



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR**  
MAESTRÍA PROFESIONAL  
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**LA IMPORTANCIA DE LAS CENTRALES DE COMPRAS  
EN LAS COOPERATIVAS DE CONSUMO:  
ESTUDIO DE CASOS CCFACC Y COOP ITALIA**

**LIC. CARMEN BOCCATONDA**

BAHÍA BLANCA, ARGENTINA

2017

## PREFACIO

Este trabajo se presenta como parte de los requisitos para optar al grado de Magister en Administración de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en actividades llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre el 19 de marzo de 2017 y el 10 de octubre de 2017 del Trabajo Final de Maestría a la misma Secretaría, bajo la dirección del Dr. Fernando Campa Planas y la dirección adjunta de la Dra. Lucía Banchieri.



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

Secretaría General de Posgrado y  
Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el ...../...../.....,  
mereciendo la calificación de ..... (.....)

## **AGRADECIMIENTOS**

Afortunadamente, son muchas las personas que de una u otra manera colaboraron para este logro y no me alcanzaría una hoja para nombrar a todas.

En primer lugar, debo agradecer a mis directores de tesis. Verdaderamente, me siento dichosa de haber compartido esta experiencia con profesionales de tal magnitud y, más importante aún, buenas personas. En especial, quiero agradecer a mi directora local, y amiga, la Dra. Lucía Banchieri. Gracias por ser mi guía y consejera durante todo este proceso. Gracias por las infinitas reuniones y consultas, incondicionalmente dispuesta a escuchar mis inquietudes y transferir generosamente sus saberes.

Asimismo, cabe agradecer al Dr. Fernando Campa Planas, un director de lujo que, a pesar de la distancia física, estuvo presente en todo momento. Gracias por el compromiso intachable y por los aportes de calidad. Y gracias por la hospitalidad y la compañía durante los días compartidos.

Por otro lado, me corresponde agradecer al personal de Cooperativa Obrera, en donde trabajo, y de la FACC por su colaboración continua y entusiasta. Especialmente, me gustaría destacar el aporte de Héctor Jacquet, Rodolfo Zoppi, Juan Carlos Deambrosi y Adrián González, quienes, cordialmente y sin reparos, se prestaron para ser entrevistados.

No puedo dejar de nombrar a mis compañeros de estudio, con quienes compartí estos años de formación superior. Gracias por el apoyo, la motivación y el acompañamiento brindado, componentes fundamentales para llegar hasta acá.

En lo personal, quiero agradecer a mi familia. Gracias a mis padres, responsables absolutos de todos mis logros, siempre educando con el ejemplo. Gracias a mi hermana Lucía por su presencia inquebrantable. Gracias a mis amigos y compañeros de trabajo por el apoyo incondicional. Gracias por tolerar que mi palabra más usada en los últimos meses fuera “tesis”.

En fin, gracias por tanto. Gracias a los que me guiaron en este trabajo, a los que me recomendaron información, a los que me hicieron correcciones oportunas, a los que fueron entrevistados, a los que se interesaron y preguntaron, y a los que, quizás en una simple charla de pasillo, sembraron la semilla de un pensamiento disparador.

¡Muchas gracias a todos!

## RESUMEN

El entorno competitivo y dinámico ha obligado a las empresas a buscar la excelencia operativa y la mayor eficiencia para sobrevivir. Las cooperativas, como empresas de la Economía Social, tampoco se encuentran exentas de dicha búsqueda. Al mismo tiempo, crece la necesidad de implementar estrategias de desarrollo sostenible, coincidente con el interés por la comunidad, uno de los principios cooperativos.

Desde la Alianza de Cooperativas Internacional (ACI) se sostiene con convicción de que “las cooperativas disponen de una manera de conducir la actividad empresarial que es mejor que la que actualmente está fracasando”, haciendo referencia a las empresas que persiguen el lucro y descuidan los demás aspectos de la sociedad. El Año Internacional de las Cooperativas, 2012, ha sido una poderosa herramienta de convergencia del sector. Actualmente, con el “Desafío 2020”, la ACI pretende desarrollar el movimiento desde todo punto de vista (identidad, participación de socios, acceso al capital, sostenibilidad y marco jurídico).

Una de las herramientas de las que disponen las cooperativas es unirse formando una “central de compras cooperativa”, basándose en el sexto principio cooperativo: cooperación entre cooperativas. Se trata de un mecanismo que permite realizar compras en común, con el objetivo de conseguir mejores condiciones de negociación y fortalecer y agilizar las relaciones comerciales entre las cooperativas de producción y/o trabajo y las cooperativas y mutuales de consumo.

La presente investigación se encuadra en el marco del cooperativismo de consumo, con el objetivo de identificar recomendaciones para la implementación exitosa de una central de compras cooperativa puesto que, hasta el momento, no se ha detectado en la literatura un modelo teórico de central de compras de cooperativas de consumo.

La metodología utilizada es el estudio de casos. El muestreo consiste en dos casos específicos que son escogidos por ser reveladores y ejemplos extremos. Por un lado, la central de compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (CCFACC), una incipiente central de compras cooperativa argentina, y, por el otro, la Coop Italia, un modelo con amplia trayectoria en el mercado, con resultados comprobados y con proyecciones de mayor crecimiento. Resulta interesante que cada uno de los casos se ubica en contextos y continentes diferentes.

En primer lugar, se realiza un análisis comparativo entre las dos centrales seleccionadas, con el objetivo que sirva de marco para los siguientes resultados. Por otro lado, se compara el relevamiento bibliográfico, tanto de los problemas atravesados por centrales de compras como de factores clave para un satisfactorio funcionamiento,

con los hechos empíricos de las dos centrales estudiadas. Para finalizar, se desarrolla el tema de marca propia, uno de los factores determinantes de éxito hallados anteriormente.

## **ABSTRACT**

The competitive and dynamic environment has forced companies to look for operational excellence and higher efficiency to survive. Cooperatives, as companies of the Social Economy, are not exempt from this target either. At the same time, there is a growing need to implement sustainable development strategies, in line with community interest, one of the cooperative principles.

International Cooperatives Alliance (ICA), held with conviction that "cooperatives have a way of manager business that is better than the one that is currently failing", referring to companies that pursue profit and does not take in consideration other aspects of society. The International Year of Cooperatives, 2012, has been a powerful tool for convergence in the sector. Currently, with the "Challenge 2020", the ICA aims to develop the cooperative movement from all points of view (identity, participation of partners, access to capital, sustainability and legal framework).

One of the tools available by the cooperatives is to build a "cooperative purchasing pool", based on the sixth cooperative principle: cooperation among cooperatives. It is a mechanism that allows common purchases, with the aim of achieving better commercial conditions and strengthening and streamlining commercial relationship between production and / or labor cooperatives; and consumer cooperatives and mutuals.

The present research is part of the consumer cooperativism framework, with the objective of identifying recommendations for the successful implementation of a cooperative purchasing pool since, to date, no theoretical model of consumer cooperatives purchasing pool has been found in the academic literature.

The methodology used is the case study. The cases chosen correspond to two specific cases, revealing extreme examples. On one hand the CCFACC, an incipient Argentine cooperative purchasing center, and, on the other, Coop Italia, a cooperative with a long history in the market, with tested results and projections of great growth. In addition, it is interesting that each of the cases is located on different contexts and continents.

Initially, a comparative analysis is carried out between the two selected cases, with the objective that provides a framework for the following results. Then, it is compared the bibliographical research, focused in central purchasing and key factors for a satisfactory operation, with the empirical results of the two cases studied. To conclude, the subject of own trade mark is developed, one of the determinants of success found previously.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción.....</b>  | <b>12</b> |
| 1.1. Importancia del tema.....   | 14        |
| 1.2. Problema de investigación.....  | 15        |
| 1.3. Objetivos del trabajo.....  | 16        |
| 1.3.1. Objetivo general.....   | 16        |
| 1.3.2. Objetivos específicos.....  | 16        |
| 1.4. Estructura del estudio.....   | 16        |
| <b>2. Marco teórico.....</b>   | <b>18</b> |
| 2.1. Cooperativismo de consumo.....  | 18        |
| 2.1.1. El cooperativismo de consumo en Argentina.....                              | 20        |
| 2.1.2. El cooperativismo de consumo en Italia.....                                 | 21        |
| 2.1.3. Otras experiencias a nivel mundial.....                                     | 23        |
| 2.2. Integración: centrales de compras.....  | 26        |
| 2.2.1. Concepto de central de compras.....   | 27        |
| 2.2.2. Las herramientas virtuales en el cooperativismo de consumo.....             | 29        |
| 2.2.3. Ciclo de vida de centrales de compras.....                                  | 31        |
| 2.2.4. Problemas hallados por diferentes experiencias de centrales de compras..... | 32        |
| 2.2.5. Factores clave para una central de compras.....                             | 38        |
| 2.3. Marca propia.....   | 43        |
| 2.3.1. Origen y concepto.....  | 43        |
| 2.3.2. Beneficios para el distribuidor.....  | 46        |
| 2.3.3. Beneficios para el consumidor.....  | 47        |
| 2.3.4. Marca propia y su vinculación con las centrales de compras.....             | 49        |
| <b>3. Marco de referencia.....</b>   | <b>51</b> |
| 3.1. Contexto a nivel mundial.....   | 51        |
| 3.2. Contexto argentino.....   | 52        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.3.      | Contexto italiano.....   | 53        |
| <b>4.</b> | <b>Metodología.....</b>  | <b>55</b> |
| 4.1.      | Estudio de caso. Definición.....   | 55        |
| 4.2.      | Unidades de análisis.....  | 57        |
| 4.2.1.    | CCFACC.....  | 58        |
| 4.2.2.    | Coop Italia.....   | 60        |
| 4.3.      | Fuentes de información.....  | 62        |
| 4.3.1.    | Fuentes de información CCFACC.....   | 62        |
| 4.3.2.    | Fuentes de información Coop Italia.....  | 65        |
| 4.4.      | Análisis de datos.....   | 65        |
| <b>5.</b> | <b>Resultados y discusión.....</b>   | <b>68</b> |
| 5.1.      | Análisis comparativo: CCFACC y Coop Italia.....  | 68        |
| 5.2.      | Problemas teóricos vs. problemas detectados en las unidades de análisis.....                                   | 71        |
| 5.2.1.    | Problemas que se presentan en los dos casos.....   | 72        |
| 5.2.2.    | Problemas que se presentan en un solo caso.....  | 75        |
| 5.2.3.    | Problemas que no se presentan en ningún caso.....  | 78        |
| 5.3.      | Factores clave de éxito en cada una de las centrales de análisis.....  | 79        |
| 5.3.1.    | Factores generadores de conductas actitudinales.....   | 81        |
| 5.3.2.    | Factores organizacionales.....   | 82        |
| 5.3.3.    | Factores comerciales.....  | 85        |
| 5.3.4.    | Factores externos.....   | 88        |
| 5.4.      | Participación y evolución de la marca propia en una central de compras cooperativa.....                        | 89        |
| 5.4.1.    | Caracterización.....   | 89        |
| 5.4.2.    | Participación de mercado.....  | 92        |
| 5.4.3.    | Evolución de la marca propia en Coop Italia.....   | 93        |
| 5.4.4.    | Importancia de la marca propia para las entidades.....   | 94        |
| <b>6.</b> | <b>Conclusiones: recomendaciones para la implementación exitosa de una central de compras cooperativa.....</b> | <b>97</b> |



|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 6.1.      | Aportes.....  | 99         |
| 6.2.      | Limitaciones.....   | 102        |
| 6.3.      | Líneas futuras de investigación.....                                  | 102        |
| <b>7.</b> | <b>Referencias.....</b>   | <b>103</b> |
| <b>8.</b> | <b>Anexos.....</b>  | <b>111</b> |
| 8.1.      | Anexo I: Valores y principios cooperativos.....                       | 111        |
| 8.2.      | Anexo II: Resumen del Plan para una Década Cooperativa de la ACI..... | 113        |
| 8.3.      | Anexo III: Guías para las entrevistas personales.....                 | 114        |
| 8.4.      | Anexo IV: Dispersión geográfica de las unidades de análisis.....      | 117        |
| 8.5.      | Anexo V: Resultados de entrevistas CCFACC.....                        | 119        |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Ventajas de internet para las empresas.....  | 30  |
| Tabla 2: Ciclo de vida de centrales de compras.....   | 32  |
| Tabla 3: Problemas de centrales de compras hallados por distintos autores.....  | 35  |
| Tabla 4: Representantes de entidades adheridas a la FACC entrevistados antes de la puesta en marcha de la central de compras.....               | 63  |
| Tabla 5: Representantes de entidades adheridas a la CCFACC entrevistados después de un año de la puesta en marcha de la central de compras..... | 64  |
| Tabla 6: Características relevantes de la CCFACC y la Coop Italia.....  | 69  |
| Tabla 7: Problemas teóricos hallados en cada una de las centrales.....  | 72  |
| Tabla 8: Clasificación de factores clave de éxito para central de compras cooperativa..   | 79  |
| Tabla 9: Incidencia de variables clave en CCFACC y Coop Italia.....   | 80  |
| Tabla 10: Resumen de buenas prácticas para el buen funcionamiento de una central de compras de cooperativas de consumo.....                     | 99  |
| Tabla 11: Expectativas y desafíos de las cooperativas y de la FACC antes de comenzar el proyecto.....   | 119 |
| Tabla 12: Beneficios y problemas de la CCFACC detectados por cooperativas a un año del comienzo del proyecto.....                               | 119 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1: Tendencia de la marca propia en países europeos.....   | 45  |
| Figura 2: Participación de la marca propia en el total de ventas por país – Año 2016....   | 46  |
| Figura 3: Estructura de la metodología de la investigación.....  | 57  |
| Figura 4: Evolución de la cuota de mercado de marca propia Coop y total del mercado italiano.....  | 93  |
| Figura 5: Dispersión geográfica de las cooperativas participantes de la CCFACC (distinción de provincias con presencia de cooperativas)..... | 117 |
| Figura 6: Dispersión geográfica (en porcentaje) de las cooperativas participantes de la Coop Italia por región.....                          | 118 |

## 1. Introducción

Resulta inevitable reconocer la preocupación sobre la creación de estrategias de desarrollo sostenible en un contexto en el que la responsabilidad social empresaria es tema cotidiano. Las consecuencias del modelo económico actual no han sido beneficiosas para la población, teniendo en cuenta que el 1% de la población mundial es más rico que el 99% restante, que más de 1.000 millones de personas viven sin agua limpia, que 2.500 millones de personas han sido afectadas por desastres naturales en los últimos 10 años y que diariamente 30.000 niños menores de 5 años mueren a causa de enfermedades prevenibles, entre otros datos (ACI, 2016).

Dada la creciente desigualdad y la fragilidad de la economía, es el momento en el que las organizaciones de la Economía Social deben hacer frente a esta situación anómala. Las cooperativas son pioneras en lo que respecta a esfuerzos comunes y actualmente constituyen el mayor movimiento socioeconómico a nivel mundial, siendo más de 2,6 millones de cooperativas y más de mil millones de asociados (ACI, 2016). Más precisamente, en Argentina, existen alrededor de 10 millones de personas asociadas en forma directa a una cooperativa (Guarco, 2013).

En este contexto, aumenta la preocupación sobre la creación de estrategias de desarrollo sostenible. “Los fundamentos morales del capitalismo deben ser reconsiderados”, sostiene Zsolnai (2010, p. 2), al tiempo que asegura que la competitividad es la ideología prevaleciente en el mundo económico actual. Es desde esta incapacidad del mercado y del sector público de satisfacer determinadas necesidades sociales donde tienen presencia las organizaciones de la Economía Social, donde las cooperativas adquieren mayor significación histórica.

Por lo tanto, las cooperativas se encuentran actuando en un contexto altamente competitivo, tal como lo describen Calderwood y Davies (2013), donde las empresas se encuentran en un “Gran Medio”; así, para destacarse del resto, existen dos estrategias posibles: bajos precios o diferenciación, la dicotomía descrita inicialmente por Porter (1980). Según estos autores, un recurso atractivo para las cooperativas es la aplicación de valores y principios<sup>1</sup> como punto de diferenciación con el resto de las empresas, o, en un sentido más amplio, el aprovechamiento del sentido de la identidad cooperativa (Bastidas-Delgado, 2015).

Insisten, además, en que las cooperativas tampoco pueden sumarse a la guerra de precios, ya que su prioridad es mantenerse en funcionamiento para continuar brindando

---

<sup>1</sup> Ver Anexo I

sus servicios; por ello, sus dirigentes deben saber manejar las presiones del mercado en el marco de la sostenibilidad, ya que el fin último es la satisfacción de las necesidades de sus asociados. En este sentido, Barberini (2009, p. 241) afirma: “La acción de organizaciones como cooperativa es esencial para introducir en la economía elementos de solidaridad, cohesión social y ética”.

La innovación se convierte, de esta forma, en una estrategia posible para las cooperativas; pero la pregunta es ¿cómo hace una cooperativa para mostrar que, verdaderamente, es diferente al resto? Una de las posibles soluciones es la aplicación de los principios cooperativos, ejecutando acciones que las demás cadenas no llevan a cabo. Por ejemplo, realizar campañas solidarias y promover el trabajo colaborativo atraería a los consumidores y también les entusiasmaría incrementar su participación en el entorno de la Economía Social. No obstante, éstas no son acciones que las empresas con fines de lucro estén imposibilitadas de llevar adelante.

Justamente, uno de los tres objetivos de la Alianza Internacional de Cooperativas (en adelante, ACI) en su Plan para una Década Cooperativa (2013)<sup>2</sup> es ser líder reconocido en cuanto a la sostenibilidad económica, social y medioambiental, refiriéndose al movimiento cooperativo. El sexto principio cooperativo<sup>3</sup> (“Cooperación entre cooperativas”) conlleva la expresión práctica del valor cooperativo de solidaridad y es el compromiso con la cooperación cooperativa el hecho distintivo de este tipo de organizaciones.

“En los modernos mercados globalizados y en las complejas cadenas de suministro actuales, resulta crucial que las cooperativas de todos los sectores trabajen juntas para maximizar la ventaja cooperativa”, aclara la ACI (2013, p. 81) sobre el sexto principio cooperativo, constituye el fundamento de la formación de una central de compras cooperativa.

Las centrales de compra son una forma de integración para las cooperativas de consumo: funcionan como operadores que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tienen por objetivo desarrollar las actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a la organización mediante reglamentación interna con el objetivo de mejorar

---

<sup>2</sup> Ver Anexo II

<sup>3</sup> Cabe aclarar que el Sexto Principio Cooperativo fue una aportación del Congreso de la ACI celebrado en Viena en 1966. Sin embargo, desde mediados del siglo XIX se fueron formando federaciones de cooperativas y en 1895 se constituyó la Alianza Cooperativa Internacional, claro ejemplo de integración cooperativa (Charterina, 2012).

su competitividad, según la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios de España (ANCECO, 2017).

### **1.1. Importancia del tema**

Tras una profunda revisión bibliográfica, se han detectado diversos motivos que justifican el estudio a las cooperativas, desde el ámbito académico hasta el ámbito económico-social.

Una de las principales razones por la cual estudiar las cooperativas es la magnitud del movimiento a nivel mundial. El movimiento cooperativo comercializó, entre las 300 cooperativas más importantes mundialmente pertenecientes a 25 países, más de 2.500 billones de dólares en 2014, proviniendo el 19% del sector de *retail* (Euricse, 2016).

Por otro lado, en lo que respecta al ámbito económico-social, la ACI (2013) ha detectado problemas clave en la sociedad actual en los cuales el cooperativismo podría contribuir positivamente de forma notable: la degradación ambiental y el agotamiento de recursos, la inestabilidad del sector financiero, el aumento de la desigualdad, el crecimiento en la brecha a nivel de gobernanza global, la marginalización de las generaciones más jóvenes y la pérdida de confianza en las organizaciones políticas y económicas.

Desde la ACI (2013) están convencidos de que “las cooperativas disponen de una manera de conducir la actividad empresarial que es mejor que la que actualmente está fracasando”, haciendo referencia a las empresas que persiguen el lucro y descuidan los demás aspectos de la sociedad. El Año Internacional de las Cooperativas, 2012, ha sido una poderosa herramienta de convergencia del sector y, actualmente, con el “Desafío 2020”, la ACI pretende desarrollar el movimiento desde todo punto de vista (identidad, participación de socios, acceso al capital, sostenibilidad y marco jurídico). Según Ramírez (2009), en momentos de crisis conviene recurrir a la cooperación que suma e incluye. Contribuir al cooperativismo es poner al ser humano como centro de atención y, al mismo tiempo, apostar por una alternativa económicamente sostenible. Por ello, siguiendo a Borzaga et al. (2009), también resulta conveniente analizar el rol de las cooperativas en el contexto de crisis mundial.

Por su parte, Tencati y Zsolnai (2009), afirman que una organización cooperativa es una adecuada respuesta a la necesidad de estrategias de desarrollo sostenible, en un contexto en donde el sector de cooperativismo de consumo está sumando participación en los diferentes mercados. Asimismo, se observa que la utilización de una central de compras como herramienta de vinculación y agregación es una alternativa viable con resultados satisfactorios comprobados por cooperativas a nivel mundial.

Por último, desde la perspectiva académica, Vuotto (2013: p. 9) afirma que “por su doble naturaleza de asociación y empresa, la cooperativa se destaca como una unidad productiva donde las prácticas y estrategias colaborativas y cooperativas son más concretas y visibles que las que pueden manifestarse eventualmente en las empresas de otro tipo”.

## **1.2. Problema de investigación**

Las palabras de Eco (2014, p. 206), “Hacer una tesis sobre un tema X significa suponer que nadie había dicho cosas tan claras y tan completas sobre ese tema”, son la puerta de acceso a la reflexión sobre los motivos que justifican el problema de investigación del presente estudio.

En primer lugar, de acuerdo con el contexto actual altamente competitivo y en búsqueda de estrategias de desarrollo sustentable, las entidades de la Economía Social cobran relevancia y la integración se presenta como una alternativa de crecimiento y afianzamiento del sector. Es aquí donde nace la idea de central de compras cooperativa, tomando a la Coop Italia como caso exitoso y a la central de compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (en adelante, CCFACC) como proyecto reciente y en pleno desarrollo.

Por otro lado, hasta el momento no se ha encontrado en la literatura existente un modelo teórico o guía de buenas prácticas a seguir para la puesta en marcha de una central de compras de cooperativas de consumo.

