



Cooperativas de Plataforma en Uruguay

por Inés Vázquez Boasso y Gerardo Montes

En Uruguay como en otros países de Latinoamérica las experiencias de cooperativas de plataforma han comenzado a surgir. Estas cooperativas traen un nuevo modelo de negocios que contemplando los principios cooperativistas se basan en una fuerte base digital. El entorno en que estas se desarrollan comprende el marco regulatorio dentro del cual se desarrollan y la profunda transformación digital que ha ocurrido en los últimos años y que cada día toma una mayor velocidad.

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 respuestas empresariales que no contemplan los valores cooperativistas.

A lo largo de la historia las cooperativas han sabido mostrar una amplia plasticidad para dar respuestas a los desafíos de diferentes épocas, siendo capaces de innovar desde una perspectiva social. Las transformaciones de la era digital han traído nuevos desafíos. Es momento de preguntarse, dadas las profundas transformaciones de nuestra época si estas son y serán capaces de traer nuevas respuestas ante los desafíos de la era digital. Estas respuestas comienzan a surgir en casos concretos. Estas preguntas vienen acompañadas de las siguientes:

- ¿Los valores cooperativistas tienen lugar ante los cambios disruptivos que ha traído la tecnología? ¿Qué estrategias necesitan 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 qué sentido están logrando adaptarse e innovar en la era digital?
- ¿Cómo inciden las políticas públicas en el desarrollo de ciertos formatos de cooperativas de plataforma en Uruguay?

Al plantearse construir un camino donde las cooperativas incorporen la transformación digital resulta necesario considerar qué elementos pueden facilitar la construcción de una estrategia sólida. En tal sentido los desarrollos en materia de cooperativismo de plataforma permiten pensar que el ritmo de creación se vuelve más dinámico y los procesos de cambio presentan un mayor nivel de exigencia.

Los cambios tecnológicos tienen impacto en varias dimensiones. Cambian los clientes, la forma de competir, la forma en que consideramos la información, como se concibe la innovación y como se

define el valor del negocio o de la industria. En el caso de las cooperativas hay cambios tanto en el modelo de negocios como en los socios y en la forma en que se relacionan con la cooperativa y entre ellos, así como las expectativas con las que se integra la misma. Tanto los clientes como los socios comienzan a cambiar su comportamiento hacia lógicas de red que son más horizontales y amplias.

A los efectos de resultar más preciso se requiere diferenciar entre la economía colaborativa y la economía social. La economía colaborativa, en sentido tradicional, es aquella en que los inversores obtienen como contrapartida compartir el uso de ciertos recursos, facilitar el acceso, pero sin basarse en los principios de participación, democracia, intercooperación, así como en otros valores. Una cooperativa de plataforma es una empresa que trabaja a través de plataformas digitales para facilitar la interacción o el intercambio de bienes y servicios y que se organiza de acuerdo con los principios de Identidad de la Alianza Cooperativa Internacional. Como lo describe Trebor Scholz seremos capaces de abordar los males de la economía capitalista, el capitalismo de plataforma, cambiando la propiedad, estableciendo una gobernanza democrática y revitalizando la solidaridad (Mayo, 2017).

Un caso específico es el de La Diaria, un multi medio de prensa donde en su modelo de cooperativa de plataforma se presentan características del modelo organizacional de plataforma. La Diaria fue creada a partir de una alianza entre periodistas y lectores que se ubican como suscriptores. Se gestiona en forma cooperativista. Cuenta con cerca de 150 trabajadores permanentes que se desempeñan en la oficina editorial la distribución, el call center, trabajos comunitarios y administración (La Diaria, 2019). Recientemente se ha creado una radio de frecuencia modulada que es un nuevo canal desde donde la Diaria se puede comunicar con su audiencia. Los principales ingresos en forma muy relevante provienen de suscripciones, seguidos de la publicidad y en tercer lugar la venta de servicios. Sus suscriptores pueden ser categorizados como una audiencia con alta educación, la gran mayoría con formación terciaria finalizada. Ofrece una edición en papel y una edición digital que cada vez se ha desarrollado en mayor medida. Se trata de personas principalmente localizadas en la ciudad de Montevideo y área metropolitana, con presencia en todas las capitales departamentales. Han tenido importante preocupación por aumentar el vínculo con la comunidad, con este objetivo ha aumentado su presencia territorial a partir del Café La Diaria, la Comunidad La Diaria, el Día del Futuro.

