

**Versión preliminar**  
DEL WORLD COOPERATIVE  
MONITOR 2021  
SOBRE LA COVID-19

# **LAS GRANDES COOPERATIVAS AL FRENTE DE LA RECUPERACIÓN**

Hace un año y medio que nuestras vidas y nuestra economía se encuentran a merced de la COVID-19. Según datos de la Organización Mundial de la salud (OMS), a fecha del 24 de mayo de 2021, se contabilizaban más de 166 millones de casos confirmados de COVID-19 y más de 3,4 millones de muertes distribuidas de manera desigual por todo el planeta (OMS, 2021).

Los países desarrollados debían afrontar el colapso de los servicios sanitarios y, en los países en vías de desarrollo, la pandemia se cebaba con los ya de por sí debilitados sistemas sanitarios y ponía en peligro todos los avances logrados en el sector en las últimas décadas. En estos países, el aumento de la inseguridad laboral ha ampliado aún más la brecha de la pobreza y la desigualdad económica. Incluso en los países más desarrollados, la COVID-19 ha disparado las tasas de desempleo e inactividad y ha afectado a la economía familiar, que ha alcanzado unas cifras de pobreza que no se conocían desde la crisis económica de 2008 (ISTAT, 2021). La pandemia de la COVID-19 ha ampliado y profundizado las disparidades ya existentes, ha agravado las condiciones de los sectores más precarios y ha enfatizado las posibles repercusiones sanitarias, económicas, sociales y ecológicas de las catástrofes medioambientales, las crisis económicas y otras situaciones de incertidumbre en el futuro (Köhler et al., 2020).

En los últimos meses, gracias principalmente a las medidas tomadas para contener la propagación del virus y a la aceleración de la vacunación, parece que se va frenando la cadena de contactos y que los sistemas sanitarios de varios países del mundo recobran fuerzas. A ello debemos sumar también una recuperación económica mundial más rápida de lo esperado durante la segunda mitad de 2020. Tal como se indica en el último informe publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), se espera que el crecimiento del PIB alcance un 5,1 % en 2021 y un 4 % en 2022, con un aumento global de la producción que superará los niveles prepandémicos a mediados de 2021 (OECD, 2021).

Pero detrás de estas cifras positivas los ritmos de recuperación de cada economía son distintos. De hecho, se espera que muchos países mantengan unos niveles de producción e ingresos inferiores a los niveles prepandémicos hasta finales de 2022. Los datos de empleo de la OECD muestran claramente que incluso los países que se están recuperando con mayor rapidez presentan distintas tendencias entre los sectores económicos y la situación en los sectores del ocio, la hostelería, los transportes y la venta mayorista y minorista, entre otros, sigue siendo difícil debido a las distintas medidas de distancia interpersonal impuestas por cada país para contener la propagación del virus (OECD, 2021).

En este contexto, los gobiernos de distintos países del mundo han tratado de proteger a las familias y a las empresas mediante la aplicación de políticas de emergencia en el plano sanitario, económico y fiscal. Tal como reiteró António Guterres, el secretario general de las Naciones Unidas:<sup>1</sup>

*«La recuperación de la pandemia es nuestra oportunidad para cambiar de rumbo. Con las políticas y las inversiones adecuadas, podemos trazar un camino en el que tenga cabida el acceso universal a la asistencia sanitaria, en el que se restaure la economía, se cree resiliencia y se restaure la biodiversidad [...]. Ha llegado el momento de alinear los flujos financieros públicos y privados con los compromisos alcanzados en el Acuerdo de París y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)».*

De hecho, muchos de los planes propuestos por los distintos gobiernos van más allá de la fase de emergencia y se centran en las fases de reinicio y recuperación, con vistas a impulsar la economía nacional y los ingresos domésticos e incitar cambios en la sostenibilidad de la actividad económica. Para que los cambios perduren, los gobiernos, las empresas y las personas deben asumir un papel activo en su aplicación e integrarlos en sus vidas. En este aspecto, parece relevante

---

<sup>1</sup> <https://news.un.org/en/story/2021/01/1081772>

recordar cómo pueden contribuir las cooperativas a superar las situaciones de crisis y lanzar una nueva fase de crecimiento, especialmente las cooperativas de mayor tamaño, que tienen un impacto importante en los proveedores, los clientes y las comunidades en las que operan.

