

Oportunidades para las Cooperativas en la Era Digital – como construir un modelo de negocios basado en plataformas de intercooperación

Lili María Inés Vázquez
Ines.vazquez@fcea.edu.uy

Introducción

El presente ensayo busca considerar una experiencias desarrolladas en Uruguay desde la visión que han traído los conceptos de cooperativas de plataforma. Nos preguntamos si hay lugar para el desarrollo de un modelo de gestión cooperativista dentro del entorno actual y los marcos disruptivos que ha traído la era digital.

Abordamos los aspectos centrales de una estrategia en la era digital y los cambios que esto ha significado frente a estrategias más tradicionales donde la tecnología no tenía tanta relevancia. Nos encontramos ante un cambio que altera la forma en que hacemos las cosas y en que concebimos el mundo. Las cooperativas han sido capaces de innovar desde una perspectiva social y esta nueva coyuntura les plantea desafíos completamente diferentes, nos preguntamos si la innovación social tendrá espacio para dar respuestas a los nuevos desafíos.

Enfocamos la mirada en dos casos particulares: el de la cooperativa de medios escritos La Diaria y el caso de Si Coop, cooperativa fundada en el año 2016 con una visión de cooperativa de plataforma que podríamos enmarcar en lo que Trebor Scholz clasifica como cooperativas de mercado en línea para facilitar la intercooperación y el desarrollo de cadenas de valor basadas en el retail cooperativo.

A los efectos de analizar las posibles estrategias digitales que podrían desarrollar las cooperativas. consideramos el mapa de valor desarrollado por el Prof. David Rogers de la Universidad de Columbia, Nueva York y a partir de allí concluimos sobre las oportunidades que se les presentan a las cooperativas en el uso de una cooperativa que ha transitado un proceso de reformulación significativo de las cooperativas.

Objetivos

El ensayo busca responder las siguientes preguntas:

¿Los valores cooperativistas tienen lugar ante los cambios disruptivos que ha traído la tecnología? ¿Qué estrategias es necesario desarrollar?

¿Cómo podrían aplicar las cooperativas uruguayas los modelos de negocios que incorporan dispositivos digitales en la concreción de sus negocios?

¿Podrán las cooperativas adaptar su estrategia a la era digital? ¿de qué forma? ¿en que sentido están logrando adaptarse a la era digital?

Desarrollo futuro de la tecnología y su impacto en las organizaciones

Las organizaciones de todo tipo están cambiando, los clientes están cambiando, la competencia lo está haciendo, la forma como pensamos en los datos, como pensamos en la innovación y como definimos el valor de nuestro negocio y nuestra industria, todo está cambiando. En particular en los casos de las cooperativas estas están cambiando tanto desde la perspectiva del modelo de negocios como de sus socios y como estos se vinculan con la cooperativa así como en las expectativas con las que llegan los socios a estas. Tanto socios como clientes pasan a tener comportamientos de red, los cuales son mucho más horizontales y amplios.

A partir de aquí importa considerar cual será la estrategia más adecuada para cada tipo de cooperativa y también en el vínculo entre ellas, en la construcción de alianzas y en la forma en que se lleva a la práctica el principio de intercooperación así como los principios de democracia y participación. La estrategia digital no opera sola sino que lo hace junto con los cambios organizacionales, la estructura organizacional y un nuevo tipo de liderazgo.

Se están reescribiendo las reglas en un sentido amplio en los clientes, la competencia, la información, la innovación y el valor. Dar respuesta a los cambios requiere más que un acercamiento gradual, requiere un esfuerzo integrado, un proceso de transformación digital holístico dentro de la organización. (Rogers, 2016)

Desarrollar una estrategia competitiva en la era digital requiere comprender entre otros los modelos de negocio de plataforma, los efectos de las redes directos e indirectos, los

vínculos entre empresas, la intermediación y desintermediación, las tendencias de los valores competitivos. (Rogers, 2016)

Para adaptarse y desarrollarse en la era digital, los negocios deben aprender a visualizar a sus socios y clientes de una forma diferente, comprender la dinámica, construir redes a través de las cuales interactuar, con los negocios y entre ellos. (Rogers, 2016)

A este nivel importa diferenciar entre economía colaborativa y la economía social. La economía colaborativa en sentido tradicional es aquella donde los inversores obtienen un rédito del uso compartido de determinados bienes, facilitando el acceso pero sin que esto signifique que se promuevan los valores de participación, democracia intercooperación sino que se basa en otros valores. Las cooperativas forman parte de lo que constituye la economía social y solidaria por su propia esencia.

