica de estas redes se fundamenta simultáneamente en la pertenencia social a una comunidad y en la creación de empleo.

---

[26] NYSSENS, M. El germen de una economía solidaria: otra visión de la economía popular. El caso de Santiago de Chile, *CIRIEC-España*, n.º 29, abril 1997, pp. 63-82. NÚÑEZ SOTO, O. La Economía Popular, asociativa y autogestionaria, Managua: CIPRES, 1995.

[27] DEFOURNY *et al.*, *op. cit*, p. 17.

[28] *Ibíd.*, pp. 38-39.

- Aunque asumen parte de las limitaciones de la economía de mercado, estas actividades se diferencian cualitativamente de la misma, pues agrupan a personas excluidas del mercado de trabajo, persiguen una combinación de objetivos sociales y económicos, se gestionan asociativamente y mantienen perspectivas de empresariado colectivo.

De modo muy similar, puede:

- Distinguirse entre Economía Social prekeynesiana y Economía Solidaria postkeynesiana[29], resaltando como componente básico de ésta última la dimensión de espacio público en las sociedades civiles (proyección de cambio institucional), el cual se basa en una confianza personalizada que ocultaban las teorías centradas en el interés individual. El nuevo enfoque evita la atomización tradicional entre cooperativas (producción) y mutuas (asistencia), devolviendo fuerza al asociacionismo en red. Es una propuesta constructiva, simultáneamente económica y política, a los grandes problemas de finales del siglo XX.
- Identificarse el resurgimiento actual de estos modelos con el Desarrollo Económico Comunitario (esto es, desarrollo local urbano)[30], el cual, necesariamente, exige intervenciones multivariables, integrales, territorializadas y proactivas basadas en la cooperación económica y social. Las condiciones de éxito son tanto microsociales (proximidad, efecto demostración y reciprocidad) como macrosociales (cohesión local con sentido de pertenencia, tejido asociativo, potencial empresarial colectivo, disponibilidad de diferentes agentes sociales a la innovación organizativa y apertura a la experimentación de los poderes públicos nacionales).
- Fijarse en que este nuevo estilo de desarrollo desde abajo está basado en tres elementos: movimientos asociativos (catalizadores locales), comunidades locales (espacios básicos de interacción y movilización) y Economía Social (instrumentos estratégicos de gestión y educación)[31]. Los necesarios nuevos indicadores de evaluación, sumados al tradicional de la eficiencia económica (aprendizaje, implicación, flexibilidad, creatividad y seguri-

---

[29] LAVILLE, J. L. Cohesión social y empleo: las nuevas relaciones entre la economía social y el Estado del bienestar, *CIRIEC-España,* n.º 25, 1997, pp. 29-42.

[30] FAVREAU, L. Desarrollo comunitario y economía social: el ejemplo canadiense, *CIRIEC-España,* n.º 25, 1997, pp. 43-62.

[31] TOMÁS CARPI, J. A. La Economía Social en un mundo en transformación. *CIRIEC-España,* n.º 25, 1997, pp. 83-115.

dad), alcanzan sus máximos valores en la Economía Social Comprometida, donde se producen simultáneamente bienes y nuevos valores, actitudes y hábitos relacionados con la seguridad so-cial, la sanidad, el desarrollo comunitario y la gestión medioambiental.

- Observarse que la Economía Popular latinoamericana ha trascendido de las primeras experiencias microempresariales articuladas mediante sociedades cooperativas de crédito, para incorporar en complejas redes, junto a aquéllas, a otras empresas participativas que ofrecen transformación industrial o amplitud de servicios, iniciativas individuales y soluciones asistenciales[32]. Estas respuestas organizadas y solidarias surgen de los entornos sociales más conscientes y participativos (vuelven a detectarse signos de identidad colectiva como articuladores de satisfacción de necesidades) vinculados a la cultura católica y/o a ideologías progresistas, a la vez que muestran procesos de movilización y activación económica del mundo de los pobres en estos países.

Como ya se avanzó más arriba, ¿bajo qué otro concepto, excepto el de nuevas formas societarias cooperativas, pueden conceptuarse todas estas iniciativas? Recuérdese: han surgido, una vez más, de entre los sectores sociales más desfavorecidos, para dar solución a nuevas necesidades mediante nuevos instrumentos socioeconómicos de carácter colectivo y participativo. Ese carácter colectivo y participativo se reproduce a escalas sucesivas cuando cada una de las unidades productivas se articula en redes flexibles, multifuncionales, compuestas por agentes heterogéneos. La suma de rasgos detectados nos devuelve ineludiblemente al desarrollo industrial, entendido como desarrollo local (endógeno y exógeno) descrito en este artículo.

BIBLIOGRAFÍA

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) sobre la Identidad Cooperativa: un informe. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Universidad de Deusto, 1995, pp. 71-97.

BARRETT, G., y OKUDAIRA, T. The Limits of Fishery Cooperatives? Community Development and Rural Depopulation in Hokkaido, Japan. *Economic and Industrial Democracy,* vol. 16, 1995, pp. 201-232.

BENECKE, D. *Cooperación y Desarrollo*. Turín, Centro Internacional de Perfeccionamiento Profesional y Técnico (Organización Internacional del Trabajo), 1989, pp. 117-119.

[32] RAZETO, L. *De la Economía Popular a la Economía de la Solidaridad, un proyecto de desarrollo alternativo*. Santiago de Chile, Programa de Economía del Trabajo, 1993.

