

HUMBERTO CERDIO

LA ALTERNATIVA DE



LA ECONOMÍA
SOCIAL

The background of the left page is a green-tinted abstract painting. It depicts a village with several houses of varying heights and shapes, some with windows. The houses are set against a backdrop of rolling hills or mountains. The overall style is textured and expressive, with visible brushstrokes and a monochromatic green color palette.

ANA CRISTINA DAHIK LOOR

Las cooperativas no son cosa de hippies: son una forma de democratizar la propiedad de las empresas, que debería funcionar con la misma lógica que el capital privado.

Humberto Cerdio tiene el sueño de que las empresas cooperativas se desarrollen junto con las de capital privado, bajo los mismos principios de eficiencia, innovación y sostenibilidad, tanto económica como ambiental. Los empresarios deberían conocer más de este modelo, y los cooperativistas, ser más empresarios, para que ambos modelos hagan su papel en el desarrollo del país. En charla con istmo, el coordinador general de Empresas Sociales en el Instituto Nacional de Economía Social (INAES) confía en que un día este sector ocupe el lugar que merece en México.

¿De qué estamos hablando cuando nos referimos a la Economía Social?

Un catedrático me dijo en una ocasión, con mucha frustración, que llevaba más de 25 años tratando de definir la economía social. No había podido hacerlo, y tampoco se ponían de acuerdo sobre una definición quienes estaban en el tema. Pensé, y le dije, que si llevaba ese tiempo y no había resultados, mejor cambiara de trabajo. Afortunadamente, lo tomó a broma. Sin embargo, creo que más que buscar una definición tendríamos que hacer economía social.

Para nosotros, desde el INAES, la economía social es un modelo socioeconómico de empresas de propiedad colectiva. Es un modelo en el cual la sociedad se acomoda de acuerdo con el modelo económico que tienen las empresas, como en todos los modelos económicos de la historia. Háblese de feudalismo, socialismo, capitalismo, neoliberalismo, en cualquiera de ellos siempre está la empresa, vista como este espacio físico, virtual, donde algo genera valor y ese algo siempre trae el trabajo, el talento de las personas, generando más valor. En el feudalismo, el señor podía ser el dueño, en el socialismo, el Estado, en el capitalismo, el capital, etcétera.

En la economía social la propiedad es colectiva, es de las personas que hacemos las empresas. Algunos piensan en empresas de telecomunicaciones, otros en petroleras, automotrices, agroalimentarias. El paradigma principal es la propiedad de la empresa. Parecerá imposible decir que hay lugares en el mundo donde las personas que trabajamos en la empresa somos propietarios, porque así lo dicta la economía social, el cooperativismo. También hay bancos que son propiedad de los ahorradores, y no hablamos de bancos pequeños. Hay empresas tecnológicas que son de propiedad social; mutuales de salud en Europa, en donde los propietarios somos aquellos y aquellas que hacemos las empresas... en todos los sectores económicos.

Lo interesante y donde podemos ahondar es en qué importa que la empresa sea propiedad no de un capital etéreo, sino de las personas que somos parte fundamental de ellas.

En México ¿cómo se ha vivido el cooperativismo, la cara de la economía social?, ¿por qué se conoce tan poco?

Quiero dejar abierto el cuestionamiento sobre si el ser humano es cooperativo o competitivo. Alguna ocasión se hizo un debate extenso. Lo primero que recordé fue cuando estuve de niño en el Museo de Antropología y vi un grupo de hombres y de mujeres en una maqueta donde se representaba la caza de un mamut. Lo hacían en equipo, no había otra forma de hacerlo. El rol de las mujeres dentro del equipo era uno que abonaba. De alguna manera todo era cooperación, y estoy hablando de hace 30,000 años. Pareciera que el ser humano realmente coopera. Alguien

El día que los cooperativistas nos veamos más como empresarios, quizá comencemos a hacer más fuerte este modelo y el de la economía social.



me decía que los mexicanos no somos cooperativos, pero nos ha tocado ver en los terremotos cómo alguien remueve piedras del vecino sin conocerlo. Me gusta pensar que las personas somos cooperativas por naturaleza.