Donde se promulga la competencia, la ESS promueve la cooperación, allí donde se exagera el lucro, la economía solidaria promueve un justo beneficio; allí donde se exagera el materialismo, la economía solidaria promueve la satisfacción de todas las necesidades humanas; allí donde se exagera el consumismo la economía solidaria promueve el consumo responsable; allí donde se exagera el libre comercio, la economía solidaria promueve el comercio justo; en fin, cuando solo se habla de crecimiento económico, la economía solidaria prefiere hablar de desarrollo a escala humana. (Guerra, 2009)

Innovación Social

Ante estos cambios tan radicales que ha traído la tecnología, el uso de móviles, las plataformas digitales, las redes sociales las cooperativas cuentan con la innovación social para dar respuesta como lo han hecho en otras oportunidades ante diversos desafíos. Es por esto y porque desde allí puede venir la respuesta singular que pueden dar las cooperativas ante estos cambios que interesa profundizar en los conceptos de innovación social.

La innovación social se refiere al proceso, las relaciones y los productos engendrados en la creación de soluciones únicas para problemas sociales arraigados o emergentes. (Heales, Hodgson, & Rich, 2017)

Los valores y las demandas sociales vienen a cambiar los comportamientos o las prácticas sociales y gobiernan las formas en que las personas eligen actuar. Esta

comprensión de cómo se manifiesta la innovación nos ayuda a definir la innovación social como: (Heales, Hodgson, & Rich, 2017)

- Los valores sociales y las necesidades sociales se unen para crear demanda de nuevas soluciones.
- Estos valores y demandas se traducen en acciones, desarrollando nuevas formas de comportamiento y nuevas prácticas.
- Estas prácticas cambiantes encuentran articulación en nuevos modelos y soluciones "socialmente innovadores" que abordan las demandas sociales

En particular estamos ante un contexto donde la tecnología ha traído nuevas formas de hacer las cosas, de vincularse, de generar empresa, de facilitar el acceso a los bienes, nuevas formas de propiedad, algunas de ellas cercanas a las cooperativas, otras que demandan que las cooperativas se reinventen para tener un lugar en ese espacio y que la colaboración sea real y no meramente la manera de usar un bien pero que luego termina redundando en resultados empresariales para un grupo pequeño de personas o inversores.

Cooperativas de Plataforma

Parte de esta respuesta a que son convocadas las cooperativas se encuentra en las características de las cooperativas de plataforma. Se entiende por cooperativa de plataforma una empresa que opera principalmente a través de plataformas digitales para la interacción o el intercambio de bienes o servicios, y que está estructurada de acuerdo con la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa. (Mayo, 2017)

Como describe Trebor Scholz: “El cooperativismo de plataforma insiste en que solo podremos abordar la mirada de los males de la economía comparada (es decir, el capitalismo de la plataforma) cambiando la propiedad, estableciendo gobernanza democrática y revitalizando la solidaridad. (Mayo, 2017)

Para las cooperativas incorporar tecnología significa un importante desafío y particularmente este desafío resulta mayor si la base sobre la que se asienta la cooperativa es la tecnología como en el caso de las cooperativas de plataforma. Esta situación no es tan diferente a los desafíos que deben asumir las micro y pequeñas empresas en general. En tal sentido Manocheri, AI-Esmail y Ashrafi (2012) establecen

que para para entregar mejores servicios y explorar nuevas oportunidades de negocios se requieren tres condiciones: (Manochehri, AI-Esmail and Ashrafi 2012)

- Determinada infraestructura
- Capacidades de personas tecnológicas
- Presupuesto para invertir en tecnología

Acceder a estos bienes no siempre resulta posible o al menos sencillo para las cooperativas, particularmente cuando se trata de empresas gestionadas por sus trabajadores dado que su centro de preocupaciones se encuentra en resolver aspectos básicos de subsistencia.