BENITO DEL POZO, C. Acerca de la dimensión territorial del desarrollo. *Elementos para el desarrollo local*, n.º 3, 1995, p. 3.

BRADLEY, K., y GELB, A. *Cooperativas en marcha*. Barcelona, Ariel, 1985.

CASTELLS, M., y VÁZQUEZ, J. A. *Estrategias para la reindustrialización de Asturias*. Madrid, Cívitas y Principado de Asturias, 1994, p. 44.

CORNFORTH, C., y THOMAS, A. Cooperative Development: Barriers, Suport Structures and Cultural Factors. *Economic and Industrial Democracy*, vol. 11, 1990, pp. 451-561.

COSTA CAMPI, M. T. Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general. *Economía Industrial*, n.º 286, 1992, pp. 19-36.

DEFOURNY, J.; FAVREAU, L., y LAVILLE, J. L. Introducción a un balance internacional. En DEFOURNY, U. L.; FAVREAU, L., y LAVILLE, J. L. (dirs.), *Inserción y nueva economía social*. Valencia, CIRIEC-España, 1997, pp. 15-39.

ESPINA, A. Los sistemas locales ante la globalización de la economía, *Economía Industrial*, n.º 286, 1992, pp. 13-17.

FAVREAU, L. Desarrollo comunitario y economía social: el ejemplo canadiense, *CIRIEC-España*, n.º 25, 1997, pp. 43-62.

FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J., y VÁZQUEZ, C. Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la teoría de los recursos. *Revista Asturiana de Economía (RAE)*, n.º 11, 1997, pp. 159-183.

FINA, L. Creación de empleo y desarrollo económico local. *Economía Industrial*. n.º 287, 1992, pp. 103-106.

FURIÓ, E. El enfoque del desarrollo endógeno y local. *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 11, 1994, pp. 32-35.

GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. El microemprendimiento y las empresas de participación. Principios y valores que inspiran su actividad. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 65, 1998, pp. 17-50.

— Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 61, 1995, pp. 17-50.

— El Problema de la doble condición de los Socios-Trabajadores (Socios-Proveedores y Socios-Consumidores) ante la Gerencia de la Empresa Cooperativa. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, n.º 56, 1988, pp. 83-121.

GAUTHIER, M. Le rôle des SCOP dans le développement régional. *Le fait coopératif el mutualiste (Actes du Premier Colloque Pluridisciplinaire)*, Limoges, 1984, pp. 71-77.

HAMMOND, V. Innovation in the Developing World: The INTERMAN Pio-neering Iniative. *The International Executive*, vol. 36, n.º 6, 1994, pp. 663-670.

LARRAÑAGA, J. Las claves de la experiencia de Mondragón. Enfoque de futuro. Jornadas sobre Cooperativismo, Cali, junio, 1993.

LAVILLE, J. L. Cohesión social y empleo: las nuevas relaciones entre la economía social y el Estado del bienestar, *CIRIEC-España*, n.º 25, 1997, pp. 29-42.

LOREDO FERNÁNDEZ, E. *La diversificación de las empresas eléctricas, ¿problemas de agencia o recursos infrautilizados?* Tesis doctoral. Universidad de Oviedo, 1999.

MATAIX ALDEANUEVA, C. *Estrategias para el diseño de programas de promoción de microempresas en regiones desfavorecidas.* Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

MÉNARD, J. *Les coopératives et le développement régional au Québec: évolution de l'analyse et du discours.* Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1994.

NÚÑEZ SOTO, O. La Economía Popular, asociativa y autogestionaria, Managua, CIPRES, 1995.

NYSSENS, M. El germen de una economía solidaria: Otra visión de la economía popular. El caso de Santiago de Chile, *CIRIEC-España,* n.º 29, abril, 1997, pp. 63-82.

PENROSE, E. *Teoría del crecimiento de la empresa.* Madrid, Aguilar, 1962.

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations,* London, The McMillan Press, 1990.

PRÉVOST, P. El desarrollo local y las cooperativas, *Cuadernos de Desarrollo Rural,* n.º 37, 1996, pp. 25-45.

RAZETO, L. *De la Economía Popular a la Economía de la Solidaridad, un proyecto de desarrollo alternativo.* Santiago de Chile, Programa de Economía del Trabajo, 1993.

RUMELT, R. Towars a strategic theory of the firm. En LAMB, R. (ed.), *Competitive strategic management.* Englewood, Prentice Hall, 1984, pp. 556-570.

TOMÁS CARPI, J. A. La Economía Social en un mundo en transformación. *CIRIEC-España,* n.º 25, 1997, pp. 83-115.

— Las nuevas oportunidades de la Economía Social, *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa,* n.º 13, 1995, pp. 29-34.

TRULLÉN, J. Eficacia productiva y cooperación entre empresas locales: la aproximación desde la teoría marshalliana del distrito industrial, *Economía Industrial,* n.º 286, 1992, pp. 37-41.

TZAHOR, M. El kibutz. *Congreso de Cooperativismo,* Universidad de Deusto, Octubre, 1987, pp. 155-160.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. Articulación de los sistemas productivos locales con los sistemas de las ciudades. *Economía Industrial,* n.º 287, 1992, pp. 85-94.

— *Desarrollo local, una estrategia de creación de empleo.* Madrid, Pirámide, 1988, pp. 11-23.

VENTURA VICTORIA, J. Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico. Ponencia en el *VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).* Ponencias (Vol. 1), Las Palmas de Gran Canaria, 1998, pp. 217-232.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal,* n.º 5, 1984, pp. 171-180.