También se ha trabajado en el fortalecimiento de las capacidades de la cooperativa con capacitación, experimentación y aprendizaje con herramientas innovadoras, desarrollando capacidades y empoderando a los trabajadores con metodologías que permiten la innovación de proyectos focalizados en el usuario - suscriptor. Esta capacitación incluye diseño de servicios, creatividad, participación, audiencia estratégica, gestión de bases de datos.

Otro caso que resulta una referencia interesante del cooperativismo de plataforma es el caso del Sistema de Intercooperación denominado SICOOP. El SICOOP se consolida como tal a partir de junio del 2019 con el impulso de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP) y el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP) en la búsqueda de un proceso de reconversión de las cooperativas de consumo, en una primera fase, para pasar luego a un sistema complejo de procesos de interacción entre las distintas clases cooperativas y otras entidades de la economía social y solidaria, además de diversas organizaciones vinculadas a la política pública.

El SICOOP, en definitiva, trata de una red de intercooperación que se ha articulado a partir de tres valores fundamentales: solidaridad, reciprocidad y transparencia (Recagno, 2019), los cuales se relacionan con una serie de principios que orientan el proceso de construcción de su sistema de

gestión. Dichos principios son: el de la **intercooperación** para la creación de lógicas de escala a partir del análisis de las cadenas de suministro por tipo de cooperativa y los condicionamientos del sector de actividad económico en el que actúa; el de **optimización**, que tiene por centro utilizar las capacidades instaladas dentro del sistema cooperativo (incluye los diversos actores de la política pública relacionadas a las entidades cooperativas) para evitar la duplicación de costos operativos; y finalmente, el principio de **profesionalización**, que establece la necesidad de consolidar los espacios de formación y desarrollo de competencias de socios, dirigentes y trabajadores de las entidades cooperativas relacionadas al sistema con el fin de “democratización del conocimiento de gestión” como factor determinante del proceso de desarrollo económico en territorio.

La ampliación de los tres principios y sus valores explica la búsqueda de procesos de diálogo entre organizaciones, pero en particular, la necesidad de construir acuerdos que permitan la convergencia de diferentes instrumentos y dispositivos para la promoción y el desarrollo de las organizaciones vinculadas al sistema.

Tanto el INACOOOP como la CUDECOOP quienes constituyen parte de la gobernanza de la plataforma a través del Comité de Seguimiento – órgano de gobernanza que fue reformulado a partir de diciembre del 2024, dejando de ser una comisión para pasar a conformar un espacio de mayor incidencia en la dirección del sistema-, tienen una activa participación en el proceso de toma de decisión a partir de una dinámica organizacional determinada por la construcción de módulos o unidades de negocio que permiten la articulación de los espacios de interacción entre las diversas clases cooperativas y espacios públicos de decisión.

A modo de ejemplo, el módulo préstamos, facilita el proceso de construcción relacional entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito -tanto de intermediación financiera como de capitalización-, con las cooperativas de consumo, celebrando entre ellas actos cooperativos expresados en la celebración de contratos de préstamos amortizables; el módulo de productos: vincula a las cooperativas de consumo con cooperativas de trabajo, agrarias y sociedades de fomento rural, permitiendo de esta forma, generar espacios nuevos de comercialización de productos de las cooperativas de productores en la góndola de las cooperativas de consumidores.

Pero el SICOOP como plataforma, ha sido el resultado de un proceso gradual de construcción, que viene siendo transversal a los sucesivos cambios de gobierno a nivel nacional, lo cual determina, la existencia de una política pública consolidada.

El proceso de construcción del SICOOP, por lo tanto, se fue desarrollando por etapas. A fines del año 2018 – en la fase preliminar a la constitución formal del SICOOP-, se inicia la organización de los primeros módulos del sistema (préstamos y productos) pero dentro de un esquema orientado exclusivamente a mejorar las capacidades competitivas de las cooperativas de consumo.