Las cooperativas modernas podemos situarlas en 1844, con los Pioneros de Rochdale que querían alimentarse mejor, porque el negocio pedía rentabilidad, no buena alimentación, y decidieron organizarse. En México, con la Revolución, se decide repartir la tierra de manera social. Esto que llamamos ejido, comunidades, es una gran proporción de tierra entregada a un propietario colectivo, no individual. Esto tuvo su funcionamiento y sus intentos durante muchos años, hasta que nos hicieron creer que era un esquema que no funcionaba, que era complicado, que tantas personas se pusieran de acuerdo y resultaría mejor que hubiera uno que pusiera el capital.

Lo que ha sucedido es que el *branding* del cooperativismo y de la economía social se ha ido deteriorando por diversos factores. En primera instancia, los ejidos, a pesar de que no funcionaron o no cumplían con la expectativa, siguen existiendo. No significa que todos hayan funcionado mal. Cuando uno revisa el porcentaje de supervivencia de los emprendimientos cinco años después de formados, este es bajo: 13 a 15%. Lo mismo sucede con los ejidos.

Hay un tema muy interesante en nuestro país, y es que 53% del territorio nacional, es propiedad social. ¿Qué hay de relevante aquí? Cuando tuve la oportunidad de estar en Seúl hablando de estos temas, no era consciente de lo que estaba diciendo. Corea del Sur es un país que cabe 20 veces en México. Allí, al no tener territorio, no hay dónde sembrar ni tener ganadería. Todos los edificios son muy altos porque no hay tierra. Cuando les dije que el 53% del territorio nacional es propiedad social y que el 80% de la biodiversidad estaba ahí, agua, tapices, quetzales, árboles, recuerdo sus expresiones y me decían si estábamos conscientes de estar en el país con mayor potencial para hacer economía social. La realidad es que no lo estamos, porque nos dijeron que la propiedad individual del capital era el modelo económico que podía ser rentable.

En los 80 estudié en una primaria pública y teníamos una cooperativa. Yo no sabía qué

era, pero sí sabía que vendías cuando cursabas sexto, que comprabas durante los seis años de la primaria, y que cada año te entregaban un ahorro. Es decir, tenías ganancias de lo que habías comprado durante todo el año y al final en sexto había un baile, porque eras el que había vendido. Las cooperativas eran algo que se había promovido, y había cooperativas agroalimentarias, lácteas, etcétera.

Después, en los 90, por un tema político, las cooperativas se convirtieron en un mecanismo de distribución de recursos del gobierno hacia algunos liderazgos concretos. Esto dio como resultado que el cooperativismo en México decayera como marca, que los ejercicios que existían no hubieran resultado tan sólidos como en otros países, porque la cooperativa se acostumbraba a no generar rentabilidad económica. Solamente había que constituirse como tal para estirar la mano y esperar un apoyo del gobierno. Ello cuando un empresario o empresaria se levanta todos los días a vender, a hacer las cosas mejor, a innovar para tener ingresos. Esto es algo que no ayudó a las cooperativas en México.

Posteriormente, llegó la etapa de neoliberalismo económico, que nos dice que hay que entregar al capital privado prácticamente todo; que la mano invisible acomode el mercado. Desgraciadamente, en este país se les da a muy pocas manos esas oportunidades, esas pocas manos no se sienten muy cómodas con que se distribuya a más y se dan regulaciones que restringen las posibilidades de que las cooperativas crezcan.

Se necesitan bancos para tener préstamos y generar proyectos a nivel empresarial, pero en este país a las mujeres no se les presta y menos a los 50, porque la regulación bancaria exige contar con garantías. De los ejidos a los que me refería anteriormente, que son el 53% del país, probablemente solo el 3% haya sido de propiedad femenina. La inclusión financiera era reducida porque tampoco se incluía a adultos mayores o a jóvenes.

En aquellos años surgió lo que se conocía como «cajas solidarias», gente ahorrando colectivamente para poder autofinanciarse. Como se trataba de su dinero, eran garantías sociales. Afortunadamente, eso se fue profesionalizando, aguantó tanto el huracán de los 90, como el del



Las empresas del futuro tienen que tomar en cuenta la propiedad colectiva, la democratización y poner a las personas en el centro.