Adicionalmente, siguiendo lo expuesto por Tencati y Zsolnai (2009), se considera necesario hallar prácticas colaborativas a largo plazo que realicen las empresas con otras empresas o actores, mutuamente beneficiables, apostando por un modelo sostenible de negocio. En este sentido, resulta de gran necesidad la detección de pautas generales para la creación de una central de compras cooperativa, adaptable a diferentes contextos geográficos, con el objetivo de contribuir al desarrollo del sector.

Por último, y como cuarto motivo, siguiendo a Diniz Pereira et al. (2010) se advierte la ausencia de estudios que colaboren en la resolución de los problemas que afectan a las redes de compras para que las mismas puedan perdurar en el tiempo. Específicamente, hacen falta investigaciones en contextos y sectores diversos.

## **1.3. Objetivos**

A continuación se presentan los objetivos del trabajo, tanto el objetivo general como los específicos, que permiten ahondar en aspectos particulares.

### **1.3.1. Objetivo general**

- Identificar recomendaciones para la implementación exitosa de una central de compras cooperativa.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis comparativo entre la CCFACC y la Coop Italia relevando las principales características de una central de compras cooperativa.
- Analizar la importancia de las centrales de compras en el cooperativismo de consumo.
- Investigar la marca propia como clave de éxito para una central de compras cooperativa.

## **1.4. Estructura del estudio**

La presente investigación<sup>4</sup> se encuentra dividida en capítulos. El primero de ellos es el aquí descrito, abarcando la introducción, el problema de investigación y los objetivos del trabajo.

A continuación, el segundo capítulo contiene el marco teórico, que se encuentra dividido en tres grandes secciones: Cooperativismo de Consumo, Integración y Marca Propia, dado que a lo largo del trabajo se irá refiriendo a cada uno de ellos para luego llegar a integrarlos en las conclusiones. Relacionado con el marco teórico, se ubica en el tercer capítulo el marco de referencia, en el cual se desarrolla el contexto a nivel mundial, el contexto argentino e italiano.

El cuarto capítulo explica la metodología escogida para este trabajo: el estudio de caso. En primer lugar, se exponen los fundamentos teóricos de la metodología aplicada, luego se describen las unidades de análisis, las fuentes de información y el análisis de datos aplicado.

Seguidamente, el quinto capítulo presenta los resultados obtenidos en la investigación.

---

<sup>4</sup> Los resultados de esta investigación fueron presentados en tres congresos internacionales y actualmente se encuentran en proceso de publicación en revistas especializadas.



Por un lado, se realiza un análisis comparativo de las dos unidades de análisis con el objetivo de que sirva de marco para los siguientes resultados. Por otro lado, se compara el relevamiento bibliográfico, tanto de los problemas atravesados por centrales de compras como de factores clave para un satisfactorio funcionamiento, con los hechos empíricos de las dos centrales estudiadas. Por último, se desarrolla el tema de marca propia, uno de los aspectos destacables hallados anteriormente.

Finalmente, el sexto capítulo expone las conclusiones y consideraciones finales, sintetizando las buenas prácticas para una central de compras de cooperativas de consumo, además de describir las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación. En último lugar, se encuentran las fuentes de información consultadas y los anexos.

## 2. Marco teórico

En este capítulo se presenta el material teórico utilizado de referencia para la siguiente investigación. Este capítulo se dividirá en secciones según los temas tratados a lo largo del trabajo: cooperativismo de consumo, integración/centrales de compras y marca propia.

### 2.1. Cooperativismo de consumo

Dado que esta investigación se encuadra en el marco del cooperativismo de consumo, es importante aclarar, en primer lugar, qué es una cooperativa. Según la definición de la ACI, “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (Bastidas-Delgado, 2015: p. 76).

Por otra parte, conviene también resaltar que el cooperativismo de consumo se ha convertido en una de las formas cooperativas con mayor aceptación mundial aplicada a la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los consumidores. La incapacidad del mercado y del sector público para satisfacer dichas necesidades es el motivo de aparición de este tipo de organizaciones (Puentes Poyatos y Velasco Gámez, 2009).

El cooperativismo de consumo nació en el año 1844, año en el que se constituyó la primera sociedad cooperativa, “*Rochdale Society of Equitable Pioneers* (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale)”, emprendimiento impulsado por 28 trabajadores ingleses de la industria textil en rechazo a las condiciones indignas de trabajo. Sus miembros apostaron por los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, es decir, interés por la comunidad en general, en contraposición con el interés lucrativo individualista.

Esa idea del cooperativismo como colonia se ve reflejada en el artículo primero del Estatuto de *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, en donde se expresa que “desde el momento en que sea posible, esta sociedad emprenderá la organización de las fuerzas de producción, de la distribución, de la educación y del gobierno, o dicho en otras palabras, el establecimiento de una colonia que se baste a sí misma y en la que se unirán los intereses, o bien prestará ayuda a otras sociedades para establecer colonias de esa clase” (Garteizurrecoa, 2010: p- 148).

Resulta interesante analizar las Reglas de la Sociedad de *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, en donde, por ejemplo, se indica que la Sociedad será administrada por un

presidente, un tesorero y un secretario (todos los funcionarios se eligen democráticamente); que se reunirán todas las semanas, a la vez que habrá asambleas mensuales de socios. Por otra parte, indican que toda persona que desee ser parte de la cooperativa lo podrá ser abonando una suma por derecho de ingreso y brindando sus datos personales. Seguidamente, también se detalla el proceso de devolución de utilidades, que se retornan al final del ejercicio en proporción con el aporte que haya realizado cada socio y el hecho de vender a un precio justo, puesto que no se pretende vender a un precio bajo con pérdida porque eso significaría recuperarlo en otro producto; obviamente, su voluntad era la de comerciar con honestidad (Holyoake, 1975).

Es posible identificar la vigencia de estos primeros conceptos en los principios actuales, por ejemplo, en cuanto a que las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas, gestionadas por sus propios socios y son organizaciones autónomas, a la vez que se preocupan por su comunidad.

Por otro lado, los cooperativistas de Rochdale exponían lo que les costó demostrar y convencer a la población (sobre todo a la población de bajos recursos económicos) acerca de los beneficios de comprar en un almacén cooperativo para obtener, al final del ejercicio y en caso que hubiera, un retorno por el consumo realizado. En este punto es en donde se destaca la importancia de la educación y capacitación cooperativa, ejes del quinto principio actual. De acuerdo con Guarco (2013), la observancia de estas reglas fue lo que garantizó el éxito de la cooperativa y permitió la propagación del movimiento.

Según Barberini (2009), los Pioneros de Rochdale dieron un gran impulso al crecimiento del movimiento cooperativo gracias a la conjunción del patrimonio de principios y valores que consiguieron transmitir y el éxito empresarial obtenido, lo que demostró que las metas, aparentemente imposibles, podían ser alcanzadas.

En referencia al rol actual del cooperativismo de consumo, se deben nombrar tres funciones propias: la función económica, en relación con la provisión de bienes y servicios necesarios para la comunidad derivada de la indiferencia de empresas privadas y el Estado; la función social y, finalmente, la función cultural, colaborando con el bienestar de sus comunidades.

Retomando el eje del presente trabajo, conocer la historia del movimiento tanto en Argentina como en otros países ayudará a comprender con mayor precisión el problema de investigación, así como también las conclusiones expuestas.

### 2.1.1. El cooperativismo de consumo en Argentina

El cooperativismo de consumo en Argentina nació en 1905 con la fundación de El Hogar Obrero, organización que en sus principios centralizó su actividad en la construcción de viviendas y el otorgamiento de créditos. En los años siguientes, comenzaron a crearse otras cooperativas de consumo en diversos puntos del país, como la Cooperativa Ltda. de Ingeniero White en 1912, la Cooperativa Obrera Económica de Consumo de Punta Alta en 1913 y la Cooperativa de Consumos de Empleados y Obreros del Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico y anexos (división Bahía Blanca Ltda.) en 1919, las cuales no funcionan en la actualidad. Al año siguiente, en 1920, se inauguró la Cooperativa Obrera, que continúa hoy en día activa, siendo actualmente la principal cooperativa de consumo del país.

En 1932, por iniciativa de El Hogar Obrero, se crea la Federación Argentina de Cooperativas de consumo (FACC), la primera cooperativa urbana de segundo grado<sup>5</sup> del país, que reúne a todas las cooperativas de consumo y/o con sección consumo.

A finales de los años 80, El Hogar Obrero contaba con 300 supermercados establecidos por todo el territorio nacional y en los años 90 poseía más del 20% del mercado supermercadista argentino (Masón y Zoppi, 2013). Las condiciones económicas de los 90 no favorecieron a El Hogar Obrero. Específicamente, fue el “Plan Bonex”<sup>6</sup> el determinante de la presentación concursal de la cooperativa, por significar la apropiación de los ahorros por parte del Estado con la consecuente falta de liquidez de El Hogar Obrero (Dellepiane, 2013).

Actualmente, Cooperativa Obrera es considerada el máximo exponente del cooperativismo de consumo del país, participando del 3,5% del mercado<sup>7</sup>. Se estima que la participación del agregado de todas las cooperativas de consumo y cooperativas o mutuales con sección consumo se encuentra en un 5%. Es importante destacar que la presencia de estas cooperativas se encuentra distribuida a lo largo de todo el territorio nacional y no sólo en los grandes aglomerados urbanos, llegando a aquellas localidades a donde otras cadenas no pretenden llegar.

---

<sup>5</sup> Cooperativa cuyos socios son otras cooperativas.

<sup>6</sup> El Plan Bonex fue un plan económico impuesto por el Gobierno en 1989 por el cual el Banco Central canjeaba los depósitos a plazo fijo de los bancos por los bonos “Bonex 89” a pagarse en 1999. Por lo tanto, el Banco Central congelaba los depósitos de los bancos y éstos se veían imposibilitados para devolver los depósitos a los ahorradores.

<sup>7</sup> Según reportes internos de Nielsen Julio 2017.

Por su parte, la FACC, tras relevar las necesidades del sector y con el objetivo de promover su desarrollo, visualiza la opción de generar estrategias de colaboración entre las cooperativas inspirándose en otras experiencias a nivel internacional.

La respuesta a esa inquietud la encuentra en el sexto principio cooperativo enunciado en Manchester (1995), Cooperación entre Cooperativas. El principio enuncia que “las cooperativas sirven a sus miembros de la manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales” (ACI, 2013: p. 77). Según la interpretación propuesta por la ACI (2015) del sexto principio, la diferencia entre colaborar y cooperar es que la primera funciona para un objetivo preciso y determinado, mientras que la cooperación consiste en un compromiso más profundo y a largo plazo para alcanzar metas en común.

Asimismo, Vallati (2012) sostiene que las cooperativas cuentan con dos características fundamentales que las hacen diferentes: el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Combinando estos dos aspectos, bajo el valor cooperativo de la solidaridad, es posible obtener resultados altamente beneficiosos para todas las partes.

La respuesta, con todos estos considerandos, es la creación de una central de compras virtual cooperativa de la FACC; su funcionalidad persigue dos objetivos:

- administrar un sistema de compras en común para las cooperativas y mutuales de consumo (o con sección consumo), con la finalidad de conseguir para este sector de la Economía Social mejores condiciones comerciales, fortaleciendo su competitividad, y mejorando y ampliando sus servicios a los asociados;
- incrementar y agilizar las condiciones comerciales entre las cooperativas de trabajo y/o producción y las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo.

La FACC ha hallado en el sexto principio cooperativo y en los valores del cooperativismo una posible solución al desafío que le planteaban sus asociadas: ser competitivas y eficientes para poder brindar un mejor servicio a sus asociados y a sus comunidades y, por otro lado, cumplir con los objetivos propuestos por la ACI para la década cooperativa.

### **2.1.2. El cooperativismo de consumo en Italia**

Uno de los casos más trascendentes en el cooperativismo de consumo es el italiano. El mismo ha trazado historia e interés por haber resurgido tan airoso tras la profunda crisis de la Segunda Guerra Mundial. La economía europea había quedado devastada y el

Gobierno intervenía en las cooperativas de una manera poco beneficiosa, por lo que éstas se vieron en la necesidad de ir creando organizaciones intercooperativas (Barberini, 2009).

Las primeras cooperativas surgieron en la segunda mitad del siglo XIX. Precisamente, en 1886, el cooperativismo italiano dio origen a una asociación nacional, llamada *Lega Nazionale Cooperative e Mutue*. En la misma convivían, aunque de manera no muy sencilla, las cooperativas de inspiración católica, socialistas y republicanas. En el año 1919 se da la separación de las cooperativas católicas, conformando otra asociación llamada *Confcooperative*. De esta forma, el desarrollo más importante del sector se dio en las dos décadas anteriores a la Segunda Guerra Mundial.

Antes de la Segunda Guerra Mundial existían en Italia veinticinco mil cooperativas, de las cuales sólo doce mil sobrevivieron a la guerra, habiendo sido algunas de ellas destruidas por el gobierno fascista y otras de ellas transformadas en sociedades controladas por el Estado.

En la Italia de posguerra, el movimiento cooperativo se recompuso luego de haberse visto obligado a no funcionar durante los veinte años de la dictadura fascista. De esta manera, las fundaciones nacionales *Legacoop* y *Confcooperative* fueron reconstituidas.

Hacia fines de la década de los 50, la Coop inició el proceso de reestructuración de su red de ventas. Aproximadamente en treinta años, la Coop logró concentrar 7.000 locales de distribución de alimentos explotados según la modalidad de autoservicio. A partir de ese momento nunca se interrumpió ese proceso; y, con el paso del tiempo, algunos de los pequeños autoservicios fueron reemplazados por supermercados medianos y grandes y, donde la situación así lo exigía, se abrieron hipermercados (Barberini, 2009).

Además, este autor sostiene que el cambio ha sido una constante en la historia de la Coop. Ésta parece ser la clave de su liderazgo en el mercado desde principios de los 80, debido a que la organización ha sabido adaptarse a los diferentes contextos y a los cambios en el público consumidor, sin dejar nunca de tener como eje principal al ser humano. Este aspecto esencial del cooperativismo juega un rol fundamental en un contexto de globalización en el que las características personales y locales se van homogeneizando. El hecho que el eje central sea el individuo lo posiciona en un nivel más allá de lo económico, tal como afirman Torres Ruiz et al. (2006).

Sin dudas, no hay que dejar de mencionar que el Partido Comunista Italiano fue clave en el desarrollo a partir de 1960, dado que éste dirigió su atención a los comerciantes más que a los productores. Fue desde entonces cuando la cooperativa de consumidores de Módena llevó a cabo el cierre de varios comercios Coop, hecho que favoreció a las

cooperativas minoristas. Luego se llegó a la constitución de una cooperativa única que abarcaba a todas las cooperativas de la provincia, y la Coop se convirtió en la mayor cooperativa de consumo italiana.

A inicios de los años 60 se abrieron los primeros supermercados, que no arrojaron resultados favorables. El principal defecto de los supermercados medianos fue contar con un surtido acotado. Una característica significativa fue la activa participación de un importante número de jóvenes, que aportaron un espíritu innovador para el desarrollo del sector.

El proceso de unificación fue culminado a mediados de los 60, el proyecto se proponía alcanzar un buen nivel de economías de escala y, al mismo tiempo, mantener vivo el arraigo territorial, para evitar que la Coop se alejara de los socios (Barberini, 2009). Los centros fueron aumentando su superficie y fue mejorando su tecnología, así como fueron mejorando las negociaciones con proveedores y la red logística. En los 80, la Coop creció y se afirmó como líder de la distribución comercial italiana, así como la organización de consumidores más grande a nivel nacional.

### **2.1.3. Otras experiencias internacionales**

Un aspecto importante resaltado por Brazda y Schediwy (2003) es que, en los años de entreguerras, aquellos movimientos que unían las actividades mayoristas e ideológicas en una misma organización (tal es el caso de KF de Suecia o SOK de Finlandia) registraron mayor éxito que las que lo tenían por separado.

Los autores continúan destacando la experiencia sueca, que concentraba los directivos más progresistas y constituía un punto de referencia para los demás países europeos. KF, cooperativa de segundo grado, concentraba más de 100 empresas matrices y se consolidaba como un gigante mayorista e industrial. A pesar de que KF intentó frenar el proceso de fusiones regionales, ya que se podrían convertir en futuros competidores, el proceso siguió lentamente.

El líder sueco Albin Johansson y sus sucesores se dieron cuenta de que la formación de cooperativas regionales fuertes supondría una competencia más significativa para las organizaciones mayoristas. No fue casualidad que Suecia, con una organización central fuerte, la KF, hasta los años 90 contara con más de 130 cooperativas afiliadas (Brazda y Schediwy, 2003).

Un aspecto a destacar es que la KF tuvo que responsabilizarse de la solvencia de todas las cooperativas de consumo; al respecto, su líder expresó cierta nostalgia por la

posibilidad que había tenido antiguamente la KF de asumir la gestión de las cooperativas que funcionaban mal, pero no lo hicieron.

Por otro lado, en Suiza, la cooperativa Migros se destacó por la creación de mercados minoristas más dinámicos, junto con una política activa de precios y la movilización de los consumidores. Los autores deslizan la idea de que su éxito pudo haberse debido a la situación oligopolista de las dos cooperativas de consumo (Migros y Coop) y al nivel no demasiado competitivo del mercado. Por su parte, Migros introdujo las primeras tiendas de autoservicio en Europa Central (1948), al tiempo que desarrollaba un programa cultural que contribuía a su imagen positiva (financiado con el 1% del total de facturación) y que, adicionalmente, tuvo muy en cuenta la tendencia del consumo a favor de los productos naturales.

Según Brazda y Schediwy (2003), en los años 60, las cooperativas británicas ya habían llegado al punto de mayor madurez y no escapaban del estancamiento. El informe redactado por una comisión independiente detallaba las causas del no crecimiento, entre las cuales se encuentran:

- tiendas mal situadas, anticuadas y que no procuraban satisfacer los cambios de gustos inducidos por la mayor renta de los consumidores
- precios no competitivos
- gestión pobre a causa de la baja productividad

Otro caso es el de los Países Bajos, en donde, en 1970, 11 cooperativas regionales se fusionaron para formar la Coop. U.A. No funcionó porque sólo las más débiles se habían aglutinado alrededor de la mayorista; ésta no dio abasto para auxiliarlas y, finalmente, tuvieron que venderse al sector privado.

Por otra parte, se menciona el caso alemán, en el que las cooperativas no fueron capaces de desarrollar estrategias radicalmente nuevas y no fue alcanzable la cooperación entre cooperativas debido a que todas querían conservar su plena independencia de actuación. Sólo fue posible implantar una reforma estructural cuando intervino uno de los acreedores privados más importantes. Las cooperativas más fuertes no participaron de aquella solución y, conservando su independencia, sobrevivieron y crecieron en el tiempo.

Aunque Austria fue el pionero en la solución “un país-una cooperativa”, los resultados no fueron favorables debido a que su imponente imagen de “gigante rojo” del comercio minorista pudo haber creado una sensación de fuerza y confianza sin demasiado fundamento. A pesar del flujo de caja insatisfactorio, se mantuvieron inversiones



importantes con consecuencias negativas y, por otro lado, se compraron tiendas que se intentaron “subir de categoría”, dando una imagen de lujo incongruente con los grupos cooperativos.

La problemática que se presentó en Francia fue contar con una autoridad central relativamente débil, ya que sólo a la izquierda moderada le interesaba un cooperativismo floreciente. Además, Brazda y Schediwy (2003) aseguran que, debido a una cultura obrera tradicional, las cooperativas tendían a aislarse y la revolución de los hipermercados en los años 60 y 70 las arrasó. Por su parte, Barberini (2009) opina que las cooperativas francesas sí supieron responder muy bien con la instalación de nuevos súper e hipermercados, pero su error fue mantener los locales pequeños. “Esto indica que innovar no es simplemente hacer cosas nuevas, sino también abandonar lo que es viejo o está obsoleto” (Barberini, 2009: p. 218).

Brazda y Shediwy (2003) concluyen en que el cooperativismo en Europa no se ha expandido en los últimos años por diferentes razones:

- La creciente competencia en el sector minorista que provoca la baja de márgenes.
- Esa baja de márgenes ha provocado un obstáculo para el tradicional reparto del retorno al consumo, marca distintiva de las cooperativas.
- Las riquezas de las cooperativas anteriores a los años 50/60 permitieron no considerar importante las primeras pérdidas graves y no ocuparse del problema.
- Las cooperativas que sufrieron los problemas parecen ser las más estrechamente vinculadas al movimiento obrero.
- En las tensiones entre diferentes posturas, en general, concluía venciendo la de los empresarios sobre la de los ideólogos.
- Las cooperativas más grandes se cansaban de financiar a las más chicas y terminaban comprando a menor precio fuera del sector.
- Falta de compromiso y de participación.

Por otro lado, en el Euricse (2016) se describen casos de éxito a nivel mundial interesantes para resaltar:

- Coop Italia / Alianza 3.0: como consecuencia de la crisis de 2008, el mercado se reorganizó; en ese marco surge la fusión de tres de las cooperativas adheridas a la Coop Italia, conformando, de esta manera, la cooperativa de consumo más grande del país. En primer lugar, lo que se perseguía mediante esta alianza era

conseguir economías de escala, indispensables para la competitividad en el contexto actual.

- Unión de Cooperativas de Consumo Japonesa: esta federación se estableció en el año 1951; cuenta actualmente con 330 cooperativas asociadas y más de 1.400 puntos de venta. Más allá de la actividad comercial, la federación actúa fuertemente en el desarrollo socioeconómico de la región, en la mayoría de los casos trabajando en conjunto con el Estado, sobre todo tratando de llegar a las poblaciones más alejadas. Las acciones más importantes de los últimos años se relacionan con la asistencia a los ancianos y el cuidado del medioambiente.
- iCoop Korea: federación creada en 1997 por 6 cooperativas, actualmente cuenta con 88 cooperativas asociadas y participa del 51% del volumen comercializado por el sector de cooperativismo de consumo del país. Cuenta con un parque natural, que fue restaurado después de un incendio, en donde se ubican las plantas de producción de productos comestibles y no comestibles, demostrando cómo una federación de cooperativas puede revitalizar una región.

## **2.2. Integración: centrales de compras**

El sexto principio cooperativo incita a la cooperación entre cooperativas y la integración es una herramienta clave en este proceso. Según Charterina (2012), este principio es instrumental y de suma importancia para que todas las cooperativas se encuentren en condiciones de cumplir sus objetivos. Además, cobra relevancia en tiempos de crisis.