Ashrafi y Murtaza (2008) detallan las barreras más frecuentes para la adopción de tecnología, estas pueden ser clasificadas en internas y externas. Entre las internas encontramos características de los dueños y administradores, características de las empresas, costos de adopción e implementación, rentabilidad de la inversión. Entre las externas infraestructura, barreras sociales, barreras culturales, barreras políticas, legales, regulatorias. (Ashrafi and Murtaza 2008)

No obstante al resolver estos desafíos y acceder a los recursos necesarios para su transformación esto traerá una serie de impactos positivos. El impacto de la incorporación de tecnología se ve reflejado en el desempeño (eficiencia, efectividad y competitividad, negocios innovadores, beneficios intangibles), el crecimiento (crecimiento de productividad, crecimiento estratégico, crecimiento de ventas), la expansión (expansión organizacional, mejora en la cadena de valor, comunicación internacional) y los nuevos productos (calidad de los productos, satisfacción del cliente) (Consoli 2012).

De acuerdo a Bayo – Moriones, Billon y Lera – Lopez (2013) la tecnología tiene un impacto significativo en la mejora de la comunicación. Esta relación también se vincula con la intensidad de la tecnología. Las PYMES encuentran que la mejora en la comunicación introducidas por la adopción de tecnología conduce a un mejor desempeño operacional. Por tanto la mejora de la comunicación y el desempeño operativo se relacionan con la mejora en el desempeño final de la empresa. (Bayo, Billon and Lera 2013)

Por su parte Skoko menciona cinco factores determinantes en la adopción de tecnología. Estos son el factor individual (compromiso de la cúpula empresarial, rasgos personales,

cultura de información, altas capacidades, proceso de aprender haciendo), el factor organizacional (tamaño de empresas, capital humano, cultura organizacional, participación de trabajadores), el factor tecnológico (tecnología disponible, infraestructura), el factor económico (costos marcoeconómicos), el factor ambiental (presión competitiva, requisitos de innovación de los clientes, políticas públicas) (Skoko, Buerki and Ceric 2007)

- aforma, pero trae valor a otros grupos es un endulzante

La Diaria: transformación en el sector de los medios de prensa

La Diaria es el segundo diario más vendido de Uruguay, con 12.500 suscriptores. Fue creada en 2006 en una alianza entre periodistas y ciudadanos emprendedores; está gestionada en forma cooperativa y cuenta con alrededor de 150 trabajadores estables que se desempeñan en el área de redacción y el resto en distribución, centro de llamadas, comunidad y administración. Actualmente el 80% de sus ingresos proviene de las suscripciones, el 15% de la publicidad y el 5% de la venta de servicios. Forma parte a un pequeño grupo de medios de comunicación que New York University y The Correspondent quienes invitaron a La Diaria a formar parte del “Membership Puzzle Project research affiliate program”, un espacio de investigación y colectivización de buenas prácticas de gestión del vínculo con las audiencias. (La Diaria 2019)

La Diaria ha creado la Diaria Lab que busca ser un espacio potenciador y catalizador de la innovación de las diferentes áreas de trabajo, busca generar un espacio de confianza y confluencia de múltiples actores (internos y externos), provenientes de variadas disciplinas, lo que generará finalmente el ambiente propicio para la innovación. Se basa en un sistema de gestión que busca: (La Diaria 2019)

- El establecimiento de “períodos de escucha” en los que el equipo periodístico se acerca a la comunidad y obtiene un conocimiento suficiente sobre sus problemas como para empezar a identificar problemas y comenzar a reportarlos.
- Fortalecimiento de la colaboración con la ideación e implementación de proyectos de periodismo participativo/social.
- Propuesta de instancias y ámbitos en los que pueda salirse al encuentro de la comunidad con la que se quiere trabajar más allá de lo digital.