2000, cuando llegó una restricción regulatoria importante. Hoy en México tenemos 156 sociedades de ahorro y préstamo que están reguladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, esto es, que son tan seguras como cualquier otro banco y tienen a más de nueve millones de socios ahorradores, donde hay más mujeres que hombres e incluso muchos jóvenes. Estos tienen la posibilidad de recibir un préstamo por algo que le llaman «garantía social», que significa que eres ahorrador desde niño, junto con toda la familia. Son otro tipo de dinámicas, otro tipo de finanzas.

¿Cuánto pueden ahorrar esas personas? Los activos calculados de esos cooperativistas representan más de 200,000 millones de pesos. Si bien las cooperativas de producción prácticamente están reducidas a la nada en nuestro país, las de servicios ni existen y es muy difícil dar de alta una, porque la regulación lo complica. Las de ahorro y préstamo, en cambio, han logrado consolidarse, están en territorios rurales y ya en algunas ciudades, sobre todo en el Bajío, Jalisco, Guanajuato, Michoacán. Muchas

veces esas cajas de ahorro ni siquiera se identifican como cooperativa, pero saben que su dinero está resguardado en una caja de ahorro que es de propiedad colectiva.

En México, no tenemos históricamente políticas públicas que fomenten ni fortalezcan el cooperativismo y la economía social. Han sido maltratadas las cooperativas y utilizadas con otros fines. Los ejidos ahora son denostados. La realidad es que tienen una vocación social importante que también hace falta fortalecer.

Un día en un foro cooperativista hablaba de la empresa con mucha confianza, porque insisto, la empresa es el gran mecanismo generador de riqueza y de valor en todos los modelos económicos. Se paró un señor muy molesto diciendo «me voy de aquí porque usted me está diciendo empresario y yo no lo soy. Yo soy cooperativista». Mi respuesta fue «el día en que los cooperativistas nos veamos más como empresarios, quizá comencemos a hacer más fuerte este modelo y el de la economía social».

En casi todos los países, incluido el nuestro, la técnica empresarial es lo que adolecemos. Necesitamos fortalecer nuestras capacidades empresariales y sobre todo entender que este mundo no es ni totalmente cooperativo, ni totalmente economía social, ni totalmente capitalista, ni totalmente empresas privadas. Siguen existiendo empresas del Estado en muchos países, algunas empresas sociales, Mipymes, empresas transnacionales. El día que entendamos que los modelos empresariales del futuro tienen que ser armoniosos entre todos los tipos de empresas, el día en que los cooperativistas aprendamos de los privados y que estos aprendan de lo que está pasando en la economía social, me parece que estaremos caminando hacia las empresas del futuro.

¿Qué puede el empresario hacer para ser más cooperativista?

Un día en un foro de economía social, la directora de la Chantier de Economía Social de Quebec, que tiene modelos cooperativos muy interesantes -una mujer de convicciones sólidas y muy directa al hablar-, decía: «Qué bueno que alguien quiera pagar mejor el café, que bueno que alguien quiera separar los recibos de su empresa para generar un bienestar,



Hacer empresas, reflexionar sobre cómo queremos verlas y democratizar las decisiones es un paso sólido hacia la economía social.

que bueno que alguien no practique crueldad con los animales, pero si no hablamos del elemento fundamental de la economía social, somos un grupo de personas bien intencionadas que no estamos dando el paso importante. Esto se trata de propiedad colectiva, porque la propiedad importa mucho». Decía ella que tenía las tres «C»: *cash, control, culture*.

El propietario de una empresa, de un coche, de una casa, va a tener el beneficio económico de esa propiedad, de la generación de esa empresa; va a imponer la cultura -es natural, porque la empresa acaba pareciéndose al empresario y viceversa- y el poder de decisión: para dónde va la empresa, lo decide el dueño. Cuando a la propiedad le damos estos tres elementos, significa que el propietario tendrá mejores ingresos, producto de la generación misma del valor de la empresa, va a tomar decisiones sobre ella, y contribuirá a la cultura de esa empresa. Se dice que el empresario puede quedarse con toda la utilidad porque arriesgó su capital, pero la gente que se arriesga al venir desde las tres de la mañana en un camión, con inseguridad, para trabajar en esa empresa y genera valor, ¿no tendría derecho a quedarse con esa proporción generada?