De acuerdo con lo expuesto por este principio, el movimiento cooperativo trabaja integradamente con estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales. Tradicionalmente, las cooperativas conforman agrupaciones de segundo grado (federaciones) y, asimismo, la agrupación de estas últimas dan origen a las cooperativas de tercer grado (confederaciones). Estas configuraciones también tienen como objetivo crear transparencia y proveer mecanismos para que las cooperativas, individualmente, puedan adaptarse a un entorno competitivo (Acosta y Verbeke, 2009).

Sobre la integración de compras, Acosta y Verbeke (2009) asienten que “la cooperación entre empresas es un recurso estratégico en el mundo empresarial para responder eficazmente a un entorno competitivo” (p. 2). Asimismo, Vuotto (2013) sostiene que uno de los desafíos de la investigación cooperativa es “la integración y la intercooperación para conferir fortaleza en su posicionamiento”.

Las asociaciones son más adaptables que las estructuras de las grandes corporaciones y poseen la capacidad de reacomodarse con mayor facilidad a las necesidades y exigencias del mercado. Adicionalmente, se reconoce que la asociación no es una oportunidad más entre otras posibles para las cooperativas, sino que es una manera propia de operar debido a su naturaleza solidaria (Menzani y Zamagni, 2010). A su vez, Vallati (2012) afirma que la integración cooperativa es una respuesta al proceso de concentración de los grandes grupos económicos que se ha venido produciendo en las últimas décadas.

En este sentido, es destacable el aporte de Bastidas-Delgado (2015) en cuanto a que las cooperativas pueden comunicarse, compartir y realizar actividades conjuntas gracias a su identidad como denominador común.

### **2.2.1. Concepto de central de compras**

El concepto de “central de compras” se describe como un mecanismo que permite realizar compras en común, con el objetivo de conseguir mejorar la posición competitiva de sus asociados.

A su vez, según la definición de “central de compras” de la Asociación de Centrales de Compras y Servicios de España, éstas garantizan la diversidad de formatos, ya que permiten que las pequeñas y medianas empresas puedan competir al mismo nivel que las grandes empresas (ANCECO, 2017).

Por su parte, Adobor y McMullen (2014) integran el rol de un tercer participante en el análisis de la relación proveedor-distribuidor y demuestran cómo éste puede influir en la relación. En el estudio, se analiza particularmente el Consejo Mayor de Desarrollo de Proveedores Minoristas de Inglaterra y se demuestra por qué éste fue visto como una tercera parte confiable. El Consejo resultó ser claramente una organización de nexo estratégica por dos razones: por ser un actor imparcial sin buscar beneficios económicos o sociales y por la predisposición y rapidez para auxiliar a las partes en todo momento.

De la investigación se desprende que un importante rol del Consejo fue crear oportunidades de encuentro de potenciales proveedores y compradores; en otras palabras, el Consejo cumplía el papel de la mano invisible citado por Adam Smith (1776) en un mercado hipotético. Por otro lado, un desafío importante para el Consejo fue cobrar legitimidad, sobre todo con los proveedores pequeños que mantenían la noción generalizada de que ellos no podrían pertenecer a una red de compras.

En conclusión, los autores encuentran que la asociación con una tercera parte confiable puede resultar beneficiosa para iniciar la relación entre una cooperativa productora y otra distribuidora. A su vez, afirman que este tercer participante debe ser una organización legítima e independiente (lo que representaría un “puente altruista”), tiene que funcionar como un actor activo (no un simple intermediario) y debe ser imparcial y honesto.

Por otro lado, Diniz Pereira et al. (2010) analizan los factores que llevan a una empresa a tomar la decisión de participar de una red interorganizacional y encuentran que hay factores endógenos y exógenos. Dentro de las variables endógenas se encuentra el tamaño de la empresa, la posición en el mercado, la diversidad de productos, los recursos financieros, entre otros. Se observa que las empresas grandes que ya dominan gran porcentaje del mercado van a tener menor incentivo para participar de estos proyectos.

Desde el punto de vista exógeno, se nombra el marco legal, la minimización de costos, el aprendizaje, el posicionamiento estratégico y el acceso a los recursos necesarios. El aprendizaje se posiciona como un motivo importante en el momento de decidir participar de una central, haciendo referencia también al *benchmarking* detectado en ANCECO (2004), en cuanto a que cada empresa hace su comparación sistemática con los mejores de cada sector.

Adicionalmente, en el trabajo de Paulraj et al. (2006) quedan evidenciados los beneficios derivados de las compras estratégicas, en tanto los compradores consiguen descuentos y los vendedores mayor demanda, así como la importancia de la colaboración y cooperación proveedor-distribuidor.

Para Heinz et al. (2014) los beneficios de una central de compras son:

- Mayor poder de negociación
- Combinación de *know how* entre empresas
- Almacenamiento conjunto
- Marketing homogéneo
- Reducción de precios
- Prorrato de costos
- Reconocimiento de marca
- Mejora en la logística

- Modernización de la estrategia
- Competitividad
- Mejora del servicio al cliente
- Especialización de los compradores
- Acceso a proveedores
- Reducción del número de operaciones

Acentuando estos beneficios, Barberini (2009), en referencia a la experiencia de la Coop Italia, argumenta que el cooperativismo de consumo italiano ha mejorado los servicios a sus asociados. Por ejemplo, ha habido un progreso en los puntos de venta, en relación con que se han ido encontrando el tamaño y la ubicación más apropiados, así como se ha mejorado el surtido ofrecido, ya que muchas veces éste resultaba limitado o no se ajustaba a las necesidades de los consumidores.

### **2.2.2. Las herramientas virtuales en el cooperativismo de consumo**

Mozas Moral y Bernal Jurado (2004), en base a una revisión de la literatura, sostienen que las cooperativas de segundo grado son organizaciones en red debido a que éstas, junto con sus cooperativas asociadas, conforman un sistema de relaciones y/o contactos que permiten el intercambio de bienes, servicios e información que incorporan conocimientos específicos. Para que las cooperativas de segundo grado funcionen de manera exitosa, la clave está tanto en los resultados económicos como en las relaciones de confianza y el grado de colaboración entre los diversos actores que la integran. Los autores sugieren que esta relación puede verse facilitada por el uso de internet

En la Tabla 1 se pueden apreciar las ventajas del uso de internet aportados por diversos investigadores de la especialidad.

**Tabla 1: Ventajas de internet para las empresas**

| Ventajas   | Autores  |
|--|--|
| Posibilidad de un acceso global, expansión de la demanda, mayor alcance geográfico | Druker (1999), Moriarty y Moran (1990) y Quelch y Klein (1996)   |
| Personalización, relaciones a largo plazo con los usuarios                         | Hoffman y Novak (1996), Rosen y Howard (2000)  |
| Reducción de costos  | Bakos (1991), Benjamin y Wigand (1995 y 1997), Hoffman y Novak (1996), Kiang et al. (2000), OECD (1999), Steinfeld et al. (1997) y Strader y Shaw (1997) |
| Inmediatez   | Enders y Jelassi (2000) y Frazier (1999)   |
| Facilidad para incrementar el surtido de productos                                 | Görsch (2000)  |
| Oportunidades tecnológicas   | Geyskens et al. (2000)   |
| Escasez de requerimientos de infraestructura                                       | Enders y Jelassi (2000)  |
| Posibilidad de economías de escala   | Enders y Jelassi (2000) y Frasier (1999)   |
| Reducción del riesgo inherente a cada operación                                    | Bakos (1991), Benjamin y Wigand (1995 y 1997), Steinfeld et al (1997) y Strader y Shaw (1997)  |
| Mejoramiento de la eficiencia en la cadena de valor                                | Evans y Wurster (1997), Ghosh (1998), Porter y Millar (1985) y Rayport y Sviokla (1995)  |
| Facilitación de la difusión del conocimiento organizativo                          | Gurteen (1998) y Swan et al. (1999)  |

*Fuente: elaboración propia en base a Flavian y Gurrea (2003) y Mozas Moral y Bernal Jurado (2004)*

Por otro lado, es importante mencionar que en el Euricse (2016) se destaca el caso *National Co+op Grocers* (NCG). Es una cooperativa que concentra otras 150 cooperativas de comida saludable con el objetivo de optimizar recursos operativos y de marketing. Trabaja como una cadena virtual reconociendo que el hecho de agregar la información y trabajar con *Big Data* es crucial para lograr los objetivos. Una empresa de tecnología les provee una plataforma con todos los datos estadísticos económico-financieros, lo que les sirve para la toma de decisiones y fue la clave para la buena *performance* durante los años del siglo XXI.

### **2.2.3. Ciclo de vida de centrales de compras**

Con el fin de comprender el proyecto de una central de compras como un proceso madurativo, Pousa (2006) establece diferentes fases del ciclo de vida de las centrales de compra; estas etapas se distinguen según quién realiza la gestión, el área geográfica en la cual se desempeña, sus objetivos y alguna característica adicional (en la Tabla 2 se desarrolla cada una de las etapas).

Asimismo, en ANCECO (2004) también se asegura que las centrales de compras pasan por distintas fases del ciclo y que en cada una de ellas tienen distintas opciones estratégicas. Se destaca una primera fase de creación, caracterizada por el entusiasmo y el espíritu creativo, seguida por una etapa de madurez, en donde la central ya alcanzó determinada estabilidad y volumen de operaciones. En una tercera etapa se da la diferenciación de los servicios que ofrece la central y se observa una estructura de miembros cada vez más fuerte y homogénea. Luego se da la fase de integración, tanto entre los miembros como entre los proveedores, seguida de un período de optimización en donde tiene lugar la mejora de los procesos. En caso de ser necesaria, se puede llegar a dar una fase de reestructuración de la organización.

Esta segmentación del ciclo de vida de una central servirá para estudiar, sobre todo, el caso italiano, dado que presenta una larga trayectoria en el mercado y su desarrollo fue evolucionando durante estos años.

**Tabla 2: Ciclo de vida de centrales de compras**

| <b>Etapa</b>  | <b>Gestión</b>   | <b>Área de actuación</b>   | <b>Foco</b>   | <b>Principal característica</b>   |
|---------------|--|----------------------------|---|---|
| Precursora    | Realizada por los propios asociados  | Micro regiones             | - Conseguir descuentos y plazos de compra   | - Intercambio de información entre los asociados  |
| Desarrollo    | Realizada por los propios asociados, con más tiempo de dedicación                    | Regional                   | - Compra conjunta<br>- Mayor apoyo y beneficio de proveedores   | - Razonable grado de integración de información entre los asociados<br>- Incorporación de servicios de marketing y finanzas |
| Maduración    | Dedicación exclusiva de empresario o personal contratado                             | Varias regiones            | - Ampliación de los recursos ofrecidos de marketing, finanzas y recursos humanos  | - Formalización de procesos<br>- Mejora de la logística, posible abastecimiento centralizado                                |
| Madurez plena | Gestión altamente profesional, con sólidos conocimientos en planeamiento estratégico | Nacional o varias regiones | - Integración tecnológica con proveedores<br>- Sistemas de información<br>- Logística integrada<br>- Pago centralizados | - Se puede llegar a la creación de empresas, en donde los socios tienen participación accionaria                            |

*Fuente: Pousa (2006) en base a Souza (2004)*

#### **2.2.4. Problemas hallados por diferentes experiencias de centrales de compras**

El estudio de Diniz Pereira et al. (2010) tiene como objetivo dilucidar las razones por las cuales las empresas abandonan las centrales de compras, con el fin de contribuir a un mejor funcionamiento de las centrales que permita llegar a los objetivos estipulados. Mediante un estudio bibliográfico de producción científica sobre cierre de redes de empresas, concluyen que las posibles causas de fracaso de las redes interorganizacionales son:

- Rivalidad entre las firmas



- Riesgo de oportunismo
- Retornos asimétricos
- Desconfianza / poco compromiso
- Complejidad gerencial
- Dificultad de coordinación
- Costos de agencia y burocracia. Rigidez organizacional
- Dificultad en la gestión de cooperación

Adicionalmente, Heinz et al. (2014) analizan los inconvenientes de incurrir en este tipo de asociación a través de un estudio de caso realizado sobre una red de compras brasileña con 35 supermercados regionales asociados. La central de compras estudiada fue escogida por haber sido considerada como caso de éxito por el Servicio Brasileiro de Apoio a Micro y Pequenas Empresas. Los inconvenientes detectados fueron los siguientes:

- Constitución societaria
- Lugar a comportamiento oportunista de los participantes
- Dificultad en establecer mecanismos de control e incentivos
- Lentitud en el proceso decisorio
- Doble tributación
- Asimetría de información
- Diferencia de tamaño de los participantes
- Proceso de gestión
- Relación costo-beneficio
- Conflicto de intereses
- Cambio cultural

Por su parte, el trabajo de Xavier Filho et al. (2013) también busca detectar las causas por las que la cantidad de redes de compras brasileñas disminuyó de 841 en 2008 a 778 en 2011. Mediante un trabajo exploratorio de carácter empírico, llegan a que los problemas más recurrentes son:

- Falta de asociativismo y cooperación (conflicto de intereses). Individualismo.
- Falta de compromiso por parte de los participantes.
- Análisis costo-beneficio.
- Diferencias culturales, regionales.
- Expectativa de resultados inmediatos.

- Falta de concientización de la importancia de la cooperación, falta de confianza.
- Problemas de gestión, falta de liderazgo de la red.
- Diferencia de tamaño de participantes.
- Oportunismo.
- Falta de apoyo del programa público.

En relación con este tema, en el Taller de Consumo de la IV Cumbre de las Américas, una central de compras cooperativa brasileña relató su experiencia y expuso los factores desestimulantes que les están impidiendo el buen funcionamiento de la central (Sena da Silva, 2016):

- Expectativas de precios bajos
- Ausencia de cultura
- Fuerza de marcas regionales
- Costos de transportes
- Impuestos
- Volumen - dependencia del número de locales
- Surtido - falta de espacio de exhibición

En última instancia, durante el año 2016, la ANCECO realizó un estudio cuali-cuantitativo a 187 centrales de compras nacionales. Entre los resultados más importantes, es posible distinguir los siguientes aspectos:

- La principal amenaza revelada para las centrales de compras son sus propios socios. En este sentido, se señalan el egoísmo, la falta de compromiso e implicación de algunos socios que no siguen la consigna de la central, con la consiguiente pérdida de capacidad de negociación; esto promueve la negociación directa con el proveedor evitando la relación con la central.
- Dentro de las líneas que marcarán la actividad de los próximos años, la amplitud de la propuesta de servicios, su calidad y la capacidad de adaptación de los servicios a las necesidades de los asociados, se destacan como las opiniones más compartidas.
- No todos los socios comparten los mismos intereses. En general, un grupo sí coincide, mientras que otro sólo se comporta de manera individualista y utiliza la central meramente para la negociación de acuerdos con proveedores.

- La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que el tamaño resulta un problema tanto por la heterogeneidad de los asociados, como por la concentración de los proveedores.
- El 50% de los encuestados coincide en que el grado de implicación y fidelidad de los socios es bajo, mientras que el 40% opina que es medio; y el resto, 10%, alto.
- La mayoría de las centrales no dispone de un régimen sancionador o, en caso de tenerlo, nunca se aplica.

En síntesis, la Tabla 3 contiene los problemas que deben afrontar las centrales de compras hallados por los diferentes autores, los cuales se describen a continuación.

**Tabla 3: Problemas de centrales de compras hallados por distintos autores**

| <b>Problema</b>  | <b>Autores</b>  |
|--|---|
| Constitución societaria  | Heinz et al. (2014), Diniz Pereira et al. (2010)  |
| Dificultad para establecer mecanismos de control e incentivos  | Heinz et al. (2014), Diniz Pereira et al. (2010), ANCECO (2017)   |
| Doble tributación  | Heinz et al. (2014), Sena da Silva (2016)   |
| Asimetría de información                                       | Heinz et al. (2014)   |
| Diferencia de tamaño de los participantes / Volumen de pedidos | Heinz et al. (2014), Diniz Pereira et al. (2010), ANCECO (2017), Xavier Filho et al. (2013), Sena da Silva (2016) |
| Proceso de gestión / Lentitud en procesos decisorios           | Heinz et al. (2014), Diniz Pereira et al. (2010), Xavier Filho et al. (2013)                                      |
| Costo-beneficio  | Heinz et al. (2014), Diniz Pereira et al. (2010), Xavier Filho et al. (2013)                                      |
| Conflicto de intereses   | Heinz et al. (2014), Diniz Pereira et al. (2010), ANCECO (2017), Xavier Filho et al. (2013)                       |
| Cambio cultural  | Heinz et al. (2014), Diniz Pereira et al. (2010), Sena da Silva (2016), Xavier Filho et al. (2013)                |
| Falta de compromiso / Oportunismo / Rivalidad entre las firmas | Diniz Pereira et al. (2010), ANCECO (2017), Xavier Filho et al. (2013), Heinz et al. (2014)                       |
| Expectativas de precios bajos                                  | Sena da Silva (2016), Xavier Filho et al. (2013)  |
| Surtido / Fuerza de marcas regionales                          | Sena da Silva (2016)  |
| Logística  | Sena da Silva (2016)  |
| Falta de apoyo del programa público                            | Xavier Filho et al. (2013)  |

Fuente: elaboración propia

### *Constitución societaria*

Inconvenientes legales y procesos burocráticos pueden complicar la constitución de la asociación, así como la afiliación de las empresas a la central. “La consolidación institucional es una condición para el funcionamiento, dado que genera estabilidad de las relaciones cooperativas para el desarrollo de las identidades comunes y el fortalecimiento de los vínculos” (Diniz Pereira et al., 2010, p. 67).

### *Dificultad para establecer mecanismos de control e incentivos*

Según el informe de la ANCECO (2016), la principal amenaza para las centrales son sus propios asociados. Por ende, es necesario un mecanismo de control, pero reconocen que no ejercen penalidades por temor a que abandonen la red.

### *Doble tributación*

Al introducir un intermediario (rol de la central, en este caso), se puede dar lugar a una doble tributación: del proveedor a la central y de la central al asociado.

### *Asimetría de información*

La condición de igualdad se debe dar en todo sentido. La transparencia es una de las claves para el buen funcionamiento del sistema. Según Adobor y McMullen (2014), el intermediario debe ser confiable y demostrar legitimidad, no distorsionar la información.

### *Diferencia de tamaño de los participantes / Volumen de pedidos*

Aunque todas las cooperativas asociadas se encuentran en iguales condiciones para poder acceder a los productos ofrecidos, puede ser que el volumen que necesitan las más pequeñas no alcance el mínimo requerido y no pueda realizar el pedido. En el informe de la ANCECO (2016) se reconoce que la diferencia de tamaño es un problema por la heterogeneidad de los asociados, hecho también comprobado en la central brasileña (Sena da Silva, 2016).

### *Proceso de gestión / Lentitud en procesos decisivos*

Las organizaciones más grandes tienen procesos lentos en el momento de tomar decisiones, ya que las principales decisiones de la red están subordinadas a la supervisión de todos los asociados (Heinz et al., 2010). A su vez, los asociados pueden no estar conformes con la dinámica de la central para la gestión del proceso.

### *Relación costo-beneficio*

Siguiendo a Diniz Pereira et al. (2010), una de las claves para que las empresas sigan apostando por la central es que las ganancias provenientes de la cooperación sean

superiores, a largo plazo, a los costos incurridos y, a su vez, a los beneficios que pueden ser obtenidos a corto plazo.

#### *Conflicto de intereses*

Tal como se describe en Heinz et al. (2014), la participación en una central de compras exige que los asociados tengan espíritu colectivo, dado que se trabaja en la búsqueda del bien común. Puede suceder que haya falta de conciencia de los beneficios a obtener a largo plazo y que cada uno actúe de forma individualista, atentando contra el espíritu cooperativo. Este problema se puede interpretar también como una consecuencia del análisis costo-beneficio.

#### *Cambio cultural*

El estudio de Xavier Filho et al. (2013) concluye que el choque cultural es un factor determinante para el abandono de una asociación. La resistencia a los cambios de hábitos es un elemento que se verifica ex-post y que tiene el potencial de apoyar o desistirse ante la cooperación.

#### *Falta de compromiso / Oportunismo / Rivalidad entre las firmas*

Según Diniz Pereira et al. (2010, p. 72), “los beneficios de la cooperación son inciertos y orientados para el futuro, al tiempo que las acciones oportunistas ofrecen posibilidades de ganancia presente”.

Por otro lado, cabe resaltar el planteamiento de Xavier Filho et al. (2013), en cuanto a que algo no perceptible por la economía tradicional está posibilitando arreglos organizacionales competitivos, basados en lazos subjetivos que envuelven valores socialmente construidos, como la confianza y el respeto.

#### *Expectativa de precios bajos*

Muchas veces, un menor precio se consigue con volumen, punto conflictivo en una etapa inicial del proyecto. Sobre este tema, se recurre nuevamente a las expectativas a corto plazo que no llegan a distinguir la necesidad de madurez de un proyecto para poder lograr los objetivos deseados.

#### *Surtido / Fuerza de marcas regionales*

Es posible que cadenas regionales estén afianzadas en su área de influencia y comercialicen con productores de la zona, hecho que entra en juego cuando el negocio se abre y se comparte el poder de decisión. Este hecho puede provocar desencanto por parte de los asociados.

Por otra parte, el surtido ofrecido por la central puede no cumplir con las expectativas y necesidades de los asociados y significar un problema para la comercialización e influir directamente en la competitividad.

#### *Logística*

Según Sena da Silva (2016), la logística ha sido un factor clave para el fracaso de la central brasileña, influido tanto por factores internos (la organización de los depósitos, por ejemplo) como por factores exógenos (las distancias y el estado de las vías de transporte, por caso).

#### *Falta de apoyo del programa público*

El apoyo gubernamental se vuelve fundamental al momento de encarar este tipo de proyectos. Tanto el marco jurídico como las normas tributarias y comerciales terminan delimitando el campo de acción de las asociaciones.

### **2.2.5. Factores clave para una central de compras**

En esta sección se analizarán tres estudios que, precisamente, investigan las variables de mayor incidencia en el exitoso funcionamiento de una central de compras para luego hacer una síntesis y trabajar sobre ellas. Es posible que en muchos casos los factores clave tengan relación con los problemas detectados, hecho que ratifica la importancia de la buena práctica.