El reto actual es el de crecer de forma sustentable a través de la digitalización, el desarrollo de verticales temáticos (Educación, Salud, Feminismos, Trabajo, Ciencia) y una sustancial mejora de la experiencia. (La Diaria 2019)

La Diaria Lab busca ser un espacio potenciador y catalizador de la innovación de las diferentes áreas de trabajo, busca generar un espacio de confianza y confluencia de múltiples actores (internos y externos), provenientes de variadas disciplinas, lo que generará finalmente el ambiente propicio para la innovación. (La Diaria 2019)

Desde el laboratorio se incentiva y genera investigación, ideación, prototipado y testeo y la posterior puesta en práctica de proyectos innovadores, con énfasis en la experiencia del lector en dos dimensiones:

- I- El producto y su proceso productivo: El “qué” producir (contenido)
- II- Experiencia, UX y diseño de servicio: El “cómo” se consume el producto, qué genera en el usuario y cómo re-diseñarlo con la digitalización como clave. (La Diaria 2019)

La redacción ya no trabaja tan sólo para llenar páginas de una edición impresa. La Diaria busca ser una empresa que genera contenidos para múltiples soportes y algunos de ellos terminan siendo incluidos en la edición papel. (La Diaria 2019)

Adicionalmente, entendiendo que una de las nuevas características que tiene el negocio de los contenidos digitales es la necesidad de poder centrar la gestión en datos, cuenta con el asesoramiento de un científico de datos que aporta elementos fundamentales para el mapeo de las fuentes generadoras de datos en la empresa y diseñar herramientas de marketing predictivo en base a la información extraída que consideramos un gran insumo para el desarrollo del proyecto.

Ésta será trabajada principalmente desde dos dimensiones: I- El producto y su proceso productivo: El “qué” producimos (contenido) y los procesos internos por los que llegamos a ello. Aquí tomará especial relevancia la perspectiva del periodismo participativo y la gestión de audiencias. II- Experiencia, UX y diseño de servicio: El “cómo” se consume el producto, qué genera en el usuario y cómo re-diseñarlo con la digitalización como clave.

Si Coop: programa de sistema de intercooperación

Si Coop surgió hace tres años con el impulso de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) y el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOOP) en la búsqueda de un proceso de reconversión de las cooperativas de consumo. (Recagno, 2019)

Se trata de una red de intercooperación basada en tres valores fundamentales: solidaridad, reciprocidad y transparencia. (Recagno, 2019)

Son tanto el INACOOOP como la CUDECOOP quienes constituyen parte de la gobernanza de la plataforma a través de la Comisión de Seguimiento que integran ambos y de la Comisión de Gestión Operativa que está integrada por delegados por cada modalidad cooperativa.

A fines del año 2018 se suman las cooperativas de trabajo, agrarias, de ahorro y crédito que facilitan la toma de créditos a las cooperativas de consumo que gestionan las ventas. (Recagno, 2019)

La tercer fase incluyó constituirse en una red solidaria de intercooperación que facilitara el emprendedurismo asociativo entre cooperativas de Uruguay y de otros países. Se firmo un acuerdo con la Federación Argentina de Cooperativas de Crédito. (Recagno, 2019)

Se han integrado las cooperativas de vivienda quienes pueden acceder a la red. Es de esperar que lo hagan las sociedades de fomento rural en un corto tiempo.

Conclusiones

La nueva realidad digital nos plantea un conjunto de desafíos y en el futuro las cooperativas deberán ser capaces de estar a la altura de estos desafíos. No basta con la lógica de la economía colaborativa que en muchas oportunidades terminan sirviendo a un grupo muy reducido de accionistas. La lógica de las cooperativas es otra e implica participación y democracia en todas sus dimensiones. Reescribir los principios de las cooperativas ante el nuevo entorno y ponerlos en práctica no siempre es fácil porque en cierta medida se va contra la lógica de mercado establecida.

Si Coop está haciendo su camino y lo está haciendo bien. Ha logrado involucrar a un conjunto muy importante de actores y cada vez incorpora más, su futuro dependerá de seguir contando con una visión donde se priorice la intercooperación. La Diaria logró

reinventarse y construir una comunidad dinámica capaces de generar información y construir otra lógica de comunicaci

Las cooperativas y sus socios tienen un lugar central a jugar. De esta forma, en la medida que esto se cumpla podrá aportar a los objetivos que se ha planteado la Alianza Cooperativa Internacional respecto a las cooperativas de plataforma: cantidad de cooperativas operando en la plataforma, cantidad de socios vinculados, cantidad de transacciones.

