

## Dos aportes del I.M.F.C. para el debate doctrinario cooperativo

El 28 de agosto de 1997 se realizó en Buenos Aires un Seminario sobre el tema **“Crecimiento económico con desarrollo social. El rol de la empresa cooperativa”**, Organizado por la Confederación Cooperativa de la República Argentina- Cooperar- con el auspicio del INACyM, el IPAC de la provincia de Buenos Aires y la Oficina de Proyectos de la ACI para el Cono Sur de América Latina.

En esa oportunidad el I.M.F.C., presentó dos ponencias, una sobre **“La capitalización de las Cooperativas”** que estuvo a cargo del Dr. Aarón Gleizer, Asesor Normativo del I.M.F.C. y otra sobre **“Cooperación entre Cooperativas para un mundo mejor”**, a cargo del Lic. Alfredo T. García, Director del CEFIM.

Publicamos a continuación ambas ponencias que reflejan la opinión del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos sobre los temas indicados, considerando que constituyen un aporte para el indispensable debate doctrinario, destinado a encarar los nuevos y crecientes desafíos de la realidad contemporánea, sin vulnerar la naturaleza asociativa y solidaria de las entidades cooperativas.

# La capitalización de las cooperativas

Por: Aarón Gleizer

Los requerimientos de capital de las cooperativas pueden originarse en necesidades económico- técnicas (que dependerán de la naturaleza y características de las actividades asumidas) y/o en exigencias normativas vigentes para determinadas actividades sujetas a control por el objeto (bancos, seguros).

Un sector de cooperadores considera agotados los métodos de capitalización utilizados hasta ahora (vgr. el procedimiento basado en créditos blando que se aplicara en nuestro país durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones). Por ende, postulan la incorporación de inversores capitalistas, reconociéndoles derechos parapolíticos de participación limitada en la dirección y administración de las entidades. Alegan que esta transformación no implicaría trasgresión sino tan sólo adecuación de los principios cooperativos.

Dado que la Ley N° 20.337 veda este camino, los partidarios de la apertura capitalista propician la reforma del instrumento legal. A ello apuntó la tarea de la Comisión designada mediante Resolución INAC N° 282/94, continuada luego mediante Resolución N° 087/96, cuyo despacho final se encontraría en el INACyM, y podría servir como aporte al proyecto de ley sobre cooperativas, mutuales e instituciones y organizaciones afines que el art. 12 del Decreto PEN N° 420/96 encomendara elaborar al Presidente del nuevo organismo, dentro del plazo de 90 días desde su asunción.

En una postura diferente nos ubicamos los principistas, que no tenemos reparos para la creación de nuevas formas jurídicas, pero sin admitir que ellas, por su carácter híbrido, puedan coexistir o mimetizarse bajo la denominación cooperativa. Consideramos también que no están agotados los caminos para capitalizar a las entidades sin renunciar a los principios de la cooperación.

De todos modos, la necesidad creciente de capital como efecto de la tendencia a la concentración económica y de los marcos regulatorios que la impulsan, surge con fuerza inevitable. Se trata entonces de analizar las siguientes cuestiones:

- \* Si puede considerarse definitivamente agotado el modelo tradicional de capitalización cooperativa;
- \* Independientemente de ello, si pueden encontrarse formas adicionales de captación de fondos suficientemente atractivas dentro del actual esquema legal y doctrinario;
- \* Cuáles son los riesgos implícitos en la incorporación, aún minoritaria, de inversores capitalistas con derechos parapolíticos;
- \* Si el híbrido resultante de esta incorporación podría compartir con las entidades tradicionales promiscuamente la denominación *cooperativa*.

## 1. Validez o caducidad del método de capitalización tradicional.

Durante muchas décadas, las cooperativas fueron acumulando su patrimonio a partir del aporte, por cada usuario- asociado, de una integración de cuotas sociales proporcional al uso real o potencial de los servicios (Ley N° 20.337, art. 27).

Resulta indudable ahora que las características salvajes que adquiere en nuestro país la aplicación del modelo globalizador, no constituyen el marco más adecuado para favorecer la acumulación del capital cooperativo, al menos con la intensidad y permanencia registradas en el pasado.

No obstante, aún cuando la capitalización insuficiente haya constituido en todas las épocas una carencia propia de las organizaciones populares, no existen evidencias empíricas de que el cierre de cooperativas producido en nuestro país a lo largo de un siglo pueda ser atribuido a la escasez de capital.