En primer lugar, Hoffmann y Schlosser (2001) realizan un estudio sobre los factores de éxito en las alianzas estratégicas entre pequeñas y medianas empresas, específicamente en 164 empresas austríacas, y determinan que una variable clave es aquella que define el éxito o fracaso de una alianza. En este caso, las ocho variables críticas que encontraron fueron:

- Definición precisa de derechos y obligaciones
- Contribución con determinadas fortalezas que puedan aportar sinergia
- Conciencia de requerimiento de tiempo
- Contribuciones equitativas para todos los participantes
- Puesta a disposición de la red de los servicios y/o recursos requeridos
- Derivación de los objetivos de la red de la estrategia comercial
- Construcción de la confianza a través de la unificación para evitar el oportunismo

- Implementación ágil y rápidos resultados

Los autores concluyen en que tanto las variables referidas al contenido como a los procesos son importantes para el desempeño de una alianza. A su vez, afirman que las buenas relaciones interpersonales y la confianza entre los participantes son prerequisites para la cooperación.

En el segundo caso, Torres Ruiz et al. (2006) detallan los factores decisivos para el éxito de centrales de compras en el cooperativismo agrario español, con el objeto de mejorar las condiciones en la obtención de inputs y desarrollar determinados servicios compartiendo costos o alcanzando una escala suficiente para un mejor resultado. Las principales recomendaciones que establecen dichos autores son:

- Independencia y justificación de la central de compras desde el punto de vista económico
- Establecimiento de un modelo secuencial de crecimiento
- Equilibrio entre la flexibilidad y compromiso
- Gestión profesional que genere confianza y comunique
- Búsqueda continua de mayor dimensión
- Búsqueda de la fidelización del socio mediante la diversificación, el desarrollo de programas I+D y la especialización en servicios
- Gestión participada para conseguir mayor implicación y confianza de los socios

Por su parte, Lagemann (2004) también se propone buscar los factores que influyen en la *performance* de las redes de compras de pequeñas y medianas empresas a través de un trabajo de campo con 20 redes brasileñas de Río Grande do Sul. Tras una extensa revisión bibliográfica, concluye que las variables clave son:

- Confianza
- Compromiso
- Aprendizaje (intercambio de información)
- Experiencia
- Compatibilidad (sinergia y resolución de conflictos)
- Equilibrio de derechos y deberes
- Capacitación de recursos humanos

- Procesos de formación y estructura
- Coordinación y mecanismos de control
- Ambiente externo

Tras el análisis de la información y sintetizando los factores clave hallados por los distintos autores, es posible listar las siguientes variables.

#### *Confianza*

Las tres investigaciones coinciden en que es fundamental la confianza, tanto en el sentido de confianza entre los participantes para evitar hechos de oportunismo, como la necesidad de construir confiabilidad en el modelo. En este sentido, también es sumamente importante que los asociados tengan conciencia del valor de la cooperación, o sea, confíen en el modelo para poder lograr el objetivo conjunto.

Adicionalmente, Torres Ruiz et al. (2006) justifica que una gestión profesional de la central es necesaria para generar confianza y comunicar, así como para conseguir resultados visibles y convencer a la masa de socios.

#### *Compromiso*

Según Lagemann (2004), el compromiso se relaciona directamente con la lealtad, por lo que se transforma en un factor determinante de un proyecto. Es posible identificar dos tipos de compromisos; uno referido a lo actitudinal, la voluntad y el esfuerzo que conlleva una participación activa, y; por otro lado, un compromiso que apoye los beneficios esperados por la central.

Por otro lado, Hoffmann y Schlosser (2001) también mencionan la necesidad de conciencia por parte de los socios de que la participación en este tipo de proyectos les va a demandar tiempo y es necesaria su predisposición, así como la disponibilidad de sus recursos para otros participantes y la central misma.

#### *Gestión participada*

Es necesario que una representación del colectivo participe en la toma de decisiones de la central y que sus opiniones sean tenidas en cuenta. De esta forma, se logrará mayor involucración y sentimiento de identidad con el proyecto (Torres Ruiz et al., 2006).

#### *Compatibilidad y complementariedad*

Considerando que es imposible que las empresas sean homogéneas y las sinergias sean perfectas, se busca el mayor grado de compatibilidad posible, para lo cual es necesario que cada una de las organizaciones posea habilidades para trabajar en conjunto. A su vez, Hoffmann y Schlosser (2001) afirman que es necesario que cada



socio presente alguna fortaleza que pueda contribuir de manera positiva a la sinergia del grupo y, por otra parte, que los objetivos del proyecto y los individuales de cada organización estén alineados.

De todas maneras, las diferencias entre los participantes no son deseables en este tipo de proyectos, en donde debe regir la equidad y la transparencia. Hoffmann y Schlosser (2001) agregan que la reciprocidad entre los socios es fundamental para mejorar la *performance* de la central y que una dependencia estratégica de la central determina el poder de la estructura.

#### *Modelo secuencial de crecimiento*

Más allá de si los resultados son en el corto o en el largo plazo, es necesario contar con un modelo secuencial de crecimiento, tal como explica Torres Ruiz et al. (2006), para que todos se encuentren alineados hacia la búsqueda de resultados. El modelo secuencial de crecimiento será de utilidad para el marketing interno de la organización.

La implementación ágil y los resultados rápidos que mencionan Hoffmann y Schlosser (2001) terminan siendo consecuencia de un modelo diseñado correctamente para cada caso posible de ser implementado sin dificultades.

#### *Búsqueda continua de mayor dimensión*

Según Torres Ruiz et al. (2006), resulta necesario el crecimiento continuo del volumen de compra para conseguir mejores condiciones de negociación y precios más competitivos para los socios.

#### *Independencia económica de la central*

Torres Ruiz et al. (2006) sostienen que el sector debe percibir la necesidad y la conveniencia del proyecto, a la vez que el sector público puede y debe apoyarlo, pero no implicarse en exceso. En este sentido, Adobor y McMullen (2010) afirman que la central debe cumplir el rol de puente altruista, a la vez de ser un actor activo, imparcial y honesto.

Es posible relacionar este concepto con el cuarto principio cooperativo "Autonomía e independencia" haciendo alusión, principalmente, a la independencia a la hora de la toma de decisiones. A su vez, se puede decir que este principio se encuentra inspirado en las primeras reglas de Rochdale, dado que sólo estaba permitido vender al contado porque veían al crédito como un mal social.

#### *Capacitación y aprendizaje*

La capacitación se vuelve fundamental para sostener las alianzas estratégicas, por eso es necesario contratar profesionales especializados para contar con el conocimiento adecuado del área.

Además, afirma Lagemann (2004), es necesario que la red cuente con personal dedicado exclusivamente a la gestión de la central y que se capaciten constantemente. Hoffmann y Schlosser (2001) agregan que cuanto mayor sea la capacidad de aprender y la transparencia del conocimiento complementario de los asociados, mayor será el éxito de la capacitación.

Al concepto de capacitación también se le puede asociar el de “procesos” que, según Lagemann (2004), refiere a la capacidad de la central de brindar herramientas de apoyo para asegurar la comunicación y la buena gestión de cada una de las organizaciones. En tal sentido, la contribución de internet es fundamental, ya que se pueden diseñar sistemas para ayudar en los procesos a los que tengan acceso todos los participantes.

Por otro lado, un aspecto no menor es la formación cooperativa. Barberini (2009) hace hincapié en promover las ideas del movimiento a los jóvenes; teniendo en cuenta que los cambios generacionales son inminentes, los dirigentes con experiencia deben contribuir a prevenir errores.

#### *Comunicación*

La comunicación es primordial en este tipo de proyectos: el intercambio de información debe ser fluido y recíproco. La central tiene que proporcionar todo tipo de información a los asociados para asegurar su transparencia en un 100% (Adobor y McMullen, 2010), a la vez que los asociados deben aportar información a la central y entre ellos también, para aprender de las experiencias pasadas y mejorar el desempeño de cada uno (Lagemann, 2004).

#### *Experiencia*

Es de utilidad para el proyecto que tanto el personal que gestiona la central como los asociados tengan experiencia en redes colaborativas y puedan realizar aportes para lograr mejoras.

#### *Claridad de derechos y obligaciones*

Lagemann (2004) y Hoffmann y Schlosser (2001) coinciden en que es necesaria una clara definición de derechos y obligaciones de cada parte para no tener conflictos, o sea, reglas claras desde el principio. El equilibrio entre los asociados es la prioridad, y todos deben tener derecho a voto, igualdad de voto y posibilidad de ser elegidos.

#### *Coordinación y mecanismos de control*

Resulta necesario que la red fiscalice las acciones de los asociados para asegurarse el cumplimiento de los objetivos comunes. Como resultado de la revisión bibliográfica, Lagemann (2004) encuentra que algunas alternativas serían rutinas interorganizacionales, prácticas comunes de sector, contratos o acuerdos escritos.

### *Ambiente externo*

De acuerdo con Lagemann (2004), existen factores externos que afectan directamente a la *performance* de un proyecto, como las políticas públicas y la aceptación de los distintos actores del proceso (proveedores, competidores, clientes); que también definen el desempeño del modelo.

En este sentido, Bastidas-Delgado (2015) expone diferentes experiencias a nivel mundial sobre cómo ha influido el contexto, tanto positiva como negativamente, en el desarrollo del cooperativismo. Por ejemplo, Rusia, China o Cuba se han nutrido del modelo cooperativo para llevar adelante su proyecto de gobierno, siendo Venezuela el caso más actual. Por otro lado, se reconoce la relevancia de la relación con los sindicatos, teniendo en cuenta que una propuesta interesante impulsada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la ACI y la Confederación de sindicatos Libres pretende profundizar las alianzas entre sindicatos y cooperativas, con el objetivo de organizar a los trabajadores de la economía informal a través de la solidaridad y de la asistencia mutua.

## **2.3. Marca propia**

Resulta de interés analizar el origen y concepto de la marca propia, dado que, en los últimos años, el término se ha convertido en uno de los temas destacados del marketing. Adicionalmente, se exponen los beneficios derivados para el distribuidor y para el consumidor, como así también la vinculación de la marca con las centrales de compras.

### **2.3.1. Origen y concepto**

En cuanto a los términos utilizados para denominar estas marcas se plantea una cierta confusión, dado que hay varios conceptos conviviendo: marca de distribuidor, marca propia, marca de detallista, marca blanca, marca de intermediario, marca genérica, producto bandera, contramarca, etc.

En los últimos años del siglo XIX, ya es posible encontrar distintas marcas de distribuidor, entendiendo por éstas “aquellas marcas cuyas funciones de fabricación pueden ser asumidas por el propio distribuidor o por un fabricante; que son gestionadas

y comercializadas por un distribuidor concreto bajo el mismo nombre de enseña u otro distinto y que pueden ser distribuidas tanto en sus propios establecimientos, como en los de otras cadenas” (Beristain Oñederra, 2009: p. 125).

Por un lado, están las marcas de cadena, que son elaboradas por fabricantes de marcas líderes, pero llevan el nombre de la cadena que las comercializa. Por otro lado, las marcas propias son las que cuentan con un nombre específico y, en general, se emplean en los casos en los que el producto tiene una característica particular por la función social que desempeña, y, por último, se distinguen las marcas exclusivas, que presentan productos desarrollados por los propios fabricantes, pero cuya comercialización se cede exclusivamente a un distribuidor (Beristain Oñederra, 2009).

Chetochine (1994) asegura que la noción de marca propia no es nueva y se remite a sus comienzos cuando, a principios de siglo XX, Woolworth inventa su fórmula de distribución en la que todos los productos se venden al mismo precio, por lo que está obligado a lanzar su marca propia. Por su parte, en Francia también aparecen casos que venden marca propia a principio de siglo (Prisunic, Monoprix y Uniprix), al igual que Marks y Spencer que, al no encontrar fabricante que le proveyera a los precios a los que quería vender, lanzó su marca propia. En lo que se refiere a cooperativismo, Migros, en Suiza, aparece como uno de los primeros ejemplos.

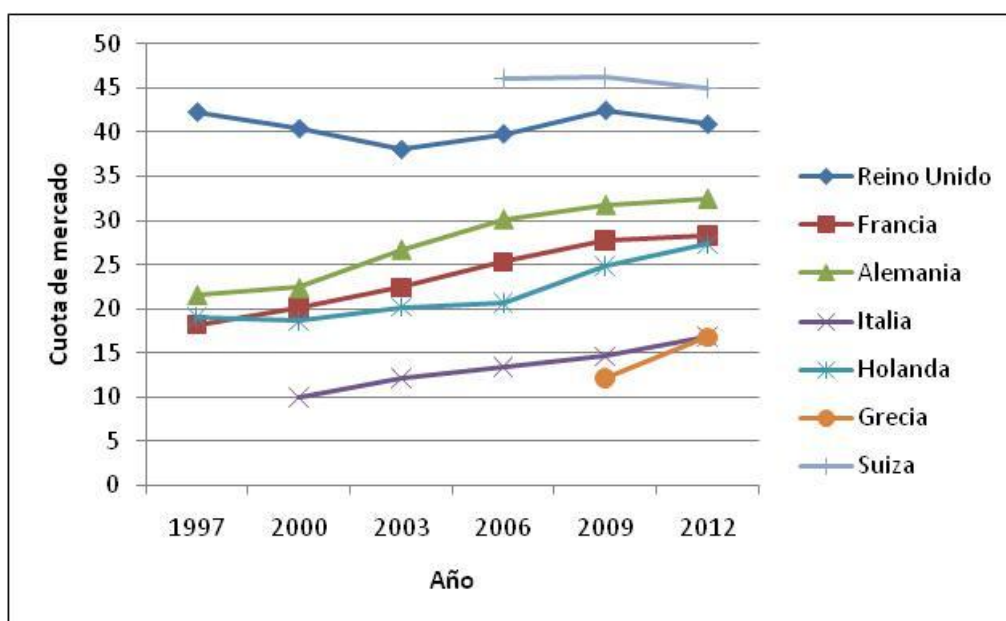
Por su parte, Beristain Oñederra (2009) realiza una investigación acerca del valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes, haciendo hincapié en el constante cambio del panorama que experimenta la distribución comercial y la rápida evolución de las estrategias de marketing donde tienen lugar este tipo de marcas.

Las estrategias seguidas por los distribuidores son producto del contexto socioeconómico de los 70, cuando tiene lugar la crisis mundial del petróleo. La primera respuesta, para presentarse como grandes defensores de los consumidores, fueron los productos genéricos. Más tarde advirtieron que este tipo de productos dificultaba su penetración en el mercado, por lo que vieron la necesidad de plantear una “marca”. Según lo expuesto por Chetochine (1994), en esta época aparecen los productos genéricos retomados en Francia por Carrefour con el nombre de productos libres y en Bélgica con el nombre de productos blancos.

Por lo tanto, a partir de los años 90 nacen las marcas de distribuidor, que se comercializaban con el nombre de la enseña y con calidad y *packaging* mejorado. Se crearon diferentes marcas con distintos nombres en referencia al distribuidor con el objeto de captar distintos segmentos de mercado con distintas necesidades en cuanto a calidad y precio.

Varios autores (Puelles Pérez y Puelles Gallo, 2003; Piana, 2009 y Roger, 2010), coinciden en que la marca propia fue evolucionando y creciendo en calidad ofrecida, puesto que, en la mayoría de los casos, comenzó siendo una alternativa de baja calidad para abaratar costos y con el tiempo se fue perfeccionando para obtener la mejor relación calidad-precio. En la Figura 1, es posible apreciar cómo evolucionó positivamente la cuota de mercado de las marcas propias en los países europeos, excepto en los casos de Reino Unido y Suiza, en los que se mantuvo estable, tratándose de niveles superiores al 40%.

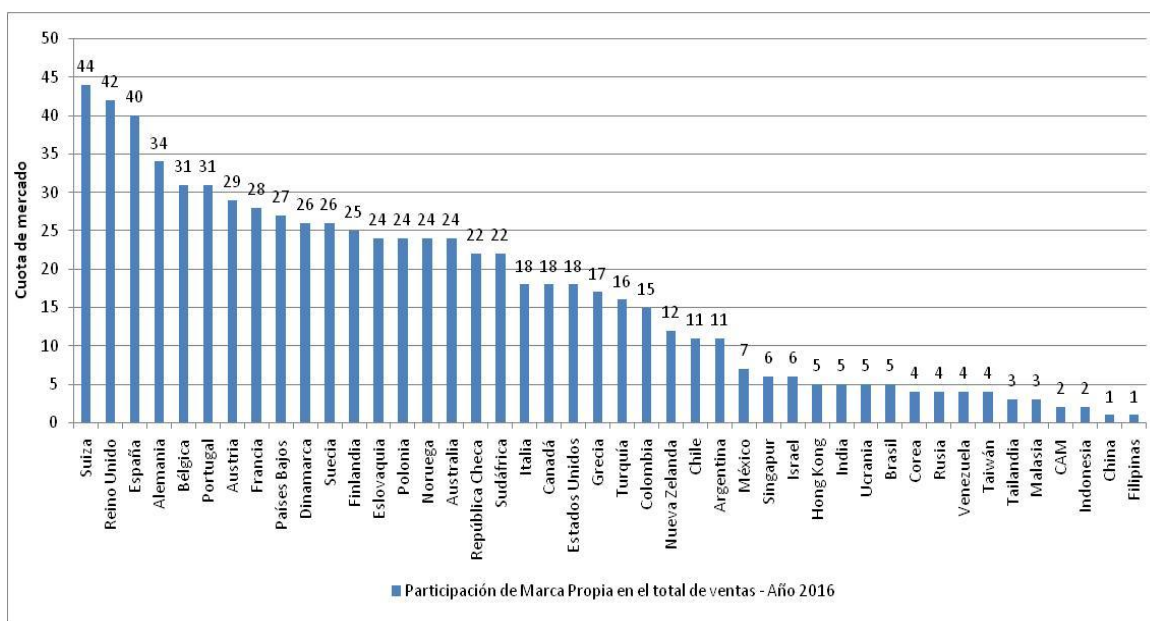
**Figura 1: Tendencia de la marca propia en países europeos**



*Fuente: elaboración propia en base a Gil Cordero y Rondán Cataluña (2015)*

Por su parte, Mandzij (2017) asegura que la participación de marca propia en Argentina es del 11%, mientras que en Colombia es del 15% y en países más desarrollados es aún mayor, llegando al 44% en Suiza, por ejemplo. Estos datos evidencian una oportunidad de desarrollo de la marca propia todavía no explotada en Argentina, así como en Italia, dado que presenta una participación del 18%. A continuación, en la Figura 2 se observa la participación de la marca propia sobre el total de ventas en diferentes países.

**Figura 2: Participación de la marca propia en el total de ventas por país – Año 2016**



Fuente: Mandzij (2017)

### 2.3.2. Beneficios para el distribuidor

Entre los beneficios de la marca propia, se destaca que otorga mayor poder de negociación con los fabricantes por contar con otra alternativa de producto competitivo, mejora el margen bruto, capitaliza la imagen del *retailer* y, por lo tanto, la lealtad de los clientes (Ferrer Serna y Ferrer Serna, 2009).

Diferentes autores, como Puelles Pérez y Puelles Gallo (2003), Lamey et al. (2007) y Gázquez Abad (2016) asocian el éxito de las marcas de distribuidor con tiempos de recesión, asegurando que un contexto de crisis ayuda al crecimiento de la marca propia, siendo el diferencial de precios el determinante de mayor incidencia y es la oportunidad para posicionarse al mismo nivel que marcas de fabricantes tradicionales.

Para Gnechchi (2013), las marcas propias se vuelven fundamentales para los *retailers* en el momento de competir con los grandes actores de la distribución porque brinda la posibilidad de construir una relación específica entre el consumidor y el *set* de productos propios, ayudado por el poder de elegir el lugar privilegiado en la góndola para sus productos, lo que le aporta una ventaja competitiva.

Según D'Andrea et al. (2004), la marca propia es una herramienta muy poderosa para construir una imagen diferenciada, ya que mejora la imagen de precio y calidad y también puede contribuir a la imagen de innovador. En este sentido, Piana (2009)

expone que la marca propia se basa en distintas líneas para abarcar a más de un segmento:

- Oferta base: productos de calidad competitivos con los productos de marcas líderes.
- Gama Premium: calidad y precio más elevado que el producto líder (productos típicos y regionales).
- Línea biológica y ecológica.
- Primer Precio: productos de menor calidad, generalmente con un precio 30-40% más bajo que las marcas líderes.

Otro dato interesante es que el valor de las grandes distribuidoras aumenta cuanto más marca propia tengan en sus lineales; hay que considerar que el porcentaje asignado a ésta en la góndola va a ser el que la propia cadena decida, hecho que se traduce en una ventaja competitiva (Gil Cordero y Rondán Cataluña, 2015).

### **2.3.3. Beneficios para el consumidor**

Según Oliveto (2017), el nuevo perfil de consumidor es el de un consumidor más austero, prudente, desconfiado, calculador y autocontrolado. El precio pasó a ser la variable clave de mayor relevancia y la marca propia es ideal para explotar este atributo.

Por otro lado, Mandzij (2017) sostiene que, entre las acciones que toma el nuevo consumidor para hacer rendir el presupuesto, se encuentra el cambio a marcas de menor precio, tanto segundas marcas como marcas propias. Lo interesante es que, en general, aseguran que, ante una mejora en su economía, aun así continuarían eligiendo estas marcas de menor precio.

“La marca de distribuidor está ayudando a los consumidores de Europa a reducir el importe de su cesta de la compra y a controlar el gasto de su economía familiar” (Gil Cordero y Rondán Cataluña, 2015: p. 86). Este mismo argumento lo comparte Roger (2010), al afirmar que las familias utilizan la elección de marcas propias como herramienta de ahorro, sobre todo en el rubro alimentación. Esta alternativa parece transformarse en hábito común, dado que, por un lado, en el rubro alimentación la imagen nunca ha sido tan importante, sobre todo cuando se trata del consumo de alimentos y bebidas en el hogar. Y, por otro lado, hoy las marcas propias se encuentran en la mayoría de los hogares y se declara con orgullo su consumo asociándolo a una compra más inteligente.



Martos Partal y González Benito (2009) realizaron una aproximación teórica a la caracterización del comprador de marcas propias. Por un lado, encuentran que estas marcas tienen mayor presencia en cestas de la compra de hogares con mayor sensibilidad al precio y menor sensibilidad al servicio en el punto de venta y a las marcas reconocidas.

Por otro lado, se encuentra una valoración positiva a este tipo de marcas que se traduce en una actitud favorable hacia las marcas de distribuidor sobre las marcas de fabricantes. No se debe dejar de lado que esta tipología de marcas de distribuidor está estrechamente relacionada con el formato comercial y el propio posicionamiento del distribuidor.