### **Las cooperativas frente a la COVID-19**

Tal como se indicaba en el informe del World Cooperative Monitor (EURICSE-ACI 2020) del año pasado, las cooperativas también han sufrido los efectos de la COVID-19, pero han adoptado medidas y han llevado a cabo acciones para hacer frente a los desafíos de la pandemia, lo cual pone de manifiesto su resiliencia, como ya habían demostrado en otros momentos de crisis (Birchall & Ketilson, 2009; Roelants et al., 2012).

Durante este año y medio de pandemia, las cooperativas agrícolas han permitido a los pequeños productores compartir riesgos, acceder al mercado y reinvertir en sus propias actividades (Dave, 2021). Las actividades que fomentan las cooperativas de vivienda en América Central demuestran que estas organizaciones tienen una gran capacidad para promover el bienestar de las personas más vulnerables y, de manera más general, de las comunidades en las que se encuentran (Zapata, 2021). Las cooperativas de consumo italianas se apoyaron principalmente en la solidaridad y las redes sociales y, tras haber registrado un aumento en sus ingresos durante la pandemia, decidieron tomar la iniciativa de donar sus beneficios a las cooperativas de la zona (Billet et al., 2021).

El equipo del World Cooperative Monitor entrevistó a distintas grandes cooperativas de todo el mundo para conocer las acciones que habían llevado a cabo, analizar cómo les había afectado la COVID-19, conocer sus reacciones en situaciones de emergencia y descubrir qué acciones planean llevar a cabo durante la fase de recuperación.

Gracias al apoyo del Think Tank de Emprendimiento Cooperativo Internacional, el equipo del World Cooperative Monitor pudo entrevistar a 29 grandes cooperativas de cinco continentes. El objetivo de estas entrevistas es profundizar acerca de las medidas tomadas durante la pandemia y explorar las acciones que pretenden realizar para lograr una recuperación más sostenible e inclusiva.

### **Medidas de adaptación**

El análisis de la información recopilada ha corroborado que el alcance de las acciones fomentadas por las cooperativas depende, en primer lugar, de la gravedad del impacto de la COVID-19 en la zona en la que se encuentran.

En segundo lugar, en las regiones que se han visto afectadas por una mayor propagación del virus, las entrevistas muestran claramente que las cooperativas siguen estando orientadas hacia la gestión de las actividades diarias en situaciones de emergencia, con acciones que, ahora, han pasado a formar parte del día a día de muchas personas. Todas las cooperativas entrevistadas habían introducido en sus organizaciones procedimientos para la desinfección de manos, uso de mascarillas y protección de las vías respiratorias, teletrabajo y otras medidas de seguridad para los trabajadores, miembros y clientes.

Podemos destacar algunos ejemplos de las cooperativas de consumo, que lanzaron servicios de entrega a domicilio para llevar la compra al domicilio a los miembros, como la Japanese Consumers' Cooperative Union (JCCU), la Coop Norge (Noruega) -que lo hizo a través de un acuerdo con el servicio de correo postal del país-, o Midcounties Co-operative (Reino Unido), que contó con la movilización de 1000 voluntarios y 100 grupos comunitarios que lograron realizar 100 000 entregas.

### **Medidas de apoyo para los miembros y la comunidad**

Las principales cooperativas entrevistadas fomentaron varias acciones para apoyar a sus miembros y comunidades durante la pandemia.

En varios países, los productores agrícolas han tenido que afrontar una caída importante en las ventas debido al cierre de restaurantes, bares u otros clientes. Por ejemplo, el cierre de las escuelas durante la primavera de 2020 en Japón supuso la desaparición de la demanda de la restauración escolar. Las escuelas son uno de los principales clientes de leche, por lo que algunos productores de productos lácteos con existencias almacenadas empezaron a publicar mensajes en las redes sociales en los que advertían que tirarían la leche a menos que encontraran una solución alternativa. Los consumidores respondieron a estos mensajes para tratar de fomentar el consumo de leche y lograron aumentarlo. La asociación Zen-Noh apoyó la difusión del mensaje a través de Twitter con ideas para introducir la leche en la alimentación de manera creativa. Uno de los mensajes fue retuiteado más de 150 mil veces y logró 350 mil «me gusta».