Más bien, tales cierres y liquidaciones se originaron en otras causas externas o internas, tales como la implantación de regímenes normativos hostiles (vgr. la llamada Ley N° 16.898 aplicada en 1966 a las cooperativas de crédito y el Decreto PEN N° 2915/ 94 para las cooperativas de trabajo). Otras veces el cierre obedeció a la prevalencia de condiciones económicas y sociales negativas para los sectores de menores recursos, tal como se verifica en la actualidad. Entre las causas internas de cierres cooperativos, atribuimos ponderación decisiva a las deficiencias de gestión.

## **2. Activación o reactivación de otros métodos de capitalización**

Entendemos que las disposiciones de la Ley N° 20.337 son suficientemente flexibles como para admitir formas de captación de fondos sin necesidad de abjurar a la doctrina cooperativa. En rigor, ni en la letra ni en el espíritu de la Ley se advierte la existencia de obstáculos o trabas para el desarrollo cooperativo.

Por una parte, la tasa máxima de interés retributivo estatutariamente admitida (superior en un punto a la que cobre el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento según la Ley N° 20.337, art. 42, inc. 4°) resulta suficientemente atractiva en sí misma. Al respecto, inferimos que la escasa aplicación práctica de la norma parecería responder a otras causales (falta de políticas orientadas a la retribución del capital, rentabilidad insuficiente, falencias de gerenciamiento, etcétera).

En tal sentido, frente a la política cooperativa tradicional, consistente en relegar o directamente negarse a retribuir los aportes sociales, podría pensarse en la adopción de políticas activas de retornos y otras modalidades que otorguen mayor atractivo a los fondos aportados, de manera que los asociados dejen de considerarlos como contribuciones a fondo perdido.

Ante la limitación doctrinaria y normativa del ejercicio de los derechos parapolíticos, sería conveniente analizar la aplicación de criterios más flexibles en materia de derechos económicos, para conferir un mayor grado de atractivo a los aportes de los asociados, y aún de terceros aportantes de fondos pero sin derechos políticos.

Debe tenerse en cuenta al respecto que merced a una interpretación reglamentaria extensiva, las cooperativas pueden incrementar su capital mediante suscripciones e integraciones complementarias de las ordinarias según estatutos, a través de aportaciones voluntarias de sus asociados, en los términos previstos por la Resolución INAC N° 349/95 (B.O. 21.03.95) y conforme al procedimiento establecido por la Resolución INAC N° 1966 (B.O. 27.11.95).

Cuando la gestión cooperativa es eficiente, las entidades encuentran formas de acceder al mercado de capitales sin renunciar a su naturaleza y a sus principios (vgr. la emi-

sión de Obligaciones Negociables efectuadas, entre otros, por SanCor CUL y por el Banco Credicoop Coop. Ltda.)

Por otra parte, el principio de la integración cooperativa ha demostrado y continúa demostrando su total vigencia. Sirvan como ejemplo, entre otros, el proceso de fusión y transformación en bancos cooperativos iniciado en 1976 por las cajas de crédito cooperativas, continuado luego en etapas sucesivas. Son también claros ejemplos de integración la constitución de Previsol AFJP y de Asociart ART.

Igualmente, para enfrentar a la concentración capitalista monopólica, merecen ser tenidas en cuenta las amplias posibilidades de las cooperativas para asumir emprendimientos conjuntos de índole asociativa o contractual, con perspectivas de éxito económico y seguridades recíprocas para las partes.

### **3. Incorporación minoritaria de inversores con derechos parapolíticos**

En este aspecto, estimamos que la propugnada incorporación de inversores capitalistas con derechos parapolíticos en la dirección y administración de las entidades transformaría a la cooperativa en un ente híbrido, con conflicto permanente entre la pretensión de los inversores de maximizar el lucro, para lo cual procurarán obtener el control o gerenciamiento de la entidad, versus la aspiración de los usuarios- asociados de obtener servicios de mejor calidad a menor precio.

La hipótesis de incorporación de tales inversores peca de cierta ingenuidad, en cuanto el carácter minoritario los privaría de contar con una participación decisoria en la dirección y administración de las entidades. Puede inferirse entonces que el alegado carácter minoritario constituiría en realidad una cabecera de puente desde la cual los inversores, mediante la simple regulación del grifo financiero, no tardarían en asumir el manejo real de una entidad prontamente *descooperativizada*.