Por otra parte, Pérez Cabañero et al. (2010) analizan el consumo de bienes durables de marca propia, sobre los productos de consumo masivo. La participación de la marca de distribuidor en esta rama no es tan elevada debido a las particularidades de estos productos, ya que son más caros, implican un mayor riesgo y, en general, el individuo posee expectativas previas, dado que pueden existir distintas variables que expliquen la razón de compra en productos de consumo masivo.

Los autores anteriores, mediante un estudio exploratorio, encuentran que un mayor conocimiento, familiaridad y compra de la marca de distribuidor en productos corrientes condiciona favorablemente la predisposición a comprar bienes durables de dicha marca. A su vez, comprueban que el riesgo asociado a un producto funcional marca propia (ejemplo: lavarropas) es menor al de un producto hedónico (ejemplo: televisor).

Distintos factores pueden ayudar a las cadenas a consolidar sus marcas en categorías de productos durables: la coyuntura económica, la búsqueda de la mejor relación calidad-precio, el afianzamiento de un segmento denominado “habituales de la marca de distribuidor”, la creencia de que la calidad de los productos durables marca propia es similar a la de las marcas de los fabricantes, la opinión generalizada de que en este tipo de productos sus componentes son los mismos y, finalmente, que están fabricados en el mismo sitio que los productos con marca del fabricante.

Por su parte, Gil Cordero y Rondán Cataluña (2015) realizan un análisis del gasto de las familias españolas durante 2013 y encuentran algunas conclusiones en relación con la marca propia:

- El 94% de los consumidores compra marca propia de alimentación y el 92,6% señala al precio como argumento principal para elegir estos productos.
- La alimentación es el rubro de mayor aceptación de la marca propia, seguido por



los productos de limpieza (87,5%), la cosmética e higiene personal (64,2%) y el textil (49%).

En general, se verifica un proceso de crecimiento constante, sobre todo en Europa. La expansión se ha visto impulsada por la mayor concentración de la oferta minorista y el cambio de mentalidad experimentado por los consumidores en cuanto a la relación calidad-precio de estas marcas.

Otro punto a tener en cuenta, sostenido por Tassinari (2003), es que los consumidores valoran cada vez más la responsabilidad social de las empresas y cada vez cuentan con más información, lo que los convierte en compradores críticos. En este sentido, se vuelve fundamental cumplir con todos los estándares de calidad y todas las normativas requeridas, dado que la percepción de un comportamiento responsable es valorada por el consumidor moderno. Se debe tener en cuenta que el autor pone como ejemplo de desarrollo y modernización el caso de la Coop Italia, que basó su estrategia de marca propia en la seguridad alimentaria, la protección del medio ambiente y su relación solidaria con el contexto social.

#### **2.3.4. Marca propia y su vinculación con las centrales de compras**

Sobre la integración de compras, Acosta y Verbeke (2009) asienten que “la cooperación entre empresas es un recurso estratégico en el mundo empresarial para responder eficazmente a un entorno competitivo” (p. 2). El concepto de “central de compras cooperativa” describe un mecanismo que permite realizar compras conjuntas, con el objetivo de conseguir mayor competitividad para los participantes. Es así como, desde el movimiento cooperativo, Barberini (2009) y Masón y Zoppi (2013) coinciden en que una central de compras logra sinergias y economías de escala que reducen los costos.

Por otra parte, en el estudio de Heinz et al. (2014) se encuentra que decidir el mix de productos a ofrecer es el gran desafío. A su vez, más del 70% de los asociados considera relevante una marca propia por el tema de la identificación de la marca, así también como una homogeneidad en el nombre de las cooperativas asociadas, resultado similar al de Lagemann (2004), en cuanto a que uno de los factores de éxito de una central de compras es el fortalecimiento de la marca.

Según la información de la ANCECO del año 2012 de las centrales de compras españolas (ANCECO, 2012), el 56% de las centrales presenta el servicio de ofrecer productos marca propia y un 40% ha creado un rótulo común. Siguiendo lo expuesto por Heinz y Pereira (2012), el reconocimiento de la marca se revela como uno de los beneficios para los socios de una central de compras.

Por otro lado, Bernardi (2006) analiza la diversidad de la organización cooperativa y se sustenta en el caso italiano, asegurando la buena reputación que ha tenido en los últimos años y cómo ha colaborado a la economía en general. “Se podría idear una marca cooperativa nacional con certificación de las cualidades de gestión y de *governance* democrática (sobre el estilo de un modelo ISO o TQM flanqueado por un informe social). Podría incentivarse la adhesión de las cooperativas a las centrales cooperativas nacionales que son las únicas (a diferencia del Ministerio que se ocupa de la vigilancia de las cooperativas que no han adherido) que garantizan un sistema de control bastante eficaz.” (Bernardi, 2006: p. 20).

En este sentido, Tencati y Zsolnai (2008), cuestionando la eficiencia de las cooperativas, presentan la marca propia como un punto relevante de la Coop Italia, destacando a ésta como ejemplo de cooperativa eficiente y caso a seguir. Se verifica que la marca propia, gracias a sus características intrínsecas, ha sido un elemento diferenciador de relevancia en su evolución y progreso a lo largo de los años.

### **3. Marco de referencia**

#### **3.1. Contexto a nivel mundial**

En el año 2009, la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el año 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, lo que dio origen a que la ACI proclamara el Plan para una Década Cooperativa en 2013.

Los objetivos de las Naciones Unidas para el Año de las Cooperativas consistieron en elevar la conciencia pública acerca de las cooperativas y sus contribuciones al desarrollo socioeconómico, promover la formación y el desarrollo de las cooperativas y a estimular a los gobiernos a establecer políticas que apoyen y fomenten este tipo de organizaciones.

El Plan para una Década Cooperativa nace en el año 2012, en un contexto de crisis financieras a nivel mundial, el que tanto las economías desarrolladas como en vías de desarrollo se ven imposibilitadas de cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio<sup>8</sup>. Es en este marco que se considera que “pocas veces han tenido igual relevancia que en 2012 los argumentos a favor de las cooperativas” (ACI, 2013: p. 2), dado que el modelo cooperativo es una forma comercialmente eficaz de emprender actividades empresariales.

Se debe tener en cuenta que las cooperativas cuentan con más de 1.000 millones de socios en todo el mundo, por lo que son cada vez más decisivas en la economía. En lo que respecta a cooperativismo de consumo más específicamente, según Euricse (2016), en 2014 se registraron 321 cooperativas en un total de 36 países. Del total de cooperativas auditadas, 245 pertenecen al continente europeo (76%). A su vez, se registra que 275 de estas organizaciones lograron una facturación superior a los 100 millones de dólares americanos anuales. En el año 2014, la cooperativa de consumo de mayor facturación a nivel mundial es la francesa ACDLEC-Leccerc, seguida por Rewe Group de Alemania y, en tercer lugar, Edeka Centrale, también de Alemania.

Por su parte, Tencati y Zsolnai (2009) exponen que, en los últimos tiempos, la Coop Italia se ha posicionado como uno de los ejemplos a seguir del cooperativismo de consumo, que combina perfectamente eficiencia con responsabilidad social. La posición distintiva que destacó a la organización fue el verdadero y genuino compromiso de ser

---

<sup>8</sup> En el año 2000, los 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015 ocho propósitos, conocidos como los Objetivos del Milenio. Los mismos se refieren a la erradicación de la pobreza, la educación primaria universal, la igualdad entre los géneros, la mortalidad infantil, la mejora de la salud materna, el freno del avance del VIH/sida y el sustento del medio ambiente. (<http://www.un.org/es/index.html>)

sostenible, el cual logró llevar a cabo mediante la aplicación de los principios y valores cooperativos.

Asimismo, sería posible afirmar que una de las mejores adaptaciones del modelo cooperativo al nuevo mercado es el caso del Grupo Eroski<sup>9</sup>, basado en dos premisas fundamentales: la rentabilidad entendida en términos de vender muchos productos con márgenes más reducidos y, por otro lado, una organización en la que tanto trabajadores como consumidores son la esencia del modelo (Gaeda, 2011). Este mismo aspecto es destacado Rosembuj (1998) como esencial del cooperativismo, el de valorar al asociado.

### **3.2. Contexto argentino**

En el mercado argentino, el canal *retail* viene creciendo anualmente, el crecimiento interanual medido por Nielsen en abril de 2017 es de 13,5%, acentuándose el crecimiento de las superficies pequeñas, de las cadenas de cercanía (Mandzij, 2017). Al mismo tiempo, se destaca una fuerte contracción en el año 2016, en el contexto de una inflación del 40% y una pérdida del poder adquisitivo del 33% (Oliveto, 2017).

Una tendencia de los últimos años es el avance de las cadenas mayoristas, aumentando la cantidad de productos y frecuencia de compra, sobre todo basado en los bajos precios. A su vez, otro aspecto destacable del mercado es el notable crecimiento que han experimentado las cadenas asiáticas, posicionándose como cadenas de cercanía.

Cooperativa Obrera se ubica en el séptimo puesto del ranking de cadenas de supermercados, mientras que cerca del 80% de la distribución está concentrado en 6 grupos con presencia nacional. En este contexto, se destaca que Cooperativa Obrera no se localiza en los grandes centros urbanos precisamente, sino que presta sus servicios en localidades medianas y pequeñas, llegando a un total de 60 poblaciones en septiembre de 2017 (Cooperativa Obrera, 2017).

En el año 2017, el cooperativismo de consumo en Argentina cuenta, por un lado, con una importante cooperativa de consumo (Cooperativa Obrera) y, por otro lado, con numerosas cooperativas de consumo (o con sección consumo) y mutuales con sección consumo con un movimiento económico de menor alcance. Cooperativa Obrera posee

---

<sup>9</sup> Grupo Eroski es una cadena de supermercados cooperativos española perteneciente a la Corporación Mondragón, fundada en 1969. Actualmente, la cooperativa cuenta con más de 2000 puntos de venta distribuidos en el territorio nacional.

en el año 2017 una participación de mercado del 3,5%<sup>10</sup> y se estima que la participación total del cooperativismo de consumo asciende alrededor del 5%.

Hace 25 años, la participación de mercado rondaba el 20%, es por ello que, al observar el abismo entre las cifras, nace la urgencia por crear alternativas para recuperar aquel mercado que alguna vez perteneció al movimiento cooperativo. De aquí la idea de que una opción sea la de generar redes colaborativas, tanto de compra en conjunto como de gestión operativa, tomando como referencia experiencias positivas en otros países.

Es de esta manera como se engendra el proyecto y se termina creando la central de compras de la FACC con los objetivos de, por un lado, administrar un sistema de compras en común para las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo. Su finalidad es, por un lado, conseguir para este sector de la Economía Social mejores condiciones comerciales, fortaleciendo su competitividad, mejorando y ampliando sus servicios a los asociados; y, por otro lado, incrementar y agilizar las condiciones comerciales entre las cooperativas de trabajo y/o producción y las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo.

En último lugar, es interesante observar el cambio de perfil de consumidor que se viene notando en los últimos años. Según Oliveto (2017), el nuevo perfil de consumidor es el de un consumidor más autocontrolado, para el cual el precio pasó a ser la variable clave de mayor relevancia y la marca propia es ideal para explotar este atributo. Por lo tanto, entre las acciones que toma el nuevo consumidor para hacer rendir el presupuesto se encuentra el cambio a marcas de menor precio, tanto segundas marcas como marcas propias (Mandzij, 2017).

### **3.3. Contexto italiano**

En el marco de un contexto europeo, que se distingue por ser el continente con más antigua y rica experiencia en el plano cooperativo, se encuentra que el mercado italiano de *retail* está liderado por dos cadenas cooperativas: Coop Italia y Conad. En primer lugar, Coop Italia posee una participación del 14,5% del total de ventas de país, seguido por Conad con una cuota del 11,9%. (Migliavacca, 2016).

Barberini (2009) afirma que en la experiencia de la Coop el cambio fue una constante y su capacidad de adaptación ha sido el elemento clave de su liderazgo. El hecho más reciente de la historia de la Coop se ubica en Enero de 2016 cuando tres de las diez cooperativas grandes asociadas a la central se fusionaron conformando la Coop

---

<sup>10</sup> Según reportes internos de Nielsen Julio 2017.

Alianza 3.0, la cooperativa de consumo más grande del país hasta el momento. Según los dirigentes, la decisión tuvo su origen en la necesidad de conseguir economías de escala para poder brindar un mejor servicio a los asociados (Euricse, 2016).

Actualmente, sería posible afirmar que la Coop se encuentra en una cuarta etapa de su ciclo de vida. La primera, a los inicios, fue cuando se hizo foco en la consolidación de las compras, el marketing homogéneo y el afianzamiento de la marca Coop, entre otros aspectos. Posteriormente, se pasó a un estadio de consorcios regionales y optimización de los procesos y, finalmente, se encuentran en una tercera etapa de consolidación de las cooperativas más pequeñas para que puedan llegar a un determinado volumen de transacciones y haciendo hincapié en el comercio internacional, apostando al mayor desarrollo de la marca propia.

#### **4. Metodología**

En primer lugar, corresponde indicar que el presente estudio se ha realizado en base a las recomendaciones de Eco (2014). En relación con la elección del tema, el autor sugiere cuatro reglas clave:

- Que el tema corresponda a los intereses del investigador.
- Que las fuentes de información sean asequibles.
- Que las fuentes de información sean manejables.
- Que el cuadro metodológico del estudio esté al alcance de la experiencia del investigador.

En este caso, se siguieron tales consejos, como así también las recomendaciones en cuanto al plan de tesis.

##### **4.1. Estudio de caso. Definición.**

La metodología escogida en este trabajo es el estudio del caso, dado que es un método integral que, con la lógica del planeamiento, incorpora abordajes específicos de recolección y análisis de datos. Es decir, el estudio del caso no es una técnica para la recolección de datos ni meramente una característica del planeamiento en sí, sino una estrategia de investigación integral (Yin, 2001).

Villarreal Larringa y Landeta Rodríguez (2010) aseguran que, por medio de múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas, es posible analizar el objeto de estudio. Coinciden también con Martínez Carazo (2006) en que el estudio del caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas.

Por otro lado, según Hernández Sampieri et al. (2010, p. 79), “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. En particular, como se ha mencionado anteriormente, no se ha encontrado literatura previa que estudie centrales de compras de cooperativas de consumo de forma integrada.

Adicionalmente, los referidos autores aseguran que es necesario evaluar el valor potencial de la investigación. A continuación, se enuncian y justifican cada uno de los aspectos descritos por Hernández Sampieri et al. (2010):

- *Conveniencia*: facilitar buenas prácticas para una central de compras simplificaría la tarea para otros proyectos y ayudaría a elevar el grado de éxito de las integraciones.
- *Relevancia social*: el impacto local de los proyectos es un punto más que interesante por pertenecer al marco de la Economía Social. Por otro lado, es importante el número de puestos de trabajo que genera (o, en algunos casos, no extingue) directa e indirectamente. La satisfacción de las necesidades de los asociados que la conforman y la búsqueda de la sostenibilidad constituyen características singulares de este tipo de organizaciones. Mediante la declaración por parte de la UNESCO como patrimonio intangible de la humanidad, se reconoce la aportación mundial y transformadora del movimiento cooperativo en su conjunto y se describe a las cooperativas como entidades que permiten la construcción de comunidades a través de intereses y valores compartidos, creando soluciones innovadoras a los problemas sociales, generando empleo y ayudando a las personas a construir proyectos<sup>11</sup>.
- *Implicaciones prácticas*: formalizar y mejorar pautas para una gestión eficiente de una central de compras cooperativa, con el objetivo de lograr la implantación de buenas prácticas.
- *Valor teórico*: hasta el momento, no se cuenta con un modelo teórico de central de compras cooperativo, por lo cual este trabajo, relevando los factores clave para un buen funcionamiento del modelo, contribuiría a esa necesidad, así también como la clasificación de los mismos.
- *Utilidad metodológica*: el análisis comparativo podría ser utilizado para comparaciones futuras, de empresas con o sin fines de lucro.

Por otro lado, es interesante el aporte de Suárez et al. (2004) al mencionar las características esenciales del estudio de caso: carácter particularista (se centra en una/s situación/es concreta/s), carácter descriptivo (se describe detalladamente el objeto de estudio), carácter heurístico (se pretende descubrir nuevas relaciones entre variables y conceptos) y carácter inductivo (se tiende a la generalización). El presente estudio se caracteriza por ser de carácter particularista, por centrarse en las dos unidades de análisis seleccionadas.

Por su parte, Yin (2001) sostiene que el diseño de investigación de un caso de estudio tiene diversos componentes. En primer lugar, se parte del interrogante de investigación

---

<sup>11</sup> <https://www.aciamericas.coop/UNESCO-reconoce-las-cooperativas>

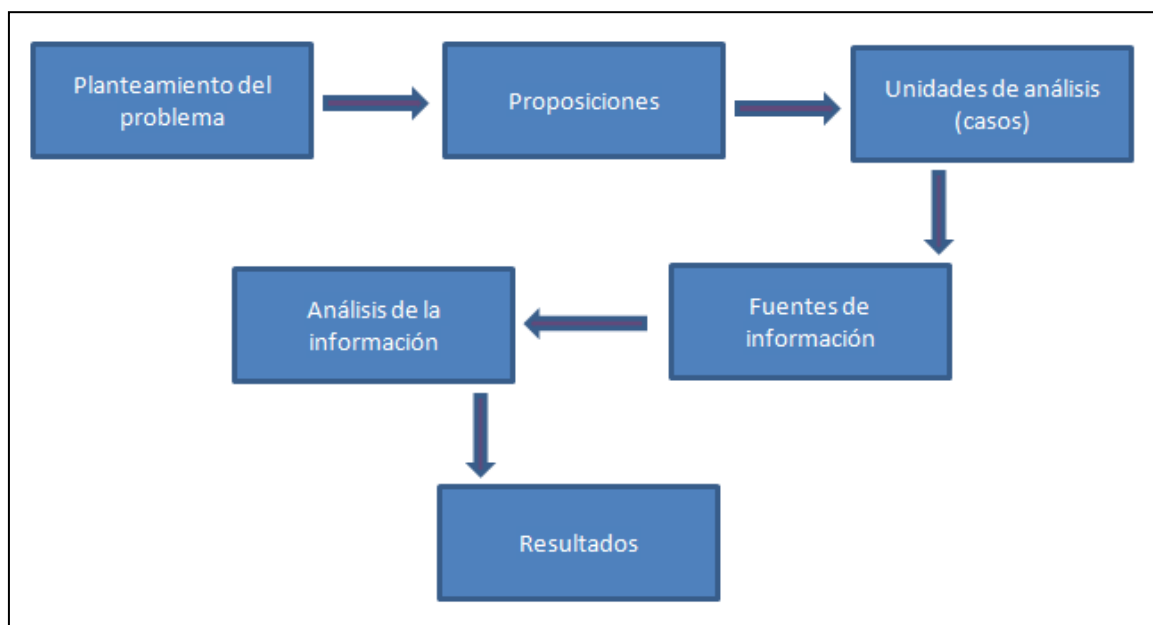


que, para este caso, resultan ser “cuáles”, en referencia a las buenas prácticas para el buen funcionamiento de una central de compras cooperativa. Otro componente del diseño de investigación de caso se remite a sus proposiciones, que orientan la atención para el estudio a lo largo de la investigación. En este trabajo, se sostiene que la central de compras derivaría en beneficios que harían posible la expansión del cooperativismo de consumo.

Por último, el autor argumenta que las unidades de análisis, las fuentes de información y el análisis de datos son componentes fundamentales del estudio de caso, los cuales se desarrollarán más adelante.

En síntesis, los componentes del caso de estudio se pueden exponer de la siguiente manera:

**Figura 3: Estructura de la metodología de la investigación**



*Fuente: elaboración propia en base a Hernández Sampieri et al. (2010) y Yin (2001)*

#### **4.2. Unidades de análisis**

Según Yin (2001), las unidades de análisis surgen de las preguntas iniciales de investigación: ¿puede ser eficiente el cooperativismo integrado? ¿Qué pasos habría que seguir para conformar una adecuada central de compras cooperativa?

Casal y Mateu (2003) aseguran que el muestreo se determina por conveniencia, dado que la selección de las unidades de análisis no es aleatoria, se seleccionan por ser casos típicos (Suárez et al., 2004).

Por lo tanto, este estudio cuenta con dos unidades de análisis seleccionadas por ser casos de diferentes características que pueden resultar en un enriquecedor análisis comparativo.

#### **4.2.1. CCFACC**

Posterior a la sanción de la Ley de Cooperativas en el año 1926, en 1932 El Hogar Obrero convocó a 26 cooperativas y así fue fundada la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC), generando la primera integración vertical del cooperativismo de consumo argentino. La FACC reúne a las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo de Argentina y llevó a cabo el proyecto de su central de compras iniciado el 6 de abril de 2016. La necesidad de la central de compras nace en 2014, cuando las cooperativas de consumo detectan el aumento de la competencia y, frente a las cadenas nacionales e internacionales, necesitan afrontar esa competencia.

De esta forma, surge el proyecto de la Central de Compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (CCFACC), con el objetivo de, por un lado, administrar un sistema de compras en común para las cooperativas y mutuales de consumo, o con sección consumo<sup>12</sup>, con la finalidad de conseguir para este sector de la Economía Social mejores condiciones comerciales, fortaleciendo su competitividad, mejorando y ampliando sus servicios a los asociados; y, por otro lado, incrementar y agilizar las relaciones comerciales entre las cooperativas de trabajo y/o producción y las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo.

A su vez, Masón y Zoppi (2013) coinciden en que la FACC ha propuesto un Plan de Promoción del Cooperativismo de Consumo apoyando, entre otros puntos, la integración económica de las cooperativas de productores y de trabajo con las entidades de la Economía Social que actúan en el sector consumo, facilitando a ambas partes la comercialización de los productos a precios justos.

En abril de 2016 comienza a funcionar la central de compras mediante una metodología virtual. La operatoria es a través de un portal de internet exclusivo para las cooperativas

---

<sup>12</sup> De acuerdo con la reforma del Estatuto del año 2015 también es posible considerar, además de las cooperativas, a las mutuales con sección consumo.

y mutuales adheridas a la central en donde se ofrecen los productos que forman parte del surtido ofrecido con toda la información relevante para su compra. Todas las condiciones (precios, forma de pago, lugares de entrega, etc.) son pactadas por la central y se ofrecen por igual a todas las cooperativas y/o mutuales participantes. El portal permite, además, seguir los pedidos realizados, disponer de información de las cooperativas proveedoras y acceder a catálogos y material de marketing.