Las cooperativas de seguro y crédito también han activado recursos, en algunos casos con ayudas gubernamentales, para aliviar la situación de endeudamiento de familias y empresas durante los meses de la pandemia, y han diseñado acciones a medio y largo plazo para apoyar las actividades de sus miembros durante la fase de recuperación. Es el caso de Kilimanjaro Co-operative Bank Ltd. (Tanzania) que concedió fondos a las cooperativas para comprar cultivos y almacenamiento, ya que, debido a la falta de exportaciones, muchas de las cosechas se habían podrido y las ventas habían sido muy escasas. La Co-operative Bank of Kenya Ltd. (Kenia) es-

pera, a medio plazo, poder conceder el aplazamiento del pago principal y de los intereses y reestructurar el reembolso de los préstamos y, a corto plazo, poder ofrecer financiamiento para las operaciones. Por su lado, la Odua Cooperative Conglomerate Ltd. (Nigeria) tiene la intención de inyectar fondos con bajos tipos de interés para fomentar el crecimiento de sus miembros. La Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (El Salvador), cuyo objetivo es facilitar líneas de crédito a microempresas, adopta la misma postura, ya que considera que si los servicios son más accesibles será más fácil reactivar la economía.

Varias cooperativas han lanzado programas de donación de productos médicos o de fondos de apoyo para las familias y las actividades económicas como apoyo inmediato para las comunidades.

Algunos ejemplos son las acciones que promueven la Indian Farmers Fertiliser Cooperative Limited (IFFCO) y la Krishak Bharati Cooperative Ltd (Kribhco) de la India. Debido a la pandemia, que ha golpeado con fuerza el país durante los últimos meses, las reservas de oxígeno en los hospitales escasean en muchos puntos del país. La IFFCO y la Kribhco están fabricando equipos generadores de oxígeno en diferentes áreas del país para abastecer de manera gratuita al sector sanitario. La situación en la India ha llamado la atención a otros países del mundo. En Reino Unido, varias cooperativas minoristas expresaron la necesidad de ofrecer apoyo y solidaridad colectivos a los cooperativistas indios y Co-operatives UK coordinó una campaña de financiación para apoyar a los miembros cooperativos de la India durante el recrudecimiento de la crisis en el país. La financiación para el equipo médico básico se concedió a SEWA, una federación de cooperativas que actualmente engloba a 106 cooperativas de mujeres por todo el país.

En Italia, el Istituto Trentino Alto-Adige per Assicurazioni (ITAS) también donó equipos de protección personal y dispositivos médicos. Además, los representantes de los accionistas donaron sus cuotas a asociaciones sin fines de lucro y la organización mutualista puso en marcha una «prestación de mutualidad» de un millón de euros para ayudar a los miembros asegurados más afectados por la pandemia, especialmente en el sector turístico y comercial. En la misma línea, la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Kenia aportó un fondo para los miembros más vulnerables en forma de vales para satisfacer sus necesidades básicas.

Sancor Seguros (Argentina) organizó también una colecta entre los empleados de la empresa para contribuir a diferentes instituciones, organizaciones no gubernamentales, bancos de alimentos, hospitales, etc. A la cantidad recaudada se sumó una contribución directa realizada por la propia empresa. North Foodstuffs (Nueva Zelanda) y Foodstuffs South Island también prestaron apoyo (y siguen haciéndolo) a 54 organizaciones sociales de Nueva Zelanda que alimentaron, apoyaron y alojaron a los afectados por la COVID-19.

## **Medidas a medio y largo plazo para innovar en el ámbito empresarial**

Los planes de actividades a medio y largo plazo de otras empresas entrevistadas se centran principalmente en la organización de actividades para garantizar el correcto funcionamiento de las organizaciones. Las entrevistas también permitieron descubrir interesantes acciones a medio y largo plazo que afectarán a la vida de las cooperativas y permitirán esbozar el papel que es posible que adopten las cooperativas durante la fase de recuperación en los próximos años.