Por otra parte, advertimos que la rentabilidad insuficiente característica a las cooperativas. Por ende, ante la existencia de múltiples opciones de mayor rentabilidad absoluta, ningún inversor capitalista podría verse inducido a colocar fondos en una cooperativa, de no mediar la posibilidad cierta de apropiarse del patrimonio social. Esta afirmación se funda en la nefasta experiencia de muchas décadas, que llega hasta nuestros días, donde personas o grupos consuman maniobras para adueñarse de las entidades. A prevenir esta situación apunta un Proyecto del Diputado Gorina (Exp. D. 4371-97).

Aún cuando no constituye objeto de esta ponencia analizar las versiones conocidas del proyecto de reforma de la Ley N° 20.337, creemos necesario señalar que aparece endeble el argumento de opcionalidad esgrimido pro sus propiciadores, para justificar la creación de un híbrido de naturaleza no cooperativa.

En cuanto a la suspensión del derecho del voto del asociado que no hubiere operado con la cooperativa durante el último ejercicio, previsto por el art. 23 del Proyecto, encontramos ciertas incongruencia, además, entre la severidad con que se penaliza la falta de operatividad del socio con la cooperativa, y la liberalidad con que se propone regular el trato de los suscriptores del llamado capital optativo, con lo cual quedaría consagrada una diferencia que altera el principio de constituir la cooperativa una sociedad de personas y no de capitales, en beneficio de los inversores.

Debe tenerse en cuenta, además, que las cuotas sociales aportadas por esos asociados contribuyen a financiar el funcionamiento de la cooperativa y por ende, de los servicios utilizados por los demás asociados. Por otra parte, creemos que solamente el estímulo de una participación social amplia y permanente- no limitada sólo a las asambleas- será la mejor protección del interés en general.

También resulta objetable la imposición de restricciones al reembolso de cuotas sociales- impropia-mente introducida ya por vía reglamentaria mediante Resolución INAC N° 1027 /94 (B.O. 14. 09.94)- y la pseudo atractiva propuesta de canjear cuotas sociales retenidas por acciones de lucro, previstas por el art. 32 del Proyecto, por oponerse a los principios cooperativos y además por su efecto contraproducente. La ley vigente ya contiene restricciones para el reembolso; por otra parte, cabe esperar que el consejo de administración se conducirá con prudencia, contemplando situaciones individuales debidamente justificadas y compensando los reintegros con nuevos aportes.

Finalmente, deberían evaluarse los riesgos fiscales implícitos en la reforma, que podrían afectar a todas las cooperativas, con abstracción de su recurrencia al aporte de inversores capitalistas.

#### **4. Uso de la denominación cooperativa**

En nuestra opinión, el reconocimiento de derechos parapolíticos a inversores no asociados (vgr. mediante participación en el consejo de administración o en las asambleas) no podría ni debería existir dentro de la forma cooperativa. Requeriría la creación de una figura jurídica distinta de la cooperativa, y en todo caso podría preverse para aquellas cooperativas que consideraran inviable su continuidad como tales, la posibilidad de transformarse en la nueva modalidad, mediante decisión asamblearia adoptada por mayoría especial.

#### **5. Conclusiones**

A la luz de los elementos expuestos, podemos expresar las siguientes conclusiones:

1° La Ley de Cooperativas N° 20.337 brinda un marco amplio y flexible, hasta el momento insuficientemente explorado, para la búsqueda de alternativas de capitalización tradicionales o novedosas, sin requerir la modificación del marco normativo ni apartamientos de tipo doctrinario.

2° En particular, estimamos que deben agotarse los esfuerzos a favor de la integración cooperativa, a modo de respuesta institucional y doctrinaria frente al fenómeno de la concentración económica capitalista.

3° Coincidimos totalmente con las posiciones orgánicamente sustentada por el Congreso Argentino de la Cooperación en sus ediciones 1983 y 1989, en cuanto reafirman la plena actualidad y vigencia doctrinaria de la Ley N° 20.337, sin perjuicio de iniciar un debate de ideas con vistas a su ulterior perfeccionamiento.

4° Finalmente, no advertimos impedimentos para la creación de otras formas jurídicas que satisfagan los requerimientos para la creación de otras formas jurídicas que satisfagan los requerimientos de algunos sectores, pero entendiendo que en ningún caso la figura resultado podría utilizar la denominación cooperativa.

# Cooperación entre cooperativas para un mundo mejor

Por: Alfredo T. García

La integración cooperativa deriva naturalmente de la aplicación de los valores cooperativos de autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Es inherente al propio espíritu del cooperativismo.