Una vez que la cooperativa de consumo realiza el pedido, el mismo es aprobado por la CCFACC, quien envía la orden de compra al proveedor. Posteriormente, el proveedor acepta la orden de compra, prepara el pedido, lo factura a nombre de la cooperativa compradora y lo entrega. Por último, la cooperativa compradora realiza el pago directamente al proveedor.

Los precios de los productos que se fijan a través de la CCFACC contemplan un porcentaje de aporte de sostenimiento, que es abonado por las cooperativas proveedoras a la central.

Debido a la dispersión geográfica de las cooperativas de consumo y de producción a lo largo del territorio argentino, la central estableció tres lugares de entrega: Buenos Aires, Bahía Blanca y la fábrica de origen del producto.

Tras un año de la puesta en marcha de la CCFACC, hay 38 entidades adheridas, de las cuales 24 se encuentran ya operando con dicha herramienta. Estas organizaciones representan 198 puntos de venta y más de 130.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta ubicados en 121 localidades a lo largo de todo el territorio argentino.

Un punto para destacar es que el número de cooperativas de consumo adheridas antes de la puesta en marcha era 17, lo cual significa que, en estos doce meses de funcionamiento, se han ido sumando otras 21.

Por el otro lado, están homologados 60 proveedores, dentro de los cuales 32 son cooperativas de producción y trabajo y, de las mismas, 19 son proveedoras de las marcas Cooperativa, Ecoop y Coop (marcas propias de Cooperativa Obrera cedidas a la central).

Pasado un año de funcionamiento, la central gestiona más de 1.300 referencias de productos de distintas categorías de almacén, bebidas, limpieza, perfumería, bazar y hogar. Asimismo, se destaca que 118 artículos pertenecen a productos marca propia.

#### 4.2.2. Coop Italia

La Asociación Nacional de Cooperativas de Consumo italianas (en adelante, ANCC) fue constituida en 1955, como la representación nacional del movimiento cooperativo. “Coop Italia surgió el 1 de enero de 1968 y asumió la función de compras, marketing, proyección y gestión de la logística, la producción directa y otras actividades de asistencia a las cooperativas”, narra Barberini (2009, p. 196).

A su vez, en 1999 se unifica la central de compras con la central de marketing, denominada Coop Italia. Con la creación de la central, se pretendía ofrecer los medios para ejercer una estructura formalizada de comercialización, con la intención de evitar la concentración de poder en el mercado.

En cuanto a la distribución de responsabilidades, de acuerdo a Migliavacca (2016), se distinguen las siguientes entidades:

- ANCC: organismo de representación político-institucional de las cooperativas de consumo italianas.
- COOP ITALIA: consorcio para las compras y políticas de marketing, para la definición de las estrategias de producción y marca propia.
- INRES: instituto nacional de asesoramiento, diseño e ingeniería que proyecta la estructura de ventas. Se encarga de realizar el diseño de los supermercados (*layouts*), la organización interna, y prepara los modelos de contrato con proveedores, entre otras actividades.
- SCUOLA COOP: consorcio encargado de la actividad didáctica, de búsqueda y trato con el personal, con el objetivo de difundir la cultura del movimiento cooperativo.

Actualmente, la Coop Italia consta de 91 cooperativas, que suman 1.165 puntos de venta y 1.670.588 m<sup>2</sup> de área de venta. Por otro lado, totaliza 8,5 millones de asociados, y 12.400 millones de euros de facturación anual (Migliavacca, 2016).

La Coop se compone de 7 grandes cooperativas (que concentran el 95% de la facturación total de la cadena), 8 cooperativas medianas y 76 pequeñas cooperativas distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional. A su vez, estas cooperativas se reúnen en consorcios, que son agrupaciones regionales conformadas por más de una cooperativa.

En cuanto a la clasificación de los puntos de venta, existen varias categorías: los Híper (más de 4.000/4.500 m<sup>2</sup>) se denominan Ipercoop; los Súper (entre 1.000 y 4.000 m<sup>2</sup> de área de venta) se denominan Coop; los locales pequeños, con menos de 1.000 m<sup>2</sup> de

área de venta, se identifican como Hincoop. En este sentido, se puede identificar una estrategia de marketing homogéneo, por la cual se identifica con el mismo nombre a cualquier supermercado cooperativo italiano que integra la Coop Italia.

Por otro lado, salvo en el caso de las campañas nacionales organizadas por la Coop, los precios de venta a los asociados son fijados libremente por cada cooperativa.

Resulta interesante detallar las estrategias elegidas por la organización que condujeron al crecimiento de estos últimos años (Migliavacca, 2016):

- *Conveniencia*: mejor oportunidad de ahorro, seguridad y ética del producto, frescura y compromiso cotidiano con los consumidores, apoyándose, sobre todo, en los productos de marca propia. Se pretende ofrecer productos de calidad con diferencias de precios importantes (30% por debajo de las primeras marcas).
- *Diferencia*: defiende el precio justo, apoya la salud y lucha contra la mala alimentación, apuesta por la calidad de los alimentos y al desarrollo sostenible. El desarrollo de la marca propia es la clave de dicha estrategia.
- *Innovación*: tanto en la comida, como en el estilo de vida y consumo, la información, la conciencia del consumidor, la relación con el consumidor y en la manera de interpretar el mercado.
- *Territorio*: se lo entiende como un valor social, económico y cultural, persiguiendo aprovechar la potencialidad de la totalidad del territorio.

Según cifras de 2016, la Coop participa con el 19% de las ventas del canal híper y supermercados y el 14,5% de las ventas totales del país (la mayor participación respecto de otros grupos).

Las marcas propias de la Coop Italia son 7, entre las que se encuentran: Coop (2.700 referencias), Fiorfiore (400) y Vivi Verde (600). Las marcas propias representan el 26% de las ventas en sus locales y tienen como objetivo llegar al 30%. Para la distribución de estos productos, disponen de 280 proveedores. Comparando la evolución de los productos marca propia con la del total del mercado, se observa una tendencia de crecimiento similar en los dos casos.

Por otra parte, existe una nueva asociación internacional de la Coop con Coopernic<sup>13</sup>, alianza de distribuidores independientes europeos, con sede en Bruselas. La misma incluye 4 redes de cooperativas europeas, las cuales abarcan 22 países, acumulan más

---

<sup>13</sup> Coopernic es una central de compras cooperativa europea con sede en Bruselas, fundada en 2005. Los socios actuales son E. Leclerc (Francia), Grupo Rewe (Alemania), Ahold Delhaize (Bélgica) y Coop Italia.

de 22.000 puntos de ventas y facturan 133 millones de euros anuales. Con esta iniciativa se vislumbra una importante oportunidad de crecimiento, más aún con las últimas incorporaciones de las importantes cadenas Rewe (Alemania) y Ahold (Holanda), que debe permitir concretar acuerdos comerciales con las principales empresas proveedoras multinacionales.

### **4.3. Fuentes de información**

En los dos casos de las unidades de análisis, distintas fuentes de información fueron utilizadas: documentación interna de las entidades, boletines, registros e informes de gestión de ventas y asociados, presentaciones y dossiers, entre otros.

Se realizaron entrevistas personales, debido a que una de las ventajas de las mismas es que se destaca la ausencia de influencias de terceros y su mayor extensión por significar menor esfuerzo para el entrevistado. Se emplearon preguntas abiertas, para que el entrevistado respondiera con sus propias palabras y se expresara con comodidad sobre cada tema (García Alcaraz et al., 2006).

#### **4.3.1. Fuentes de información CCFACC**

En primer lugar, antes de la puesta en marcha del proyecto, se realizaron entrevistas a representantes de diferentes cooperativas: 11 cooperativas productoras y 4 de distribución, aspirantes a ser participantes de la CCFACC indagando acerca de las expectativas que tenían sobre el proyecto. Los entrevistados responden a los siguientes perfiles:

**Tabla 4: Representantes de entidades adheridas a la FACC entrevistados antes de la puesta en marcha de la central de compras**

| N° | Cargo que desempeña                | Entidad que representa   |
|----|------------------------------------|--|
| 1  | Presidente                         | Cooperativa eléctrica con sección consumo de la provincia de La Pampa  |
| 2  | Compradora                         | Cooperativa agropecuaria con sección consumo de la provincia de Buenos Aires   |
| 3  | Encargado de sucursal              | Cooperativa agrícola con sección consumo de la provincia de Buenos Aires   |
| 4  | Síndico                            | Cooperativa de vivienda y consumo de la provincia de Córdoba   |
| 5  | Encargada de supermercado          | Cooperativa agrícola con sección consumo de la provincia de Misiones   |
| 6  | Presidente                         | Cooperativa de trabajo de la provincia de Santiago del Estero dedicada a la producción de miel   |
| 7  | Jefa de productos                  | Cooperativa yerbatera de la provincia de Misiones  |
| 8  | Gerente de marketing               | Cooperativa agrícola con sede en la provincia de Santa Fe dedicada a la producción de aceite, fideos, alimentos balanceados, entre otros |
| 9  | Representante de ventas            | Cooperativa de trabajo de la provincia de Buenos Aires dedicada a la producción de arroz   |
| 10 | Presidente                         | Cooperativa de trabajo molinera de la provincia de Buenos Aires  |
| 11 | Consejero                          | Cooperativa agropecuaria de segundo grado de la provincia de San Juan dedicada a la producción de dulces                                 |
| 12 | Comercial                          | Cooperativa de producción de bebidas de la provincia de Buenos Aires   |
| 13 | Encargado de control de producción | Cooperativa de trabajo de la provincia de San Luis dedicada a la producción de artículos de perfumería                                   |
| 14 | Presidente                         | Cooperativa de trabajo de la provincia de Buenos Aires dedicada a la producción de artículos del hogar                                   |
| 15 | Secretario                         | Cooperativa de trabajo de la provincia de Corrientes dedicada a la producción de dulces  |

*Fuente: elaboración propia*

Por otra parte, transcurrido un año de funcionamiento de la CCFACC, se entrevistó a representantes de cooperativas participantes de la central con el objetivo de conocer

cómo había sido la experiencia del primer año e indagar sus opiniones y sugerencias sobre el proyecto. Los entrevistados fueron los siguientes:

**Tabla 5: Representantes de entidades adheridas a la CCFACC entrevistados después de un año de la puesta en marcha de la central de compras**

| N° | Cargo que desempeña        | Entidad que representa   |
|----|----------------------------|--|
| 16 | Encargada de supermercado  | Cooperativa agrícola ganadera con sección consumo de la provincia de Buenos Aires  |
| 17 | Comprador                  | Cooperativa agropecuaria con sección consumo de la provincia de Buenos Aires   |
| 18 | Agente de ventas           | Cooperativa de segundo grado de Capital Federal  |
| 19 | Coordinador de tienda      | Cooperativa de consumo de Capital Federal  |
| 20 | Consejero                  | Cooperativa de consumo y crédito de Capital Federal  |
| 21 | Compradora                 | Cooperativa de consumo de la provincia de Córdoba  |
| 22 | Encargado                  | Cooperativa agrícola ganadera de la provincia de Entre Ríos  |
| 23 | Encargado                  | Cooperativa agrícola ganadera de la provincia de Buenos Aires  |
| 24 | Gerente de sección consumo | Cooperativa de agrícola ganadera con sección consumo de la provincia de Buenos Aires   |
| 25 | Encargado de compras       | Cooperativa agrícola con sede en la provincia de Santa Fe dedicada a la producción de aceite, fideos, alimentos balanceados, entre otros |
| 26 | Encargada de compras       | Cooperativa agrícola con sección consumo de la provincia de Buenos Aires   |
| 27 | Encargado de supermercado  | Cooperativa agrícola ganadera de la provincia Córdoba  |
| 28 | Comprador                  | Mutual con sección consumo de la provincia de Buenos Aires   |

*Fuente: elaboración propia*

Se realizaron, además, entrevistas personales a distintos funcionarios de la central: presidente, secretario y consejero. Asimismo, en septiembre de 2016 se llevó a cabo en Bahía Blanca (Argentina) el Encuentro Intercooperativo organizado por la propia FACC, donde las cooperativas de consumo, de producción y trabajo pudieron comentar sus experiencias y sugerir mejoras para el funcionamiento de la central de compras.



### 4.3.2. Fuentes de información Coop Italia

Por el lado de la Coop Italia, se realizó una entrevista personal al vicepresidente vicario de la ANCC–COOP cuando se visitó la organización, pudiendo asistir también a la presentación que brindó el mismo en la IV Cumbre de Cooperativa de las Américas organizada por ACI Américas en Uruguay en noviembre de 2016.

A su vez, como fuente de información secundaria, se tomó la entrevista a Ivano Barberini, cooperativista italiano de referencia a nivel mundial. La entrevista apunta a reconstruir la historia del movimiento cooperativo desde sus orígenes, haciendo hincapié en el cooperativismo de consumo de dicho país y, en especial, en la experiencia de la Coop Italia.

Resulta provechoso caracterizar la figura de Ivano Barberini (1939-2009), cooperativista desde su juventud que desempeñó numerosos cargos a nivel regional, nacional e internacional. Fue presidente de la Coop Italia, de la Comunidad Europea de Cooperativas de Consumo y de la ACI desde 2001 hasta su muerte en 2009. Se considera una persona clave en el crecimiento y la gestión de la Coop Italia.

### 4.4. Análisis de datos

“Corrientemente se entiende por *análisis* la utilización de una serie de procedimientos y técnicas, una vez obtenidos los datos” (Valles, 1997: p. 340). Sin embargo, es posible afirmar que el análisis cualitativo está lejos de su estandarización.

Ryan y Bernard (2003) realizan un aporte significativo en cuanto a las técnicas metodológicas para el análisis de datos cualitativos. Los autores especifican tres técnicas:

- *técnicas de escrutinio*: la más utilizada en este caso fue la repetición. “Repetición es una de las maneras más fáciles para identificar temas” (Ryan y Bernard, 2003: p. 89). Los temas más obvios serán aquellos tópicos recurrentes a lo largo de la/s entrevistas. Por otro lado, también se utilizó la técnica de material teórico relacionado. Según los autores, muchas veces los investigadores están interesados en estudiar cómo los datos cualitativos reflejan importantes cuestionamientos teóricos. En este caso, se intentó contrastar el contenido de los testimonios recolectados con la teoría previamente analizada.
- *técnicas de procesamiento de datos*: en este trabajo se realizaron a través del programa informático NVIVO. Es posible identificar la técnica de cortar y

clasificar por haber codificado diferentes nodos con sus respectivas referencias a lo largo de las entrevistas, y también la lista de palabras y de palabras clave.

- *técnicas de selección de temas*: en notas escritas, el investigador actúa como un filtro para los temas eligiendo qué datos son importantes y cuáles no. Finalmente, el investigador eventualmente debe decidir qué temas son los más importantes y cómo se relacionan entre sí. Con el fin de validar los resultados se realiza una triangulación entre los múltiples análisis y, a mayor grado de acuerdo, mayor confiabilidad. Suárez et al. (2004) opina sobre esta técnica que, con el objetivo de tener una visión integral del fenómeno estudiado, se requiere que una misma investigación cuente con distintas fuentes de información y distintas técnicas de recolección de datos, características que se cumplen en el presente trabajo.

Tomando como referencia a Cepeda Garrión (2006, p. 59) en cuanto a que “el desafío práctico consiste en determinar cuáles van a ser los resultados reales de la investigación”, aquí se ha considerado como objetivo comparar la información de las dos unidades de análisis, en lo que respecta a los problemas, como en lo referido a los factores clave hallados en el marco teórico y determinar si se corresponden con la realidad de las centrales de compras cooperativas estudiadas.

En relación con el análisis cualitativo de los datos, el mismo se ha realizado siguiendo los pasos detallados por Ryan y Bernard (2003):

- obtención de la información: registro sistemático de notas de campo, entrevistas y documentación interna.
- captura, transcripción y ordenamiento: en el caso de la documentación interna, la recolección del material original, y, en el caso de las entrevistas y foros, captura a través de grabaciones y posterior transcripción.
- codificación: proceso en el cual se agrupa la información por categorías que concentran temas similares. Dichos códigos se utilizan para ordenar de forma más útil la información.
- integración de la información: relacionamiento de la información agrupada por categorías entre sí y con los fundamentos teóricos hallados previamente.

Por último, es importante mencionar que se utilizó el software NVIVO11 como herramienta, dado que ofrece características útiles para la disciplina de ciencias sociales, diseñado especialmente para el análisis de datos cualitativos. “El tratamiento

informático de los datos ayuda al investigador a hacerse una visión de conjunto del objeto de estudio” (Palacios Vicario et al., 2012: p. 1004).

## **5. Resultados y discusión**

En el presente capítulo se expone, en primer término, un análisis comparativo entre las dos unidades de análisis, que servirá como marco para comprender mejor las siguientes comparaciones. A continuación, se determinan y describen tanto los problemas como los factores clave, comparando aquellos hallados en la literatura con los verificados en ambas centrales. Por último, se analiza la importancia de la marca propia como factor clave en una central de compras cooperativa.

### **5.1. Análisis comparativo: CCFACC y Coop Italia**

Las dos unidades de análisis seleccionadas para este trabajo son dos casos específicos escogidos por ser reveladores y, a priori, ejemplos extremos. Por un lado, la central de compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (CCFACC), una incipiente central de compras cooperativa argentina, y, por el otro, la Coop Italia, un modelo con amplia trayectoria en el mercado, con resultados comprobados y con proyecciones de mayor crecimiento. El análisis comparativo de estas dos centrales resulta interesante por tratarse de proyectos similares, pero en etapas diferentes, y en contextos y continentes distintos. En la Tabla 6 se comparan los aspectos más relevantes de las dos centrales.

**Tabla 6: Características relevantes de la CCFACC y Coop Italia**

| <b>Característica</b>            | <b>CCFACC</b>   | <b>Coop Italia</b>  |
|----------------------------------|---|---|
| <b>Fundación</b>                 | 2016  | 1968  |
| <b>Socios</b>                    | 24 cooperativas de consumo o con sección consumo – 1 cooperativa grande, 1 mediana y las demás pequeñas (por lo menos la sección consumo) | 91 cooperativas de consumo – 7 grandes cooperativas, 8 medianas y 76 pequeñas   |
| <b>Dispersión geográfica</b>     | Territorio argentino (2.780.000 km2)  | Territorio italiano (300.000 km2)   |
| <b>Puntos de venta</b>           | 198 locales   | 1.165 locales   |
| <b>Participación de mercado</b>  | 5% (estimado)   | 14,5% del total de ventas de <i>retail</i>  |
| <b>Organización</b>              | Administración central a cargo de la FACC.  | Administración central y consorcios regionales (agrupaciones de cooperativas).  |
| <b>Integración internacional</b> |   | Alianza con Coopernic (4 redes cooperativas europeas).  |
| <b>Gestión de pedidos</b>        | Portal virtual. Total de pedidos consolidados.  | Portal virtual.   |
| <b>Gestión de compras</b>        | La negociación con los proveedores está a cargo de la cooperativa más importante.   | La Coop negocia con los proveedores más importantes y los consorcios lo hacen directamente con los proveedores regionales o más pequeños.                 |
| <b>Surtido</b>                   | Almacén, perecederos, perfumería, bazar y hogar   | Almacén, perecederos, perfumería, bazar, tienda y hogar   |
| <b>Marca propia</b>              | 118 referencias – Cooperativa Obrera es el segundo proveedor más importante de la central.  | 7 líneas de productos – Más de 4.000 referencias – 26% de incidencia.   |
| <b>Marketing</b>                 | Acciones centralizadas (especial productos cooperativos), las demás las maneja cada cooperativa.  | Acciones calendario centralizadas, las demás las maneja cada consorcio/cooperativa.   |
| <b>Logística</b>                 | Sin depósitos ni logística propia. La logística depende de cada cooperativa asociada.   | Cada consorcio tiene depósitos propios. Se terceriza la logística a través de una cooperativa de transporte, aunque la dirección está a cargo de la Coop. |
| <b>Otros servicios ofrecidos</b> | Marketing, gestión de supermercados, diseño de <i>layouts</i> .   | Marketing, diseño de <i>layouts</i> , preparación de contratos con proveedores.   |

Fuente: elaboración propia

En términos descriptivos, es posible observar la diferencia de tamaño entre las dos centrales, a partir de la cantidad de cooperativas asociadas, puntos de venta, cuota de mercado y referencias de marca propia, entre otros parámetros. A su vez, se destaca que las dos centrales cuentan con dispersión geográfica a lo largo de todo el territorio nacional<sup>14</sup>, lo que les da presencia federal a ambas organizaciones.

Lo llamativo es que la central argentina, aun teniendo apenas un año de funcionamiento, está iniciándose en la mayoría de los aspectos enumerados por el caso italiano. Por ejemplo, por pedido de las cooperativas asociadas, cuenta con servicios ofrecidos relacionados a marketing, diseño de *layouts* y gestión de supermercados; realiza acciones de marketing centralizadas; presenta marca propia en desarrollo y ya cuenta con surtido de artículos del hogar marca propia.

Desde el punto de vista de las diferencias, se observa que en la Coop Italia se dio la agrupación regional mediante la figura de consorcios, los cuales poseen depósitos propios. En el caso argentino, en cambio, la organización no se da por consorcios y la logística se hace directamente proveedor-cooperativa compradora, sin intervenir la central de compras.

Por otro lado, es interesante destacar que en ambos casos la operativa del punto de venta está a cargo de cada cooperativa, al igual que la gestión de pedidos. En lo que respecta a la determinación del precio final, en los dos casos queda a cargo de las cooperativas, la central no interviene de ningún modo en la determinación del precio al consumidor. Asimismo, las cooperativas también pueden variar en las acciones de marketing llevadas a cabo, siempre y cuando se respeten las acciones importantes determinadas por la central que son indicadas a las cooperativas asociadas (generalmente se trata de acciones calendario).

Si bien se mencionó que en las dos centrales trabajan productos de marca propia y estos constituyen una herramienta importante de comercialización en los dos casos, es importante aclarar que, en el caso de la Coop, la marca propia ya se consolidó como una unidad de negocio independiente y se le está poniendo foco a la importación y exportación de estos productos. Además, la Coop Italia cuenta con una alianza internacional, Coopernic, mientras que la CCFACC aún no.