El empresario también decide sobre la empresa. Por decir algo muy simple, qué color de uniformes deben usarse, si hay que hacer una reflexión por las mañanas. Mientras uno no dé propiedad, puede decir que va a separar la basura para no contaminar, pero no son decisiones tomadas de forma colectiva, y cuando se llega al punto de repartir la ganancia generada, es otra historia. Si queremos acercarnos a la economía, tenemos verdaderamente que dar propiedad, decisión, ingresos y cultura a la gente que hace la empresa.

¿Cómo es que esto podría darse? Sé que existen empresas en Estados Unidos, ícono de las empresas capitalistas, en donde la tercera generación de empresarios, hoy por hoy, ya no tiene una cuarta generación que siga con la empresa, y lo que están haciendo es dar propiedad colectiva a los trabajadores. ¿Busco dejarla a un nieto a quien no le interesa o se la dejo a los trabajadores que hacen la empresa? Claro, se tiene un 51% de propiedad con un fideicomiso, el resto es de los trabajadores, y empiezan a generarse modelos muy interesantes.

Yo diría que, si hay un señor con una empresa enorme, que no tiene nada que ver con cooperativa ni en su figura jurídica, es mucho más cooperativa que algunas cooperativas, si está dando ingresos por la utilidad, si está dando a los trabajadores la capacidad de decidir y les está dejando imponer una cultura.

En la cultura mexicana ¿qué tendríamos que repensar para que eso pudiera ocurrir en las empresas?, ¿qué le aprendemos a la economía social, al cooperativismo sobre las estructuras que se necesitan para procesos en las que los colaboradores sean codueños de la toma de decisión de las organizaciones?

Ese concepto es el que resume la economía social, «democratizar». La democracia es cuando se le otorga el poder a la gente, y qué mejor que hacerlo en donde realizas tu trabajo todos los días. Tener la gran responsabilidad de ser propietario implica muchas cosas.

Recuerdo una historia que me contaron, porque me parece que llega al meollo de lo que haría falta. Hace casi 100 años llegó un sacerdote al País Vasco, José María Arizmendi Arrieta, se percató de que era un espacio de mucha pobreza donde se hablaba el euskera, no se les permitía hablar en público ni reunirse, debido a la situación política de España en ese momento. Había también mucha ignorancia y quiso que su gran proyecto fuera una escuela. Comenzó a educar con principios de ayuda mutua, de solidaridad, de cooperación, a un grupo de jóvenes. Ellos habían aprendido que en su situación compleja no había otra forma de salir adelante que ayudarse, y se fueron a Alemania a aprender el desarrollo tecnológico de ese momento, que era hacer estufas de gas. Regresaron y fundaron una cooperativa, una empresa muy grande, Fagor Electrodomésticos. Para generar estos modelos empresariales tenemos que cambiar algo y es la educación.

En los 80 nos enseñaban que tener una cooperativa era rentable para las personas, pero actualmente en las escuelas se enseña que entre más puntos ganes y más dinero tengas, más vales. No estoy peleado con que la gente genere rentabilidad, simplemente pareciera que el modelo actual ha generado una profunda

desigualdad. Que la riqueza esté en tan pocas manos en el planeta, no solo en nuestro país, y que haya tanta pobreza, me hace cuestionar el modelo empresarial actual y me parece que es un tema educativo.

Daba hace algunos años una clase en una universidad privada y un alumno se me acercó para pedirme que le diera *coaching* para hacer una empresa. Le pregunté para qué la quería, cuál sería el valor de tenerla, y me respondió tal cual que «para hacer dinero». Parece que la empresa se ha destinado a esto, cuando en

realidad es este espacio físico, virtual, que verdaderamente genera riqueza y bienestar en toda la región. A mí me interesa que hagamos más empresas, para eso. Yo no quiero coches lujosos, pero sí quiero hacer cosas que implican que tengo que invertir o gastar en ellas el producto de mi trabajo.

Todos somos distintos, pero insisto en que los modelos empresariales podrían orientarse a una mejor distribución de la riqueza. Tendríamos que hacer que los modelos educativos nos ayudaran a cooperar, más que a competir, que



Si queremos acercarnos a la economía social, tenemos que dar propiedad, decisión, ingresos y cultura a la gente que hace la empresa.

los jóvenes no salgan a formar una empresa solo para hacer dinero, que entiendan que ser empresario es un gusto, un lujo, pero una gran responsabilidad que te da muchas oportunidades. Habría que empezar a formar paradigmas educativos más cooperativos, comunitarios y colectivos, más que individuales y competitivos.