S Group (Finlandia), por ejemplo, está organizando los procesos de adquisición, distribución y almacenamiento para prepararse en caso de perturbaciones y situaciones excepcionales y ser capaz de garantizar la continuidad de sus servicios durante épocas de crisis. S Group trata de desarrollar las medidas de seguridad para el suministro de productos de alimentación junto con otras empresas y autoridades.

Entre todas las acciones promovidas para apoyar a los miembros y los clientes durante la pandemia, el Grupo Cooperativo Cajamar (España) lanzó un nuevo servicio para las personas mayores que les permite acceder a su dinero en efectivo sin necesidad de salir de casa, a través de un servicio de banca a domicilio proporcionado por el personal de cada municipio. El grupo también inició un programa de voluntariado para luchar contra los problemas de aislamiento entre los ancianos debido a las restricciones cada vez mayores. Un grupo de empleados voluntarios contactaba a los clientes ancianos por teléfono para interesarse por ellos, acompañarlos y recordarles las principales medidas de seguridad para proteger sus datos personales.

Como señaló la cooperativa Coopeuch (Chile), al garantizar el funcionamiento eficaz de una cooperativa se garantizan también puestos de trabajo. Para Coopeuch, los nuevos modelos empresariales basados en herramientas digitales son la base para lograr este objetivo, ya que es fundamental disponer de una planificación estratégica flexible que sirva de hoja de ruta para los objetivos estratégicos a medio y largo plazo.

Por último, otro ejemplo es el de la Fundación Espriu (España), que durante la pandemia ofreció sus servicios como complemento al sistema de salud pública del país para evitar su colapso. Hubo que tomar medidas extraordinarias para dar respuesta a las necesidades de los pacientes y a la carga de trabajo de los profesionales sanitarios. La pandemia ha mostrado de manera aún más evidente si cabe que el futuro de la medicina depende de las nuevas tecnologías y de la capacidad de adoptar la transformación digital, adaptar los centros y formar a los profesionales. Además, esta situación inédita ha permitido identificar algunos procedimientos propicios para instaurar la telemedicina, con el objetivo de crear el entorno adecuado para que los profesionales sanitarios puedan ejercer su profesión y los usuarios puedan recibir

la atención necesaria. Para poder diseñar un modelo de gestión centrado en las personas, todas las partes interesadas, tanto los profesionales como los pacientes, deben contar con una representación en los organismos de gestión.

### **Reforzar la comunidad con varios socios**

El caso de la Fundación Espriu es una clara muestra de cómo puede resultar esencial el papel de las cooperativas en el fortalecimiento y replanteamiento de los sistemas sanitarios. En una sociedad en constante evolución, caracterizada por tener cada vez más necesidades y más variadas, los sistemas sociales y de salud tienen que reconocer y dar cabida a estas necesidades y ofrecer respuestas personalizadas. Para diseñar estos procesos es necesario involucrar a los usuarios. La capacidad de las cooperativas para involucrar a los distintos actores en el diseño de los servicios sociales de interés general será crucial (Diesis, Euricse, 2021) La pandemia no ha hecho más que poner en evidencia una necesidad ya existente.

Más allá de los servicios sociales y de interés general, las cooperativas también contribuyen a superar la pandemia fortaleciendo la comunidad trabajando en colaboración con distintos socios.

Durante los meses de pandemia, la cooperativa Coopetarrazú (Costa Rica) apoyó la creación de un centro COVID de manera coordinada con la municipalidad de Terrazú, la Comisión Nacional de Emergencias, el ministerio de Salud, clientes internacionales y otras entidades privadas. Por otro lado, Coopetarrazú fomentará la mejora de las áreas de producción (socios y proveedores) para lograr una agricultura sostenible.

Midcounties Co-operative (Reino Unido), a través de su programa comunitario regional, permite a los miembros, los socios y los grupos comunitarios trabajar juntos para desarrollar soluciones cooperativas para los problemas locales. Además, la cooperativa ha apoyado activamente la economía de las comunidades locales, ampliando su base de proveedores locales y reforzando el vínculo con los proveedores. Durante la pandemia, su base de proveedores local se amplió para apoyar a las empresas en dificultades y, a finales del año 2020, contaban con 200 proveedores. Trabajaron mejor que nunca para proporcionarles apoyo y garantizar el abastecimiento de los productos durante una época difícil.