Por otro lado, considerando el ciclo de vida de las centrales de compra establecido por Pousa (2006), se puede distinguir que la CCFACC se encuentra en una primera etapa de maduración, en donde la gestión ya está a cargo de personal contratado, se realizan

---

<sup>14</sup> Ver Anexo IV

las compras en conjunto y se comienza a contar con una oferta más amplia de servicios de marketing y asesoramiento, tratando de mejorar los procesos logísticos, sin llegar a tener abastecimiento centralizado.

Distinta es la realidad de la Coop Italia, puesto que se ubica fuertemente en la madurez plena, con una gestión altamente profesional con sólidos conocimientos y un claro planeamiento estratégico, sobrepasando las fronteras nacionales, al recurrir a la importación y exportación de productos desde hace ya unos años. A su vez, cuenta con sistemas de información, logística y pagos totalmente integrados.

Esta distinción resulta de importancia, debido a que se trata del análisis de dos fases del ciclo de vida de las centrales; por esta razón, los problemas presentados varían y, en algunos casos, se comprueba que la Coop Italia atravesó por situaciones similares a las que se le están presentando a la CCFACC y, gracias al conocimiento y la experiencia, se halle la mejor manera de superarlas.

## **5.2. Problemas teóricos vs. problemas detectados en las unidades de análisis**

Habiendo recolectado la información de las dos centrales de compra (unidades de análisis), es posible identificar aquellos inconvenientes detectados en cada caso en particular, para relacionarlos siempre con los problemas verificados en la bibliografía especializada.

Un aspecto a contemplar es la distinción de los problemas de la Coop Italia en relación con la etapa del ciclo de vida a la que pertenecen, para lograr una comparación más enriquecedora.

**Tabla 7: Problemas teóricos hallados en cada una de las centrales**

| Problema   | CCFACC | Coop Italia       | No se verificó |
|--|--------|-------------------|----------------|
| Constitución societaria  |        |                   | X              |
| Dificultad de establecer mecanismos de control e incentivos    |        |                   | X              |
| Doble tributación  |        |                   | X              |
| Asimetría de información                                       | X      |                   |                |
| Diferencia de tamaño de los participantes / Volumen de pedidos | X      | X (actual)        |                |
| Proceso de gestión / Lentitud en procesos decisorios           |        | X (actual)        |                |
| Costo-beneficio  |        |                   | X              |
| Conflicto de intereses   | X      | X (primera etapa) |                |
| Cambio cultural  |        |                   | X              |
| Falta de compromiso / Oportunismo / Rivalidad entre las firmas | X      | X (primera etapa) |                |
| Expectativas de precios bajos                                  |        |                   | X              |
| Surtido / Fuerza de marcas regionales                          | X      |                   |                |
| Logística  | X      | X (primera etapa) |                |
| Falta de apoyo del programa público                            |        |                   | X              |

*Fuente: elaboración propia*

A continuación, se describen y analizan los obstáculos según su presencia en las unidades de análisis: problemas que se presenten en los dos casos, problemas que se presenten en un caso sólo y los que no se verifican en ninguno de los dos.

### **5.2.1. Problemas que se presentan en los dos casos**

La falta de compromiso parece ser el inconveniente más recurrente entre las centrales de compra, por lo menos en una primera etapa, dado que en ambos casos estudiados se destaca y en la bibliografía también. Esta ausencia de compromiso puede entenderse como consecuencia de una falta de confianza en el modelo, la cual es lógico que se manifieste en las etapas iniciales, cuando todavía no hay suficientes resultados comprobados.

El mayor desafío expuesto por la FACC es la convicción de los dirigentes de las cooperativas asociadas, en cuanto a entender que la central de compras es una herramienta y sus resultados dependerán de su funcionamiento. El reto consiste en que,



en la medida en que las cooperativas y mutuales que sean usuarias de la central de compras, se vayan compenetrando en el proyecto y se vayan convenciendo de las ventajas de la integración, el proyecto irá creciendo sólo.

Asimismo, el secretario de la federación afirma:

*“El único antídoto para ese tipo de fracasos (experiencias anteriores) es un trabajo de toma de conciencia de dirigentes y funcionarios de cooperativas. El único antídoto que existe es poder comprender que, si la central de compras es una herramienta necesaria, hay que sostenerla, apostar a eso y perfeccionarla.”*

Lo que se ha tratado de hacer en este tiempo y lo que se intenta continuar es la difusión del proyecto a través de diferentes medios: diarios y revistas especializadas, participación en eventos del sector, páginas web, televisión y radio

En este sentido, un aspecto no favorable es la desconfianza de la buena fe de la FACC en relación con el proyecto. Algunas cooperativas demuestran resistencia hacia la CCFACC por verse tan beneficiosa y por no perseguir ningún fin lucrativo por parte de la federación. De aquí se desprende el requisito expuesto por Adobor y MCMullen (2014) en cuanto a que la tercera parte debe demostrar transparencia y legitimidad necesariamente, para ser confiable y lograr la participación de los socios en el proyecto.

Por otra parte, un factor que influye actualmente en la CCFACC es la diferencia de tamaño, dado que se observa que las cooperativas más pequeñas están más centradas en resolver sus problemas actuales, de modo que su mirada cortoplacista les impide visualizar los beneficios que a futuro se pueden tener apostando en este modelo. Algo similar ocurrió en Italia en la crisis de 1973/5, cuando se detectó falta de compromiso por parte de las cooperativas debido a la debilidad de la Asociación Nacional y de la Coop, la cual supo manejar muy bien la crisis. Como afirma Barberini (2009, p. 208), “se dio el recambio de los grupos dirigentes a nivel nacional. La situación de crisis implicaba cambios radicales, que tenían que ver con todos y cada uno de los aspectos de la empresa”. De esta forma, se logró crear un clima más positivo construido por personalidades con objetivos compartidos.

Relacionado con este tema se encuentra el conflicto de intereses. En la CCFACC se visualiza este inconveniente a partir de la no participación de algunas cooperativas o la participación parcial de otras cooperativas importantes que serían factores significativos en el funcionamiento de la central. Uno de los mayores desafíos que se presenta en los primeros meses de funcionamiento de la CCFACC es la asociación de las cooperativas proveedoras grandes; son ellas las que marcan la diferencia, ya que sus productos son los requeridos por el mercado.

Sobre este punto, hay consenso en los dos casos en relación a que la confianza en el modelo es la clave para su éxito. Es necesario que todos crean y aporten para la misma causa, sin utilizar la central sólo para algún beneficio puntual actuando de forma individualista, como bien demuestra el caso alemán con su consecuente fracaso. De esta forma, la fidelidad aflora como una consecuencia de la convicción en el modelo.

Como se ha mencionado en el marco teórico, en los orígenes de la Coop Italia el conflicto de intereses también salió a la luz en la crisis de los 70, momento de gran división en el grupo dirigente (Barberini, 2009). Un factor de discusión eran las comisiones que cobraba el Consorcio Nacional. El riesgo de quiebra de muchas cooperativas fue muy alto, lo que implicó un enorme proceso de redimensionamiento, con la pérdida de todos los avances que se habían logrado hasta el momento. Por otra parte, una particularidad del caso italiano es que el cooperativismo siempre estuvo ligado al Partido Comunista; esto implicó, en su momento, la adhesión partidaria consecuente, realidad que no sucede en Argentina, ni en Italia en la actualidad.

Por otro lado, la diferencia de tamaño también se relaciona con el problema del volumen de los pedidos, debido a que las cooperativas de menor tamaño encuentran dificultades para llegar a los mínimos logísticos necesarios. Actualmente, la Coop se encuentra transitando un proceso de asociación de las cooperativas más pequeñas, ya que es la única salida posible para poder subsistir. Según Barberini (2009), la búsqueda de la optimización de las dimensiones llevó a reunir a las más de tres mil cooperativas en un número cada vez más reducido de empresas más o menos grandes, lo que asegura que la diferencia de tamaño es un problema vigente desde los inicios.

Por el lado de la logística, debe tenerse presente que Argentina cuenta con una superficie de 2.780.000 km<sup>2</sup> e Italia de 300.000 km<sup>2</sup>, por lo que se están tratando dos realidades logísticas totalmente diferentes. Además de tener menores distancias, en Italia las vías de transporte son autopistas, mientras que en Argentina el diseño vial cuenta con rutas de un solo carril, en su mayoría. Además, se debe considerar que la CCFACC presenta un esquema logístico sin depósitos propios, cuando la organización de la Coop Italia es diferente. Al estar dividido por consorcios, cada consorcio tiene sus propios depósitos de distribución y la Coop entrega en estos depósitos, después, una cooperativa de transporte contratada se encarga de trasladar la mercadería a cada cooperativa (300 km, aproximadamente, a la redonda como máximo).

Actualmente la logística no significa un problema para la Coop Italia, pero sí lo fue en sus inicios. La Coop ha realizado inversiones importantes para renovar la red logística y,

en pocos años, se han establecido los centros de aprovisionamiento y se han tecnificado.

Se detecta que, en el caso de la CCFACC, el mayor obstáculo, en términos prácticos, es la dispersión geográfica, es decir, las distancias físicas entre las cooperativas. A su vez, la logística es la duda más recurrente entre las cooperativas, no sólo por las distancias, sino también por el tamaño de los pedidos, ya que la mayoría de las organizaciones son de pequeña dimensión.

La FACC encontró una alternativa viable para sortear las distancias: la implementación de una central virtual, sin inmueble para la centralización física de compras, para que la relación de compra-venta se realice directamente entre la cooperativa productora y la de distribución, sin necesidad de una doble facturación de la Federación.

Como se explicó anteriormente, la cooperativa compradora accede al portal, hace su pedido, y el portal le manda vía sistemas ese pedido. El pedido se envía del proveedor directamente a la cooperativa que hizo la compra, cualquiera sea en el lugar en el que esté, con una facturación directa, de manera que se evita la intermediación innecesaria.

Cuando una cooperativa no llega a los mínimos logísticos, existe la posibilidad, a través del portal, de concentrar varios pedidos pequeños de distintas cooperativas y realizar un pedido único al proveedor. El desafío es llegar a que el proveedor le facture directamente a cada cooperativa, en lugar de facturarle a una sola, y que después se distribuyan las mercaderías entre ellas.

Una duda recurrente entre las cooperativas adheridas a la CCFACC es el lugar físico, sobre todo de los depósitos. De aquí se detecta la dificultad de comprensión del concepto "virtual". Se evidencia la dificultad para comprender la metodología logística sin contar con un lugar físico concreto y los consecuentes precios diferenciados. Como en todo nuevo proyecto, a medida que las cooperativas se vayan familiarizando con este proceso y se vean beneficiadas por esta metodología, la confianza irá incrementándose.

### **5.2.2. Problemas que se presentan en un solo caso**

El surtido de productos es un problema que se manifiesta en la CCFACC, porque no cuenta con productos perecederos disponibles para todas sus asociadas, sino sólo para aquellas cooperativas que han podido resolver el problema de la logística refrigerada. Igualmente, el surtido trabajado no es amplio, aunque se evalúa la posibilidad de incorporaciones paulatinas. Una solución importante al problema de surtido observada en ambos casos es la marca propia. La Coop Italia tiene desarrollada la marca propia

con más de 4.000 referencias, mientras que, en el caso de la CCFACC, actualmente se empiezan a comercializar los productos de las marcas propias de Cooperativa Obrera.

En el caso de la CCFACC, se visualiza la oportunidad de importar productos para comercializar entre las cooperativas participantes, de modo que se trataría de productos que no se produzcan en el país, con el objeto de cuidar la capacidad productiva. Una meta es poder importar productos icónicos para ocasiones especiales (Pascuas, Navidad, entre otros), lo que daría la posibilidad a las cooperativas de comercializar productos a precios competitivos y de contar con un mayor surtido.

Esta preocupación también se detecta entre los retos mencionados por las cooperativas participantes del caso argentino, dado que del surtido y de los precios, básicamente, dependerá su competitividad. Por el otro lado, Barberini (2009) asegura que el surtido ofrecido se fue mejorando con el paso del tiempo; no llegó a ser un problema, pero sí se advertía que muchas veces el surtido ofrecido no coincidía con las necesidades de los asociados, lo que se pudo ir mejorando con el desarrollo del proyecto.

Un aspecto que no se desprende de la revisión bibliográfica, pero que fue nombrado por las cooperativas adheridas a la CCFACC es el desafío que significa la imagen cooperativa, así como la presencia de la marca en góndola y su respectivo marketing. Según las cooperativas, el consumidor no asocia producto cooperativo con producto de calidad, y es aquí donde surge el desafío, al tiempo que se reconoce que se debería apuntar a la relación correcta de producto cooperativo como un producto noble.

*“Lo que nosotros venimos viendo desde la cooperativa es que el consumidor, cuando le hablás de cooperativa, se queda con la vieja imagen de algo malo o desechado o que tiene mala calidad; y creo que eso es lo que tenemos que cambiar entre todos y que, con un proyecto así tenemos que cambiar esa imagen para que el consumidor tenga otra idea y empiece a probar más los productos que ofrecemos.”*

#### *Entrevistado 8*

En este sentido, y en relación con las acciones de marketing, la CCFACC reparte centralizadamente material de promoción en el punto de venta (POP) para indicar los productos de origen cooperativo. Con esta acción se pretende una homogeneización del marketing de las cooperativas integrantes del proyecto, lo que le da mayor formalización y visualización al movimiento, uno de los objetivos más importantes propuestos por la ACI para la década cooperativa. Se observa que la Coop Italia tiene este aspecto más desarrollado desde el hecho de la unificación de los nombres de los locales (según la superficie, se llaman Ipercoop, Coop o Hincoop) y de la homogeneización de la estética.

Como se mencionaba en el apartado anterior, la Coop Italia, al encontrarse en una etapa de madurez plena, está en la fase de optimización de procesos, dedicada a encontrar la medida justa al negocio. A su vez, están muy pendientes de su competencia para no perder cuota de mercado y son conscientes de la dificultad de reacción ante cambios en el contexto. Se observa que la competencia responde y actúa rápido. A la Coop ese cambio le significa más tiempo y, para cuando se realiza, muchas veces se ha perdido ya la oportunidad. Por la propia estructura de la Coop, cualquier proceso decisorio toma más tiempo que en la competencia en donde, en general, las decisiones están centralizadas, hecho que puede provocar pérdida de competitividad.

Por otro lado, se detecta que en la CCFACC hay cuestiones a mejorar en cuanto a la información de los productos disponible en el portal, de seguimiento de pedidos, de precios, entre otras; esta realidad es aplicable tanto a cooperativas de consumo como de producción y/o trabajo.

En cuanto a organización y comunicación, la estructura de la Coop Italia ha ido mejorando con el transcurso del tiempo y hoy no es un problema. Existe una organización centralizada en relación con las decisiones y gestión de marca propia, imagen marca, comercio exterior, control de calidad, marketing y capacitación; de modo que todos los consorcios y cooperativas manejen la misma información. Aunque en la CCFACC se está planteado el mismo modelo, todavía hace falta tiempo de funcionamiento para ajustar la comunicación y mejorar la imagen cooperativa delante de los asociados.

Cabe mencionar que, en los años 80 en Italia, comenzaron a plantearse temas sobre desarrollo estratégico del negocio, como la apertura o no de hipermercados o la unificación del nombre. Los mismos dieron lugar al debate y a posiciones bien marcadas. Una salida válida que encontró la Coop fue el asesoramiento de profesionales expertos, lo que dio lugar a la toma de decisiones según una lógica de sistema, no de una empresa individual. La CCFACC todavía no se ha encontrado con este problema, dado que recién comienza a operar en conjunto.

Por otra parte, uno de los problemas detectado en la CCFACC, y no expuesto por la literatura especializada, es la falta de profesionalismo en el sector, debido a que las cooperativas pequeñas no cuentan con *know how* y no poseen un manejo profesional de la sección consumo. Esto sucede en algunas cooperativas agrícolas o de producción, en las que el consumo no es su principal actividad y no se interesan en invertir en una adecuada gestión de la sección. Como solución a este desafío, la Federación ha

implementado capacitaciones en las cuales se trasmite el *know how* de la cooperativa de consumo más importante del país.

En último lugar, resta mencionar que el financiamiento constituye una de las principales incertidumbres por parte de las cooperativas asociadas. Principalmente, este problema se plantea en las cooperativas más pequeñas que se ven obligadas a llegar a mínimos logísticos que significan mayor desembolso de dinero. Sin embargo, la CCFACC desde un principio indicó que no iba a intervenir en la materia, tomando como fundamento las experiencias no exitosas por involucrarse la central en la financiación de las cooperativas.

### **5.2.3. Problemas que no se presentan en ningún caso**

Es posible identificar que en ninguno de los dos casos se explicita haber tenido problemas con la falta de apoyo del programa público, la doble tributación o la constitución societaria, cuestiones ligadas al marco jurídico de cada país. Así como tampoco surgen inconvenientes por expectativas de precios bajos, dificultad de establecer mecanismos de control o análisis costo-beneficio, aunque este último puede estar relacionado indirectamente con la falta de compromiso.

Conviene considerar que, antes de comenzar el proyecto de la CCFACC se les preguntó a las cooperativas qué expectativas tenían acerca de la central; y el precio formaba parte de los resultados esperados, un precio competitivo que les permitiera captar más mercado y beneficiar a sus asociados. Se debe recordar que, justamente, una de las causas del fracaso de las cooperativas británicas fue el precio no competitivo. Si bien, en un primer momento, las adheridas de un menor tamaño serán las beneficiadas con los menores costos, con el crecimiento gradual y progresivo del proyecto, la cooperativa de mayor tamaño también se verá beneficiada por incrementar su capacidad de negociación al disponer de un mayor volumen, lo que significa mejores condiciones y un menor precio.

Por otro lado, cabe mencionar que el contexto sí influyó en un primer momento en el caso italiano, dada la vinculación del cooperativismo con el partido comunista. Tal como se explicó en el marco teórico, esta situación no constituyó un problema, dado que lo supieron manejar satisfactoriamente y no llegó a incidir en la actividad de la organización.

### 5.3. Factores clave de éxito en cada una de las centrales de análisis

En este apartado se realiza un análisis comparativo entre las dos centrales de compras seleccionadas acerca de cómo gestionan cada factor clave definido anteriormente en el marco teórico. Seguidamente, se estudian los mismos agrupándolos en factores generadores de conductas actitudinales, organizacionales, comerciales y externos. En la Tabla 8 es posible apreciar la clasificación de los factores clave estudiados.

**Tabla 8: Clasificación de factores clave de éxito para central de compras cooperativa**

| Clasificación                                 | Descripción  | Factor clave                          |
|---|--|---------------------------------------|
| <b>Generadores de conductas actitudinales</b> | Factores que determinan la posición de las cooperativas asociadas ante el proyecto.        | Confianza                             |
|   |  | Compromiso                            |
|   |  | Gestión participada                   |
| <b>Organizacionales</b>                       | Factores propios de gestión, que pueden ir variando dependiendo del progreso del proyecto. | Compatibilidad y complementariedad    |
|   |  | Capacitación y aprendizaje            |
|   |  | Comunicación                          |
|   |  | Experiencia                           |
|   |  | Claridad de derechos y obligaciones   |
|   |  | Coordinación y mecanismos de control  |
| <b>Comerciales</b>                            | Factores relacionados a la actividad comercial tendientes a lograr la eficiencia.          | Modelo secuencial de crecimiento      |
|   |  | Búsqueda de mayor dimensión           |
|   |  | Independencia económica de la central |
| <b>Externos</b>                               | Variables exógenas relacionadas con el contexto que influyen en el proyecto.               | Ambiente externo                      |

*Fuente: elaboración propia*

A continuación, la Tabla 9 expone los resultados por variable clave en cada una de las dos centrales.



**Tabla 9: Incidencia de variable clave en CCFACC y Coop Italia**

| <b>Factor clave</b>   | <b>CCFACC</b>   | <b>Coop Italia</b>  |
|---|---|---|
| <b><i>Factores generadores de conductas actitudinales</i></b> |   |   |
| <b>Confianza</b>  | En desarrollo.  | El 98% de las compras pasan por la central.   |
| <b>Compromiso</b>   | En desarrollo. Existencia de cooperativas con sección consumo (el consumo no es su mayor preocupación). | Cooperativas de consumo más comprometidas.  |
| <b>Gestión participada</b>                                    | Encuentros periódicos.  | Participación de las cooperativas en consorcios.  |
| <b><i>Factores organizacionales</i></b>                       |   |   |
| <b>Compatibilidad y complementariedad</b>                     | Dispersión geográfica y diferencia de tamaños.  | Dispersión geográfica y diferencia de tamaños.  |
| <b>Capacitación y aprendizaje</b>                             | Capacitaciones periódicas.  | Scuola Coop.  |
| <b>Comunicación</b>   | Comunicación en portal web. Documentación interna/pública.  | Comunicación en portal web. Documentación interna/pública.  |
| <b>Experiencia</b>  | Experiencia anterior en Primer Precio. Folders "Especial Cooperativas".                                 | La experiencia nacional le sirve para una integración internacional.  |
| <b>Claridad de derechos y obligaciones</b>                    | Contratos escritos.   | Contratos escritos.   |
| <b>Coordinación y mecanismos de control</b>                   | Contratos escritos.   | Contratos escritos.   |
| <b><i>Factores comerciales</i></b>                            |   |   |
| <b>Modelo secuencial de crecimiento</b>                       | Estrategia de crecimiento secuencial.   | Ha transcurrido por diferentes etapas del ciclo de vida de una central de compras; ya se encuentra en una fase de maduración. |
| <b>Búsqueda de mayor dimensión</b>                            | Crecimiento proyectado.   | Comercio exterior. Alianza con Coopernic.<br>Alianza 3.0.   |
| <b>Independencia económica de la central</b>                  | Tasa de sostenimiento. El resultado de la central debe ser cero.  | Tasa de sostenimiento. El resultado de la central debe ser cero.  |
| <b><i>Factores externos</i></b>                               |   |   |
| <b>Ambiente externo</b>                                       | Políticas públicas, otras centrales de compras y red de distribución logística preestablecida.          | Políticas públicas.   |

Fuente: elaboración propia



### 5.3.1. Factores generadores de conductas actitudinales

Es importante destacar los factores que determinan la posición de las cooperativas ante el proyecto, elemento fundamental para el éxito o fracaso del mismo. Es decir, tanto la confianza, como el compromiso y la participación son componentes que influyen en la actitud de los participantes y definen el camino del proyecto.