Es por ello que la importancia de la integración cooperativa ha sido sustentada desde los inicios mismos de la cooperación, ampliamente tratada en los Principios acordados en el Congreso de la ACI de 1996 y enriquecido su concepto en “Los principios Cooperativos para el Siglo XXI”, donde se la ha definido más ampliamente como “Cooperación entre Cooperativas”.

Este concepto se refiere tanto a las distintas formas de integración empresarial entre las cooperativas y de éstas con otras empresas capitalistas, como así también a la importancia de las organizaciones de apoyo general a las cooperativas.

La comisión de revisión de los principios de la ACI complementó el concepto al expresar que “la cooperación de segundo grado está jugando en el movimiento cooperativo actual y jugará en el futuro un papel mucho más importante que el que ha desempeñado hasta hoy”. Actualmente existe un objetivo común: trabajar por el fortalecimiento de los organismos de representación, conjugando servicios, actividades y funciones, vigilando la sujeción a los principios y promoviendo la vinculación con otros sectores.

Las cooperativas se desarrollan en un espacio geográfico específico, y se encuentran estrechamente ligadas con las comunidades. La integración cooperativa debe entonces perseguir los beneficios de las organizaciones de gran escala manteniendo simultáneamente las ventajas del compromiso y propiedad local. “Se trata de un difícil equilibrio de intereses: un desafío perpetuo para todas las estructuras cooperativas y una prueba para la imaginación cooperativa” tal cual lo expresa la ACI en los Principios para el Siglo XXI<sup>1</sup>.

Tal como se desprende del estudio de los documentos del Congreso de Manchester<sup>2</sup>, se pueden identificar dos líneas de acción íntimamente ligadas una con otra en cuanto a Cooperación entre Cooperativas se refiere:

A) **La Político Social**, con el fin de defender la gestión cooperativa en un mundo en donde el lucro se ha erigido en valor supremo, y promover la implementación de modelos y herramientas económicas gubernamentales que beneficien a la mayoría de la población, y por lo tanto a los asociados- cooperadores.

En este aspecto cobra relevancia el entorno socioeconómico en que se insertan las distintas cooperativas, y especialmente de modo cómo este entorno económico impacta sobre sus asociados.

---

(1) *Los Principios Cooperativos para el Siglo XXI*. Buenos Aires, Editorial Intercoop, 1996.

(2) *Declaración sobre la Identidad Cooperativa y Documento de Referencia acerca de la Declaración sobre la Identidad Cooperativa*. Op. Cit.<sup>1</sup>

La globalización y los planes económicos neoliberales que se han venido implementando en prácticamente toda América Latina, y especialmente en Argentina, han dejado a los países totalmente vulnerables a los flujos de capital internacional.

La abultada deuda externa de nuestro país incrementa esa vulnerabilidad. La marcada y abrupta apertura económica (con una intensidad que no existe en ninguno de los países del primer mundo) está liquidando a la pequeña y mediana empresa.

Este modelo se ha convertido en fuertemente concentrador de ingresos, y generador de desempleo.

Y es en este contexto en el cual la cooperación deber jugar un papel importante, puesto que “La cooperación, concebida como acto de servicio y no de lucro, es la alternativa al sistema capitalista, que aún siendo hoy hegemónico, no resuelve la aspiración de un mundo mejor, mas justo, mas armónico”<sup>3</sup>.

Es por ello que “...el tema de la opción cooperativa retorna a las agendas nacionales, por su favorable incidencia en la solución en los temas de desempleo, su vinculación con la pequeña empresa y un altísimo potencial en los esfuerzos de consolidación de la sociedad civil”<sup>4</sup>.

“La cooperación se fundamenta en la unión de fuerzas y capacidades individuales, es un trabajo en común. Este principio no debemos usarlo tan sólo en la construcción material, debe también ser aplicado en la disputa ideología, en la confrontación política y en la acción propagandística”<sup>5</sup>.

Es indispensable que las organizaciones cooperativas obren mancomunadamente en sus respectivos países por lograr un sistema económico de crecimiento que beneficie a la mayoría de la población, por la eliminación de las leyes y procedimientos administrativos que discriminan negativamente a las cooperativas respecto de las sociedades comerciales, como así también destacar la ausencia de lucro de las entidades cooperativas y bregar por un tratamiento impositivo acorde con esta característica.

**B) La Empresarial**, donde las alianzas estratégicas, tanto a nivel geográfico, como sectorial, deben contribuir a mejorar la posición competitiva de las cooperativas en los mercados.