Los ejemplos de Foodstuffs NZ North Island (Nueva Zelanda) son similares, ya que estas cooperativas ayudarán a mejorar y financiar el proyecto Here for NZ<sup>2</sup> para seguir luchando contra la pobreza alimentaria de la región y proporcionar más apoyo a las comunidades locales.

---

<sup>2</sup> <https://www.foodstuffs.co.nz/here-for-nz>

## Conclusión

El virus sigue expandiéndose a distintas velocidades en diferentes áreas del país, por lo que muchas cooperativas de las zonas más afectadas por la pandemia siguen lidiando con la gestión diaria de sus actividades en la fase de emergencia. No obstante, las acciones que se han llevado a cabo durante la pandemia son una muestra de las posibilidades de acción de las cooperativas durante las fases de recuperación, para difundir un modelo cooperativo, más sostenible y más inclusivo. La participación y la atención a los miembros y el enfoque en la comunidad son puntos clave que han guiado las acciones cooperativas en los últimos meses. Estas acciones podrían ser los pilares a partir de los cuales podría difundirse un modelo de negocio que englobe los objetivos promovidos por la Agenda 2030, en términos de derechos humanos, trabajo justo, sostenibilidad ambiental y crecimiento sostenible.

Las grandes cooperativas entrevistadas tienen una idea clara de los ámbitos en los que se centrarán sus actividades en los próximos años: impulsar la creación y crecimiento de nuevas organizaciones teniendo presentes los principios y valores cooperativos, invertir en los proveedores locales, apoyar a las comunidades y tratar de reducir las desigualdades sociales derivadas de la pandemia. La investigación y la recopilación de datos en los próximos años nos permitirán saber si el modelo cooperativo ha triunfado.

## Referencias

- Billiet A., Dufays F., Friedel S., Staessens M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? Strategic change: Briefings in Entrepreneurial Finance. Publicado por primera vez el: 10 de marzo de 2021 <https://doi.org/10.1002/jsc.2393>
- Diesis, Euricse (2021). The Social Economy as a paradigm for the present and future of Europe: Elements for an action plan. Position Paper. [https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2021/03/Social-Economy-Action-Plan\\_PositionPaper-1.pdf](https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2021/03/Social-Economy-Action-Plan_PositionPaper-1.pdf)
- Euricse-ICA (2020), The World Cooperative Monitor: exploring the cooperative economy. <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2020>
- Köhler, Gabriele, et al. (2020). "Shake and Stir: Adding a Human Security Lens to the 2030 Agenda for Sustainable Development." [www.unrisd.org](http://www.unrisd.org), 14 de julio de 2020, [www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/\(httpNews\)/C2BCA70EAAF4C155802585A50055FCCE?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/(httpNews)/C2BCA70EAAF4C155802585A50055FCCE?OpenDocument).
- Istituto Nazionale di Statistica (2021), BES2020. Il benessere equo e sostenibile in Italia. ISBN 978-88-458-2039-7. [https://www.istat.it/it/files//2021/03/BES\\_2020.pdf](https://www.istat.it/it/files//2021/03/BES_2020.pdf)
- Mohit Dave (2021). Resilient to Crises: How Cooperatives Are Adapting Sustainably to Overcome COVID-19-induced Challenges. 2021. International Journal of Rural Management. Publicado por primera vez el 15 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.1177/0973005221991624>



OECD (2021), OECD Economic Outlook, Interim Report March 2021. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/34bfd999-en>

World Health Organization (2021). World health statistics 2021: monitoring health for the SDGs, sustainable development goals. Ginebra: World Health Organization; 2021. Licencia n.º: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/gho-documents/world-health-statistic-reports/2021/whs-2021\\_20may.pdf?sfvrsn=55c7c6f2\\_3](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/gho-documents/world-health-statistic-reports/2021/whs-2021_20may.pdf?sfvrsn=55c7c6f2_3)

Néstor Agustin Güity Zapata (2021). "Lessons on COVID-19 From Housing Cooperatives in Central America" [www.internationalaffairs.org.au](http://www.internationalaffairs.org.au), 09 de abril de 2021, <https://www.internationalaffairs.org.au/australianoutlook/lessons-on-covid-19-from-housing-cooperatives-in-central-america/>