Si Coop podría ser definida como una plataforma de mercado que justamente se basa en el potencial que presentan los socios de las cooperativas de consumo. Los ingresos se producen principalmente a partir de las comisiones de ventas y la publicidad. La plataforma generara mayor valor en cuanto tenga capacidad para permitir la transferencia ágil de productos y servicios así como que asegure la calidad de los productos que se comercializan a través de ella. El efecto de la red proviene de la masa crítica de proveedores y consumidores que la utilicen así como de la calidad de los productos. En definitiva se fortalece el principio de intercooperación como se lo ha planteado Si Coop.

El comportamiento de red que resulta más horizontal y amplio es mucho más compatible con los valores cooperativistas de democracia y participación, podría ayudar a revitalizar el modelo e inclusive atraer más jóvenes hacia las cooperativas a través de la plataformas. La dinámica que ha presentado Si Coop da cuenta de este proceso.

Si Coop nace con una visión que integra los objetivos de las cooperativas en su conjunto, expresado a través de CUDECOOP y las políticas públicas que representa INACCOOP, la conjunción de estos actores posiblemente facilite el desarrollo de un potente futuro que con el tiempo vaya integrando un conjunto cada vez más amplio de actores, incluyendo la academia y la articulación con actores regionales e internacionales.

Uruguay es un país que ha apostado a la inclusión digital de toda su población y esto se ha sentido particularmente presente en épocas de CV19, lo que ha permitido seguir funcionando como país y que la vida de los ciudadanos continúe con una intensidad similar. Las cooperativas no son ajenas a esto, congregan a una cantidad importante de personas y dan respuesta a sus necesidades más sentidas.

De continuar de esta forma el futuro la experiencia de ambas de es bien interesante y podrá constituir una referencia a contemplar a nivel de los miembros de la ACI así como generar capacidades que fortalecen el desarrollo humano.

El funcionamiento en red trae nuevos desafíos dado que el rol que asumen los socios van variando en el sentido de lo que Trebor Sholz denomina *producers* – acrónimo de usuario y productor. En un movimiento cooperativista de matriz rochdaliana esta nueva forma de relacionamiento demandara contemplar otros modelos que permitan operar en la plataforma sin desnaturalizarse, teniendo presentes los valores cooperativistas en la nueva lectura de los mismos dentro del marco de la era digital. Esto demandará definiciones claras y mucha educación lo ha demostrado la experiencia de Mondragon a lo largo de su historia y particularmente de su proceso de revitalización.

Bibliografía

Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Nueva York: Columbia Business School.

Bertullo, J. (2004). *El Cooperativismo en Uruguay*. Montevideo: Agencia Canadiense de Desarrollo - UNIRCOOP.

Heales, C., Hodgson, M., & Rich, H. (2017). *Humanity at work: Mondragón, a social innovation ecosystem case study*. Londres: The Young Foundation.

Mayo, E. (2017). *The International Co - operatives Alliance and Platform Co - ops*. Londres: Cooperatives UK - NESTA.

Recagno, V. (06 de 07 de 2019). SÍcoop: el primer sistema de intercooperación uruguayo. *La Diaria* .

Guerra, P. (2009). *La economía de solidaridad. O la vuelta de los valores sociales a la economía*. Montevideo: Cultura para la esperanza: instrumento de análisis de la realidad No. 74.

Skoko, Buelki, y Ceric. *Empirical evaluation of ICT adoption in Australian SMEs: systematic approach*. International Conference on Information Technology and Applications, 2007.

Bayo, Billon, y Lera. *Perceived performance effects of ICT of ICT in manufacturing SMEs*. Industrial Management & Data Systems, 2013.

Consoli. *Literature analysis on determinant factors of ICT in SMEs*. Procedia, 2012.

Ashrafi, R., y M. Murtaza. *Use and impact of ICT on SMEs in Oman*. The Electronic Journal Information Systems Evaluation, 2008.

Manochehri, AI-Esmail, y Ashrafi. *Examining the impact of information an communication technologies (ICT) on enterprise practices: a preliminary perspective from Qatar*. The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries (EJISDC), 2012.

Entrevistas

Gabriel Isola, CUDECOOP

Gerardo Montes, SI COOP

Hernan dos Santos, La Diaria

Enrique Amestoy, Librecoop,

Lili María Inés Vázquez Boasso – Septiembre, 2023