A partir del 2019 -en el marco de la formalización del SICOOP como programa de intercooperación del Movimiento nse suman las cooperativas de trabajo, agrarias, sociedades de fomento rural, de ahorro y crédito que facilitan la toma de créditos a las cooperativas de consumo (Recagno, 2019). Es decir, la mejora al acceso de los instrumentos de financiamiento a las cooperativas de consumo fue construida a partir del involucramiento de la clase en facilitar la presencia de productos y servicios para sus socios a través de los diversos canales de comercialización (supermercados, e-commerce, etc.). El SICOOP permitió también, que las cooperativas de ahorro y crédito fueran vistas como socios estratégicos en principio por las de consumo, para el acceso al financiamiento, lo que derivó en un aumento gradual de la sustitución del financiamiento bancario tradicional por el cooperativo.

La idea central, en definitiva, es simple: que una entidad cooperativa sea proveedor y cliente de otra entidad cooperativa. Por lo tanto, la generación de la riqueza retroalimenta a las organizaciones de un mismo sistema que tienen valores y principios compartidos.

La plataforma del SICOOP, construye su red o espacio relacional a partir de la identificación y comprensión de las realidades de cada clase cooperativa. Esto ha llevado a analizar las formas en que tanto las cooperativas agrarias o las de producción pueden operar tanto como oferentes, ofreciendo sus productos o servicios como en carácter demandantes de productos que ofrecen las cooperativas de consumo y las de ahorro y crédito. Es decir, el sistema colabora en el proceso de mapeo de oferta y demanda y facilita la interacción entre las distintas organizaciones incluida las públicas.

Con respecto a las de ahorro y crédito es FUCEREP quien opera en la plataforma y puede ofrecer sus distintos servicios financieros a través de esta.

INACOOP constituye un actor estratégico dado su rol de promoción del modelo cooperativista como de facilitador de algunos instrumentos como el acceso al financiamiento, facilitando herramientas de gestión que permitan el fortalecimiento de las cooperativas y sus federaciones. Podría ser considerado un actor pagador.

Asimismo, CUDECOOP tiene un rol estratégico dado que ofrece capacitación, asesoramiento técnico y la oportunidad de encuentro para las cooperativas, es un interesante endulzante en la clasificación que hemos dado con una capacidad de aporte muy relevante tanto si consideramos el lugar que ocupa en el concierto nacional como referente de los temas de las cooperativas del país como internacional a partir de los vínculos que mantiene con diferentes actores. ACI, RECM, OIT.

La descripción de los distintos componentes del SICOOP, determina que para su análisis el mismo debe ser atendiendo las dinámicas organizacionales que se producen entre sus distintos actores.

Pero el camino del SICOOP está determinado por un proceso de construcción que va permitiendo el diálogo entre las distintas clases cooperativa, y por tanto, evaluando cambios en sus culturas organizacionales que muchas veces limitan la capacidad de acción en conjunto.

Si en el 2018 formalmente se crea el primer módulo de intercooperación (préstamos a cooperativas de consumo), en el 2019 el centro fue el módulo de productos (comercialización de productos de cooperativas de producción -agraria y trabajo- en las góndolas de consumo).

Pero es en el 2021 cuando se verifica un punto de inflexión, constitutivo de un “enclave” en la lógica de los procesos de financierización del sistema. Este hecho fue la resolución de la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay, que autorizó a la única cooperativa de intermediación financiera del Uruguay – FUCEREP – a ampliar las líneas de crédito a partir del reconocimiento de un régimen especial de garantías que opera en el ámbito del INACOOP. Se afirma, por tanto, un mensaje desde la normativa del Banco Central del Uruguay, que la intercooperación es un camino para establecer soluciones específicas que faciliten el proceso de desarrollo económico de las cooperativas en la medida que estas intercooperen entre sí, y que lo hagan dentro del marco normativo establecido por la ley 18.407 sobre el Sistema Cooperativo, utilizando para ello la institucionalidad de la paraestatal INACOOP.

Para diciembre del 2024, un nuevo convenio entre Inacoop y Cudecoop permite al SICOOP avanzar a una nueva etapa de su desarrollo institucional. Se pasa de la idea de sistema al de **ecosistema** afirmando la idea de una **intercooperación multinivel**.

La intercooperación multinivel afirmada, trata de articulación de acuerdos que faciliten el uso de instrumentos y dispositivos en clave de convergencia -y no de mera coordinación-, para lograr cambios estructurales de desarrollo en las organizaciones cooperativas alcanzadas. Esto llevó a una reformulación del SICOOP, ya no como plataforma cooperativa para cooperativas, sino también, una plataforma que potencialmente permite intercooperar a diferentes entidades públicas que trabajan con la misma población objetivo en territorio.