¿Cuál es el futuro que, desde una lente aspiracional, te gustaría proponer para la economía social en México y qué rol pueden jugar los empresarios en esta misión?

Uno de esos grandes pasos para ver empresas distintas, es estar en IPADE, donde aprendí la técnica empresarial, el valor del factor humano y la complejidad que conlleva y donde conocí mentes brillantes. El poder hablar en este espacio ya comienza en camino. Me parece que Carlos Llano dijo en algún momento: «Estoy donde estoy (no donde quisiera estar) pero no voy a donde voy (sino a donde quiero ir)».

Hoy estoy caminando en el espacio que me gustaría ver, que los empresarios sepan que hay otra alternativa. Si yo promuevo economía social y cooperativismo, no voy a consultar el manual de los Pioneros de Rochdale de finales del siglo XIX, ni tampoco el de Mondragón de hace 40 años. El mundo ha cambiado mucho desde entonces. Hay empresas que trabajan en modelos virtuales, y jamás habríamos imaginado la IA y muchas otras cosas. De aquellos modelos antiguos, lo que sí podemos rescatar es la propiedad colectiva, la democratización misma de la decisión de las empresas.

Me detengo un momento en este último concepto para citar un ejemplo: si uno trabaja en una empresa donde ha visto pasar un río, del que se tomaba agua de joven y se bañaba en ella de chico, y alguien dice que hay que hacer una inversión que va directo a la rentabilidad, pero hay que invertir 10 millones euros para generar un sistema que no contamine esa agua, cuando la decisión está en el capital, que es el que pide el 18%, la decisión está tomada. Cuando pasas por ese río todos los días y la gente tiene una educación colectiva y de bienestar comunitario, esta gente votará por quedarse con el 9%. No es una utopía, se ha visto y se vive, así como los bancos en Alemania les prestan a los jóvenes



Hay empresas que trabajan en modelos virtuales, y jamás habríamos imaginado la IA y muchas otras cosas. De aquellos modelos antiguos, lo que sí podemos rescatar es la propiedad colectiva, la democratización misma de la decisión de las empresas.

con garantía social, así como los argentinos cuidan a los niños y a los adultos mayores entre ellos; así como Estados Unidos –que es el país que más aporta a la economía social por puntos porcentuales del PIB en el mundo– genera su electricidad, en buena medida por cooperativas. Todos estos ejemplos me ayudan a decir que cuando la democracia funciona sí da bienestar desde las empresas.

Propiedad colectiva, democratización, serían elementos fundamentales que rescataría, lo mismo poner a las personas en el centro. No quiero caer en romanticismos, pero diría que las empresas ya no ven a las personas, ven sus manuales, sus números, sus indicadores, sus cuentas. Hay recursos humanos y recursos materiales. Incluso en las empresas tecnológicas más sofisticadas hay alguien que prende el *switch* en las mañanas.

No hay que olvidar que vivimos en una casa común y es fundamental cuidarla. Las empresas del futuro tienen que tomar en cuenta estos principios, así como la técnica de quienes han llevado a las empresas a otro nivel. Como la innovación, que consiste en pensar siempre qué viene adelante para resolver problemáticas que te hagan rentable, porque no voy a resolver problemas sociales sin rentabilidad económica. Si digo que soy un empresario social, pero no genero riqueza, solo soy un *hippie* bien intencionado.

Si los empresarios pudieran empezar a dar propiedad, a tomar decisiones con base en el bienestar común, creo que estaríamos dando un paso interesante. Si mis compañeros y compañeras de las cooperativas comenzáramos a ver el ROI, las inversiones, si buscáramos capital para crecer nuestros negocios, si empezáramos a enfrentar el mercado, si saliéramos a tocar puertas y vender productos que la gente valore y nos los pague bien para tener mejor rentabilidad, sería lo importante.