En las actuales condiciones de Globalización, Mundialización, Internacionalización o Planetarización, distintos enfoques para interpretar un mismo fenómeno, las cooperativas se encuentran con la necesidad imperiosa de ser competitivas, eficientes, y encarar una reconversión importante. Y sin duda estos propósitos están íntimamente vinculados en el objeto de integración cooperativa, de alianzas estratégicas entre cooperativas y también con otras empresas.

“Quien no crece, muere” expresó recientemente Roberto Rodrigues<sup>6</sup>, presidente para el continente americano de la ACI: “Hay que crecer, y para crecer hay que asociarse...”

---

(3) Gorini, Floreal. “*Ética en la Tormenta*”. En: *Realidad Económica* N° 122, febrero/marzo 1994.

(4) *Plan estratégico 96-2000 ACI Américas*.

(5) Gorini, Floreal, *Op. Cit.*<sup>3</sup>

(6) *Seminario Internacional “Crecimiento Económico con Desarrollo Social- La experiencia Cooperativa”, organizado por Cooperar, Buenos Aires, junio 1997.*

Se requiere entonces un gran esfuerzo institucional, tanto en la capacitación de los gerentes y empleados, como en la aptitud de los dirigentes para conducir los cambios, tratando de mantener la esencia y ética cooperativa, compitiendo por mayores porciones de mercado en economías signadas por la presencia de fuertes capitales multinacionales y en un mercado que ha entronizado el lucro como medida de eficiencia.

Debe dejarse claramente demostrado que las empresas cooperativas, respetando celosamente los principios establecidos en la Declaración de la ACI sobre identidad cooperativa, pueden ser eficientes y competitivas, e incluso en muchos casos con mayores ventajas competitivas, e incluso en muchos casos con mayores ventajas competitivas (vgr. estrecha relación empresa- asociado) que las sociedades de capital.

### **Experiencia de integración cooperativa**

La historia del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos es la historia de los esfuerzos de integración realizados por un importante núcleo de cooperativas de crédito y de otras ramas y bancos cooperativos.

EL IMFC surge como una aplicación práctica de la integración cooperativa, con el inicial objetivo de canalizar los fondos desde zonas temporalmente excedentarias a zonas temporalmente necesitadas de financiamiento, desfase originado en las distintas características de la producción de nuestro país. Continúa entonces profundizando dicha integración a través de la prestación de servicios a cooperativas y bancos cooperativos, aprovechando las economías de escala de los mismos para mejorar la eficiencia de sus asociados. Con estas actividades y la continua representación institucional de sus asociados, desde 1958 el IMFC ha venido aplicando y demostrando los beneficios de la integración cooperativa.

En los últimos años, el IMFC ha participado en varios proyectos de integración cooperativa, de alianzas estratégicas que han permitido no sólo consolidar a sus entidades asociadas, sino posibilitar a los asociados el acceso a nuevos servicios prestados con espíritu cooperativo.

### **Integración intrasectorial:**

Luego de la constitución de numerosos bancos cooperativos en 1979, a la luz de la ley de Entidades Financieras emanadas del gobierno dictatorial, el IMFC bregó incansablemente por dotar a las entidades de las herramientas estratégicas necesarias para sobrevivir en un sistema financiero altamente inestable.

Estas herramientas consistieron en la prestación de servicios de computación, de canje de valores, de asesoramiento normativo y financiero y de auditoría, y en especial, la formación de una red institucional que fomentó la fusión de bancos cooperativos cuando las economías de escala lo indicaban, de forma tal de convertir a los bancos en entidades competitivas en el mercado.

Es así que se produjeron gran cantidad de fusiones, manteniendo la organización cooperativa de las entidades, cuando aún este tipo de estrategia no estaba tan en boga como en la actualidad.

Durante la crisis financiera de 1995, en pleno efecto tequila, donde se requerían respuestas rápidas y eficientes, y aprovechando mecanismos de fomento que puso a dispo-

sición el Banco Central (más específicamente el Fondo Fiduciario), el IMFC coordinó la fusión de varios bancos cooperativos patrimoniales solventes, que no quisieron renunciar a su naturaleza cooperativa, y decidieron formar un nuevo banco cooperativos, b-grando una escala de empresa acorde con las exigencias del mercado.