Es claro que el SICOOP podría ser definida como una plataforma de mercado que justamente se basa en primer lugar en el potencial que presentan los socios de las cooperativas de consumo. Los ingresos se producen principalmente a partir de las comisiones de ventas. 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 SICOOP.

Varias cooperativas actúan tanto desde un rol de pagador como de cobrador, aquí las relaciones son de ida y vuelta, mientras entregan parte de su producción o de lo que hacen también reciben otros bienes, el lugar que ocupa el socio va cambiando y para asegurar un buen funcionamiento de la plataforma es necesario que comprenda a cabalidad el rol que ocupa cada socio y cada cooperativa de manera de poder fortalecer su aporte.

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 plataforma. La dinámica que ha presentado SICOOP da cuenta de este proceso.

El cooperativismo uruguayo es un cooperativismo consolidado que presenta una institucionalidad potente que articula las distintas modalidades cooperativas, basado en una visión rochdaliana. Esto ha permitido que año tras año se sumen una mayor cantidad de modalidades cooperativistas a la plataforma.

Al definir como una de las premisas básicas por parte de SICOOP el hecho de que únicamente podrán participar del sistema aquellas cooperativas que se encuentren afiliadas a su federación esto puede fortalecer aún más la estructura institucional del ecosistema cooperativista.

Uruguay cuenta con un desarrollo tecnológico significativo, se trata de un sector que ha sabido tanto expandirse comercialmente hacia el exterior como incluir a personas con mayores vulnerabilidades. La política pública ha facilitado el acceso a los medios digitales con énfasis en segmentos con mayores dificultades como los ancianos y los niños. Las cooperativas necesitan ir más allá y desarrollar modelos de negocios de cooperativas de plataforma propios.

La nueva realidad digital presenta un conjunto de desafíos y en el futuro las cooperativas deberían ser capaces de gestionar sus desafíos. La lógica de la economía colaborativa no resulta suficiente en tanto, en muchas oportunidades, terminan sirviendo únicamente a un grupo reducido de personas. La lógica de las cooperativas es diferente e implica la participación y democracia en todas sus dimensiones. Reescribir los principios cooperativistas en el nuevo entorno y ponerlos en práctica no es siempre sencillo porque es ir más allá de un marco lógico determinado.

Los casos mencionados podrían resultar buenas referencias a conocer en mayor profundidad para a partir del aprendizaje que nos brindan generar y fortalecer a otras cooperativas en la era de

transformaciones digitales profundas. En el marco del movimiento cooperativista las nuevas relaciones que se generan en el espacio digital requerirán contemplar otros modelos que permitan operar en la plataforma sin desnaturalizarse, manteniendo los principios cooperativistas en el centro del modelo de negocios. Estos procesos requerirán definiciones claras, importante desarrollo de educación, permitiendo que el desarrollo humano se encuentre presente como lo ha sido en otros casos a lo largo de la historia.

El funcionamiento en red trae nuevos desafíos dado que el rol que asumen los socios van variando en el sentido de lo que Trebor Scholz denomina *producers* – acrónimo de usuario y productor. En un movimiento cooperativista de matriz rochdaliana esta nueva forma de relacionamiento demandará 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 como lo han demostrado las experiencias más significativas a lo largo de la historia del movimiento cooperativista y particularmente de su proceso de revitalización.

Inés Vázquez Boasso

Contadora Pública, Licenciada en Administración, Magister en Desarrollo Humano FLACSO Argentina, Magister y Doctoranda Universidad de Mondragón, País Vasco, Directora del Departamento de Administración en FCEA UdelaR, Investigadora y docente en cooperativismo y economía circular, ha ocupado cargos gerenciales y de asesora en gestión en cooperativas uruguayas de varias modalidades ahorro y crédito, agrarias, de producción

Gerardo Montes

Doctor en Derecho y Ciencias Sociales; Magíster en Dirección de Empresas. Es Consultor en Desarrollo Cooperativo y de la Economía Social. Se desempeña desde el 2018 como Coordinador Ejecutivo del SICOOP