Sigo teniendo el sueño de que los jóvenes emprendan de manera colectiva, cooperativa. Hay muchos puntos de vista, quizá un compañero de IPADE diría que soy un *hippie* que no genera, pero si le preguntara a mi asesor de tesis, él diría que la oscuridad está en el capitalismo. Me parece más bien que entre el blanco y el negro hay muchos matices de grises. Para mi asesor,

entre la luz y la oscuridad están todos los colores del arcoíris, por lo que me parece que mezclar estos colores nos puede presentar muchas vías para las nuevas empresas. Sueño con un arcoíris, porque veo diversidad, pluralidad, empresas que hoy no existen.

Como ingeniero en alimentos, me dediqué durante muchos años a innovar y desarrollar productos, pensé un día que esas bebidas isotónicas y sueros que todo mundo consume no existían en los 90. Mi sueño sería poder decirles a mis hijos que una empresa social supo desarrollar un producto que hoy no existe, que la gran innovación rentable que resolvió un problema viene de una empresa que tiene en cierta proporción propiedad colectiva o social.

Sería la gran visión: ver a esos empresarios y que les vaya muy bien, que tengan comunidades limpias, que haya bienestar entre la gente, que tengan el bolsillo lleno, porque no generas empresa para que te vaya peor. Creo que ese mundo mejor lo van a hacer las empresas, pero empresas distintas tienen que sentarse, dialogar y hacer un modelo que hoy no existe, donde caben todos.

¿Qué recomendaciones tanto prácticas como teóricas darías para entender más sobre la economía social?

Soy enemigo acérrimo de los *business plans*. Creo que el hecho de estar seis meses pensando, escribiendo, haciendo exceles que siempre me van a salir rentables, no abona al proceso de emprender. Diría que todos aquellos que quieran entrar a la economía social tienen tal cual que realizarla, con los elementos que tengan, para ello hay que hacer empresas.

Hoy resulta que tengo una idea, busco a dos o tres personas que la complementen y busco capital. Muchas veces ese capital es para contratar a más gente. Mejor hagamos empresas, en lo práctico, y comencemos a reflexionar sobre cómo quiero ver esa empresa, pensando en que podría dar propiedad a otras personas, no solamente a mí mismo; que podríamos democratizar las decisiones relevantes, porque a pesar de que sea más difícil, seguramente será un proyecto más sólido en el futuro. Y estar convencidos de que estar bien con el planeta, creo que sería un gran paso para la economía social.

Si los empresarios pudieran empezar a dar propiedad, a tomar decisiones con base en el bienestar común, creo que estaríamos dando un paso interesante.



Creo que le cambiaría el nombre a la economía social, porque en nuestro país es dar elementos para que otros digan que viene un *hippie*, o que es un socialista. Se trata de pensar en economías colectivas, comunitarias, que realmente puedan agrupar a la gente. Hacerlo en donde trabajamos, ponernos de acuerdo, dialogar, construir, llegar a un beneficio comunitario, no siempre pensar en lo individual.

Hay muchos textos sobre economía social solidaria, pero también sugeriría que se viera qué están haciendo en economía social con empresas tecnológicas en Corea del Sur, en el sistema financiero alemán. Algún día platicué con el equipo del gobernador de un Estado sobre economía social, se paró el jefe de asesores y dijo: «Ya sé quiénes son los de economía social, los que hacen palanquetas y mermeladas ¿no?». A mí me confronta mucho que ésta sea la percepción que se tiene sobre el tema. Es necesario que la economía social entienda más las lógicas empresariales, y que los empresarios privados conozcan más de ese modelo para que hagan economía social.

Hablando por ejemplo de guarderías: está la privada o la pública, nunca pensamos que hay guarderías sociales, colectivas. En comunidades de Argentina, 20 mujeres que trabajan capacitan a otras tres para que cuiden a sus niños y les pagan por ello. Se cuidan entre todas. Es una lógica colectiva.

Aprendí en el IPADE que tenemos dos orejas y una boca para escuchar el doble de lo que hablamos. Hay que escuchar otras posibilidades. Si logramos tocar el alma de las personas que tienen verdadera vocación empresarial, si salen a generar empresas con un poco de esto que hayan escuchado, estaremos encontrando otros modelos. Estoy convencido de que las empresas del futuro serán responsables de generar un mundo mucho mejor para los que vienen. </>

La entrevistadora es profesora del área de Entorno Político y Social y directora del Centro de Investigación en Responsabilidad Social de IPADE.