### **Integración Intersectorial:**

La aparición del nuevo sistema mixto de jubilaciones y pensiones, generó la decisión en los dirigentes cooperativos de nuestro país, de la necesidad de que le cooperativismo no estuviese ausente en la prestación de estos servicios que están estrechamente vinculados con la seguridad social y el futuro bienestar de gran parte de la población que conforman la familia cooperativa argentina.

Los nuevos escenarios económicos y financieros han llevado a incursionar en nuevas formas institucionales de integración.

Es así que los bancos integrantes de Febancoop, conjuntamente con los del MFC, cooperativas de otras ramas, entidades de la economía social y con la participación de CNP Assurances de Francia, formaron Previsol, una Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones bajo la forma de Sociedad Anónima, pero con le respaldo cooperativo de sus propietarios.

Con el mismo empeño y la experiencia recogida con la creación de Previsol, el movimiento cooperativo participa en el sistema de Administración de Riesgo del Trabajo con la formación de Asociart, una empresa formada por las principales mutuales y cooperativas de seguros, sociedades privadas vinculadas con la seguridad social, bancos cooperativos y grupos empresarios españoles y franceses.

Un párrafo aparte merece la Tarjeta Cabal, creada y desarrollada originalmente por el IMFC como un servicio a sus asociados, que luego a través de una decisión estratégica se convierte en empresa Cooperativa, siendo sus asociados el IMFC y los bancos cooperativos.

A partir de allí se fue conformando una red de organizaciones cooperativas de intermediación financiera de Argentina, Uruguay y Paraguay que participan de un sistema propio de tarjetas de crédito.

En el sistema también participan decenas de bancos comerciales y bancos públicos. Son en total más de sesenta las organizaciones de distinto tipo que integran el Sistema Cabal bajo la condición estratégica del movimiento cooperativo.

Como corresponde al espíritu cooperativo, y a diferencia de lo que ocurre con otros sistemas de tarjetas de crédito internacionales, los parámetros estratégicos y operacionales del producto son determinados localmente por las entidades de cada país, de acuerdo con sus propios intereses y los de sus asociados, un valor agregado que sólo otorga la integración cooperativa.

### **Posibles caminos de integración futura**

Existe una amplia variedad de caminos por transitar, algunos nuevos, otros ya recorridos, pero que pueden ser revitalizados a través del cristal de la integración cooperativa.

En principio, resulta prioritario fomentar, tanto institucional como económicamente, la constitución de nuevas cooperativas, muchas de las cuales pueden nacer al amparo de organizaciones de segundo grado.

En cuanto a cooperativas de trabajo, podrían desarrollarse, *cooperativas de asesoramiento*, que nucleen a profesionales y que tendrían por objeto asesorar a PyMEs y cooperativas en materia de gerenciamiento, organización, mercadeo, etcétera.

*Cooperativas de provisión de insumos, de utilización de equipos* (cooperativas tenedoras de equipamiento tecnológico costoso para utilización escalonada por otras cooperativas de escaso tamaño relativo), *Cooperativas de transformación* (entidades transformadoras de productos primarios, que los conviertan en productos finales de óptima calidad y con gran valor agregado, destinados al mercado interno y/o a la exportación).

Existen también actividades que requieren una escala importante, y que podrían ser abordadas por las cooperativas a través de alianzas estratégicas, como el desarrollo de bonos de compra, afianzamiento de tarjetas de crédito mayorista (que permitiría alcanzar una mayor integración sistémica de los pagos intercooperativos), cupón para almuerzo, vale alimentario, etcétera.

En lo financiero se podrían explorar distintas modalidades de afianzamiento de cartera de préstamos, titulización de hipotecas, fideicomisos, constitución de Sociedades de Garantía Recíproca, sociedades de seguro complementario de depósito, etcétera.

### **En síntesis**

Hay un importante camino recorrido, pero queda aún mucho por avanzar. El desafío que hoy enfrentan las cooperativas es el de siempre: avanzar en un sistema económico adverso a las entidades de economía social, creando nuevas formas de inserción y competencia, sin perder el verdadero espíritu cooperativo.

Existen multiplicidad de formas de alianzas estratégicas, pero ninguna de ellas debe relegar a las Cooperativas a un ente meramente formal: la cooperativa es un organismo institucionalmente vivo, que realiza sus actividades económicas principales directamente, sin intermediarios entre la empresa cooperativa y sus asociados. Ello no quita que pueda realizar negocios conjuntos con otras empresas, cooperativas o no cooperativas, para incrementar su actividad en la misma o en otras ramas, pero nunca para reemplazar su propia actividad.