En primer lugar, la confianza es un bien simbólico que se va ganando endógenamente, y que sólo la maduración del proyecto puede brindar. Por lo tanto, en el caso de la CCFACC, representa un aspecto aún en proceso, debido a que se transita la fase inicial del ciclo, en la que la incertidumbre tiene lugar. Es el caso de un importante número de cooperativas que esperó a que se pusiera en marcha la CCFACC y luego se asociaron, o participan, pero no realizan todas las compras posibles a través de la central. En este sentido, se reconoce que la confianza en el proyecto es un primer desafío.

Distinta es la realidad de la Coop Italia, que, gracias a los años que lleva en funcionamiento, se ha acreditado la confianza de sus socios y se posiciona en un lugar privilegiado dentro del mercado italiano. Un indicador que demuestra la confianza de los asociados hacia el modelo es que aproximadamente el 98% de las compras se realizan a través de la central, es decir, casi la totalidad de las compras de los socios son mediante la Coop.

Es posible relacionar la confianza en el modelo con el compromiso hacia el mismo. Cuanta mayor confianza se tenga en que la participación en el proyecto es beneficiosa, mayor será el compromiso de cada uno, como así también el esfuerzo destinado al buen funcionamiento. Un caso particular que se da en la central argentina es que, en la mayoría de las cooperativas participantes, el consumo no es su sector principal. Son cooperativas de otra naturaleza (agrícolas, ganaderas, de servicios, entre otras) con sección consumo. Esta sección suele estar descuidada y su manejo no está totalmente profesionalizado, por lo que el compromiso y la importancia que se otorga a este tipo de proyectos no es la adecuada. De acuerdo con lo relatado por el consejero de la central, en algunos casos, parece importar más la cuestión comercial que la integración cooperativa:

*“Esto es una conjunción de principios y valores, y uno de los principios es la integración, pero en algunos casos prima el pragmatismo.”*

A su vez, se detecta que en la CCFACC hay cooperativas proveedoras importantes que no participan con todas sus líneas de productos, sino con sus segundas marcas, lo que genera rechazo y malestar por parte de las demás cooperativas adheridas.

En cambio, en el caso de la Coop Italia, las cooperativas son de consumo y están sumamente interesadas en participar y en colaborar con el proyecto; en consecuencia, mantienen una participación más activa, sobre todo, dentro de los consorcios.

En lo que respecta a esta gestión participada, hay, por una parte, cooperativas que forman parte del consorcio, que participan y tienen representación en el consorcio; por otra parte, están las cooperativas adheridas, que no llegan a formar parte del consorcio, pero sí tienen todo el *know how* y toda la estructura del local basada en la imagen marca de los productos que abastece la central, de manera que constituyen otra modalidad de negociación.

En la CCFACC, actualmente la participación se da en los encuentros intercooperativos, los que llevan a cabo tanto conferencias como foros donde los participantes pueden plantear sus consultas y sugerencias. La administración de la central tiene en cuenta los temas tratados en estos encuentros y, a partir de ellos, actúa en la búsqueda de soluciones y mejoras. Por caso, en el encuentro realizado el año 2016 surgió la necesidad de contar con surtido de perecederos, inexistente en aquel momento, lo que, meses después, generó la incorporación de una línea de productos perecederos como un primer paso para solucionar la demanda de los socios.

En este sentido, es posible afirmar que este tipo de reuniones también sirve para el intercambio de experiencias entre los representantes de las distintas cooperativas, es decir, *benchmarking*. La posibilidad de tener contacto con otras cooperativas es de utilidad sobre todo para las cooperativas más pequeñas o para las más alejadas que les cuesta más relacionarse con otras entidades. Dicho beneficio coincide con lo expuesto por Heinz et al. (2014) y Diniz Pereira (2010) en cuanto a que una de las ventajas de las centrales de compras es la combinación de *know how* entre las empresas.

Reforzando este concepto, los dirigentes de la FACC aseguran haberse inspirado en experiencias internacionales, en especial la KF de Suecia y la Coop Italia, a través del conocimiento previo de los casos, así como visitas y entrevistas personales con dirigentes de otros países.

### **5.3.2. Factores organizacionales**

Dentro de este grupo de factores, se encuentran aquellos propios de la gestión de cada organización, que pueden ir cambiando con el propio desarrollo. En este caso, se tendrán en cuenta la compatibilidad y complementariedad de las cooperativas, la capacitación y aprendizaje, la comunicación, la experiencia, la claridad de derechos y obligaciones y la coordinación y los mecanismos de control.

Dos características en común que presentan ambas centrales son la dispersión geográfica y los diferentes tamaños de las cooperativas asociadas. Con todo, estos aspectos no han sido impedimento para la compatibilidad entre los participantes. En el caso italiano se observa que se han agrupado regionalmente y han establecido centros logísticos propios de cada consorcio, una demostración de la complementariedad entre los diferentes tamaños.

En realidad, uno de los fundamentos del proyecto de una central de compras es la complementariedad, razón por la que se da la consolidación de los pedidos en las dos unidades de análisis seleccionadas. En el caso de la CCFACC, la Cooperativa Obrera (la más grande) aporta a la central su poder de negociación con los proveedores y la gestión de las compras en sí, desafío que sería más complicado para las cooperativas pequeñas sin este apoyo. De este modo, una central de compras sirve para potenciar a las pequeñas y medianas cooperativas participantes, como bien menciona ANCECO (2017) en su definición de central de compras.

Por otro lado, en relación con la capacitación, la estructura de la Coop Italia contempla una organización independiente, destinada específicamente a temas de capacitación, denominada Scuola Coop. Existen dos tipos de formación: formación de escuela cooperativa nacional (destinada a mandos medios y altos) y formación para las nuevas incorporaciones, con el objetivo de formarlas en cooperativismo y que conozcan en qué parte del sistema empiezan a trabajar.

Adicionalmente, una dimensión para distinguir de la Coop Italia es la formación sobre la gestión del sistema distributivo en relación con los cambios de consumo. Se presta mucha atención al contexto y se promueve que todos sus colaboradores estén al tanto del dinamismo en el que están inmersos. Por caso, del simple hecho que el consumo alimentario en los años 70, representaba el 30% y hoy representa el 12/13%, se desprende que el consumo actual es un consumo más flexible y hay más información aspecto que exige la necesidad de formación constante.

En este sentido, la CCFACC ofrece formación periódicamente en diferentes puntos geográficos del país, para facilitar el acceso a todos los asociados. La selección de temas se realiza teniendo en cuenta las sugerencias de los asociados y se buscan especialistas en cada área. A su vez, también se les brinda material a demanda vía web. Este aspecto es valorado por las cooperativas adheridas, dado que de otra manera no tendrían acceso a material actualizado.

Por otra parte, en cuanto a los procesos, en ambas centrales se brindan servicios de gestión de supermercados, diseño de *layouts* y marketing, entre otros. La Coop Italia

cuenta con un área específica de apoyo en estos temas a las cooperativas adheridas y la CCFACC lo realiza a demanda de las cooperativas asociadas.

Siguiendo en la línea del aprendizaje, también se considera factor clave a la comunicación. En la CCFACC la comunicación de precios y características de los productos ofrecidos se hace en el portal virtual para que todos los asociados estén en contacto. También se encuentran los boletines institucionales y los de novedades de la CCFACC, que contienen información sobre las nuevas incorporaciones. Todos ellos sirven como herramienta de difusión de información.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es destacable el marketing homogéneo que maneja la Coop Italia, tanto en el nombre de los locales, las acciones comerciales, la marca propia y el material de comunicación. Por su parte, las cooperativas de consumo adheridas a la CCFACC comparten con la FACC la oportunidad que representa identificar los productos de origen cooperativo bajo un mismo marketing. En este sentido:

*“Es muy saludable para la sociedad ver en la góndola de una cooperativa los productos de muchísimas cooperativas y creo que refuerza el valor cooperativista, que es el mayor ideal.”*

#### *Entrevistado 5*

En cuanto a la experiencia, en el caso de la CCFACC, cerca del 70% de las entidades ya formaban parte de otra central de compras (Primer Precio). Esta experiencia anterior se capitalizó en el proceso de gestión de la CCFACC; se la consideró como una idea que solucionó excelentemente una problemática y, a su vez, fue posible mejorarla. Este aspecto ayudó a la participación de las cooperativas en el proyecto, dado que ya conocían la dinámica. Por otro lado, sin embargo, después se encontraron participando de las dos centrales simultáneamente, con productos que se repetían. Algunas organizaciones terminaron decidiéndose por la CCFACC por el hecho de que la otra central exige un porcentaje mínimo para marcar los precios y más control, condición cuestionada por las cooperativas en el momento de ser competitivas.

Por su parte, se podría decir que la Coop Italia está utilizando su experiencia de integración a nivel nacional para iniciarse en la integración internacional, al aliarse a Coopernic junto a cuatro redes de compras europeas.

En lo que respecta a la claridad de derechos y obligaciones de los participantes, los dos modelos lo resuelven fácilmente al implementar contratos escritos para habilitar la participación de alguna cooperativa a la central. De esta forma, se evitan confusiones y

cada actor sabe exactamente cuáles son sus derechos y obligaciones por formar parte del proyecto.

En el caso italiano, los mecanismos de control descansan, básicamente, en los contratos escritos que firma cada uno de los asociados al decidir participar en el proyecto. Por lo tanto, los mismos se comprometen a actuar de la forma indicada por la Coop en el convenio. Según el informe de la ANCECO (2016), la mayoría de las centrales de compras españolas no contaban con regímenes sancionadores o, en caso de tenerlos, no los aplicaban, justamente por el temor al abandono de la central, sobre todo en una etapa inicial en donde la participación es austera, situación similar a la actual de la CCFACC.

### **5.3.3. Factores comerciales**

En realidad, un modelo secuencial de crecimiento también sería un factor organizacional, dado que es propio de la etapa de gestación del proyecto. Sin embargo, si se vincula este modelo con la búsqueda de mayor dimensión con el objetivo de obtener mejores condiciones competitivas, se está hablando de temas propiamente comerciales. Contando con un correcto modelo de crecimiento, se asegura la implementación ágil y resultados rápidos. Por lo tanto, dentro de los factores comerciales estudiados se encuentran los dos descriptos anteriormente más la independencia económica de la central, característica de su rol imparcial y transparente.

En cuanto al modelo secuencial de crecimiento, la CCFACC cuenta con una estrategia de crecimiento y tiene objetivos tanto a corto como a largo plazo. Lo ideal sería que se diera un desarrollo armónico y gradual, pues si hay comprensión de la importancia que tiene el proyecto, el desarrollo se produciría más rápido. Es posible afirmar que existe una estrategia implícita de crecimiento, dado que se identifica que un objetivo a corto plazo es reunir el 10% del total de ventas de las cooperativas asociadas.

Se podría decir que el objetivo fundamental de este tipo de proyectos es mejorar la competitividad del sector, siendo que la eficiencia del sector comienza por comprar bien y, para comprar bien, es necesario mayor volumen. Antes de la puesta en marcha del proyecto, el volumen era una de las mayores incertidumbres para las cooperativas adheridas. Después de un año, se observan los beneficios del proyecto:

*“Eliminar la cadena de intermediarios para conseguir los productos y hacerlos llegar competitivos a los puntos de venta, a la vez de una gestión más sencilla.”*

*Entrevistado 19*

A su vez, también se afirma que, en muchos casos, han aumentado las ventas.

Por su parte, como ya fue mencionado, la central italiana ha tenido distintas etapas a lo largo de su ciclo de vida. La primera etapa consistió en la agrupación y consolidación para comprar. Por ello, se hizo hincapié en marketing, imagen marca y desarrollo de marca propia, por ejemplo. Después se pasó al estadio de consorcios regionales, etapa de optimización económica para que las cooperativas deleguen esas actividades. A su vez, actualmente muchas cooperativas, por el bajo volumen que trabajan, no pueden subsistir por sí mismas, por lo que se abre una nueva etapa de consolidación de cooperativas. Por otra parte, se tiene el comercio internacional como el principal foco de crecimiento para el futuro próximo.

En este contexto se puede resaltar la Alianza 3.0 celebrada en 2016, mediante la que se produjo la fusión de tres cooperativas con el mero objetivo de alcanzar economías de escala para lograr ventajas competitivas, reconociendo la necesidad de éstas en el contexto actual.

Al mismo tiempo, considerando la realidad del modelo secuencial de crecimiento en los dos casos se lo puede relacionar con la búsqueda continua de mayor dimensión. Por un lado, la CCFACC busca aumentar cada vez más su surtido, aspecto fundamental de la venta minorista, el número de cooperativas asociadas y el porcentaje de cobertura de las compras de sus asociadas. Por otro lado, el objetivo de la Coop Italia está puesto en el comercio internacional, tanto en las alianzas con redes de otras nacionalidades como en la comercialización a nivel de la marca propia en otros países, dado que los puntos que busca actualmente la CCFACC, fueron alcanzados.

El surtido se expuso como una expectativa tanto para las cooperativas como para la CCFACC. A corto plazo se espera llegar al 40/50% de cobertura en los primeros meses de la central, mientras que el objetivo a largo plazo es cubrir las familias de producto que conforman el 80% de la venta de un supermercado. En principio, se pretendió cubrir todo el surtido con productos de origen cooperativo, pero ello no es posible actualmente debido a que no existen cooperativas de producción que comercialicen todo el surtido. Por lo tanto, la central se ha visto obligada a incorporar productos de otras empresas para facilitar un mejor servicio a sus cooperativas adheridas.

Transcurrido un año de funcionamiento, las cooperativas toman al surtido como un beneficio derivado de su participación en la central. El hecho de poder comercializar los productos de la central permitió poder llegar a los asociados con un mayor surtido y a precios más competitivos. En lo que respecta a la oferta de artículos del hogar, se valora la posibilidad de contar con artículos marca propia que, más allá de presentar un precio

competitivo, también contribuye a la fidelización de los asociados. Por otro lado, cooperativas que antes no contaban con el sector de hogar, actualmente ampliaron su surtido y están ofreciendo productos para el hogar marca propia.

En las dos centrales se observa la particularidad de la marca propia, que se encuentra en constante crecimiento en ambos casos. En la Coop Italia, ésta ya cuenta con más de 4.000 referencias, abarcando la totalidad de familias de productos, y acumulando el 26% de las ventas (Migliavaca, 2016). Por el lado de la CCFACC, también es importante la marca propia por contar con aproximadamente 120 referencias, con proyecciones de seguir incorporando más productos y llegar a representar el 40% de las ventas de la Central. En el caso de la CCFACC un aspecto a mejorar es el surtido y la cantidad de productos marca propia a incorporar, dado que podría aportar un valor diferencial importante.

En contraposición a la imagen cooperativa convencional por parte de los consumidores, un aspecto a destacar es la calidad de los productos cooperativos, debido a que los productos de origen cooperativo son sinónimo de productos saludables y acordes con una economía sostenible. Por una parte, esta característica de los productos es una expectativa por parte de las cooperativas, para poder ofrecerles a sus asociados productos de buena calidad a un bajo precio; por otra parte, constituye un desafío para la CCFACC. Lograr los estándares de calidad requiere cumplir con ciertas normas y requisitos formales, exigencia que hoy es costosa para algunas de las cooperativas de producción, pero que se puede visualizar como una oportunidad y garantía de aptitud para la venta. En el caso argentino, la posibilidad consiste en modernizarse y actualizarse en cuanto a los requerimientos legales, visualizando la oportunidad de multiplicar sus productos, diversificarlos y mejorar su *packaging*; en otras palabras, ser más competitivos.

“El resultado de la central debe ser cero”, son las palabras del vicepresidente vicario de la Coop, por lo que se entiende que la tasa pagada por los socios es para sostener el funcionamiento de la misma. Igual situación sucede en la CCFACC, en donde se abona un mínimo porcentaje para subvencionar su funcionamiento. En ningún caso se observa que el objetivo sea obtener lucro con las centrales. Si el funcionamiento integral es eficiente, todos ganan. En ninguno de los dos ejemplos, el Estado, tiene un papel relevante. Estas características se pueden relacionar con el cuarto principio cooperativo referente a la independencia y autonomía económica de las cooperativas, sin permitir que otros entes, tanto públicos como privados, puedan intervenir en el proceso democrático de toma de decisiones de la organización.



#### 5.3.4. Factores externos

En referencia al contexto, en realidad, se presentan infinidad de variables exógenas que pueden influir en un proyecto, dependiendo del momento y del lugar en cada caso.

Por una parte, a la CCFACC le está afectando la presencia de otras centrales de compra: existe una experiencia en el centro-norte del país de supermercados mayoristas que hacen las veces de central de compras porque están ofreciendo líneas de productos muy variadas a precios competitivos con otros servicios relacionados con el marketing. Este hecho genera que algunas cooperativas no estén tan interesadas en participar en la central cooperativa, debido a que encuentran el beneficio mediante otras redes. Además, esta central también se ve afectada por redes de distribución logística ya establecidas que las cooperativas difícilmente abandonan.

Por otro lado, las políticas públicas en todos los casos van a afectar (favorablemente o no) a cualquier proyecto de tal envergadura. Por ejemplo, en Argentina las leyes de tributación implicarían una doble tributación si los pagos pasaran por medio de la central, por lo que el organismo lo resolvió mediante la facturación directa proveedor-cooperativa de consumo, dado que su principal objetivo es reducir los costos. Sí es verdad que el cumplimiento de pago constituye una de las fuentes de incertidumbre para las cooperativas: se plantean si la CCFACC intervendría de algún modo en la misma. Esto fue descartado al explicar el proceso de funcionamiento de la central de compras, reconociendo que la insuficiencia de capital es un problema general del movimiento cooperativo de consumo.

Al mismo tiempo, referido al caso italiano, Barberini (2009) afirma que las cooperativas están condicionadas por restricciones legales, financieras y administrativas que ponen limitaciones a su desempeño económico. Más aún:

*“En la realidad actual hay que decir, con toda claridad, que la contribución fiscal de las cooperativas, en su conjunto, puede considerarse equivalente, y en más de un caso superior, a la de las empresas que compiten con ellas” (Barberini, 2009: p. 180).*

Por último, cabe agregar que el éxito del proyecto genera, entre otros, puestos de trabajo para la región de cada cooperativa. Las cooperativas adheridas a la CCFACC se mostraron entusiasmadas con el proyecto al suponer que éste estabilizaría y hasta aumentaría su demanda, conservando sus puestos de trabajo y sin verse obligados a migrar en busca de nuevos empleos.



#### **5.4. Participación y evolución de la marca propia en una central de compras cooperativa**

Con el objetivo de analizar la relevancia de la marca propia en una central de compras cooperativa, primeramente se caracterizará a la misma en las dos unidades de análisis presentes. En segundo lugar, se estudia su participación de mercado y la evolución que ha tenido en la Coop Italia, dado que es la central con mayor historia y, por último, se analiza cuál es la importancia que le asignan a la marca propia estas dos entidades.

##### **5.4.1. Caracterización**

Una de las primeras iniciativas de la Coop Italia se dio en 1980, cuando se puso en marcha una campaña para limitar el uso de fósforo en los detergentes familiares. Se llevó a cabo un proyecto con una empresa del sector y se realizó la experiencia de un detergente con bajo contenido de fósforo bajo la marca de la Coop. Así, se ponía en juego la imagen de la Coop, en caso de posible fracaso.

El proyecto se apoyó en la recolección de firmas en los puntos de venta Coop como una manera de hacer partícipes a los socios, siendo una oportunidad para informar y educar. De esta forma, el objetivo se logró, eliminando el consumo de fósforo en las fórmulas de los detergentes.

A través de la marca y la imagen Coop, que fueron símbolo de la política de protección al consumidor, la Coop puso en juego su credibilidad. En caso de un posible fracaso, el movimiento cooperativo se vería afectado por el sentimiento de desilusión. Dada la importancia de esta exposición, fue que la Coop se comprometió fuertemente a garantizar los derechos del consumidor.

Para la Coop, las claves de sus productos marca propia son:

- la buena relación calidad-precio;
- la seguridad, dada la rigurosidad de las políticas de calidad y su monitoreo durante todo el proceso de producción y distribución;
- la sustentabilidad, por el bajo impacto ambiental que generan;
- la ética, por estar acorde con los derechos humanos;
- y el buen sabor y calidad, ya que los productos se prueban y evalúan antes de salir a la venta.

Las políticas de seguridad alimentaria de la Coop son más rigurosas que las de la ley italiana, por eso sus proveedores son seleccionados cuidadosamente y los acuerdos son estrictos. La entidad mantiene acuerdos con universidades, cuerpos de investigación e institutos especializados para lograr controles de mayor calidad.

El desarrollo de las marcas propias siguió bajo la política de garantizar calidad y seguridad alimentaria y para el año 2008 la marca propia contaba con un total de 2.932 referencias, incluyendo productos de almacén, frescos y no comestibles. Actualmente, sumando las siete líneas de productos específicos de marca propia, en el año 2016 la Coop cuenta con más de 4.000 referencias que llevan su nombre, estructurados en las siguientes categorías:

- Fior Fiore (400 referencias): línea Premium, que ofrece productos típicos de la cultura gastronómica italiana.
- Coop (2.700 referencias): productos comestibles y no comestibles, con la relación necesaria calidad-precio.
- Vivi Verde (600 referencias): productos orgánicos, libres de grasas y producidos de manera sustentable, ecológicos.
- Solidal (40 referencias): productos de otras empresas en desarrollo, respondiendo al comercio justo y a la cooperación entre cooperativas.
- Bene-si (80 referencias): línea de alimentos saludables con específicas características nutricionales.
- Crescendo (150 referencias): tanto alimentos como productos no comestibles, especialmente para bebés.

En este sentido, es posible identificar las diferentes líneas de productos con la clasificación expuesta por Piana (2009), debido a que se cuenta con una oferta base (productos Coop), gama Premium (Fior Fiore) y línea ecológica (Vivi Verde y Bene-si). Se debe aclarar que las diferentes líneas de marca propia no son antagónicas, al contrario, cumplen roles diferentes y se dirigen a públicos distintos.

Por otro lado, de acuerdo con la estrategia seguida durante los últimos 20 años, un producto marca propia de la Coop debe ser:

- Seguro: se seleccionan los proveedores siguiendo algunos criterios relevantes (por ejemplo, no contenido de transgénicos, colorantes, grasas hidrogenadas y poca utilización de conservantes).
- Conveniente: generalmente, se mantiene un precio un 30% menor que el de la competencia.

- Ecológico: los *packagings* y procesos son de bajo impacto ambiental.
- Ético: todos los proveedores forman parte del Proyecto Ético.
- Bueno: cada producto debe ser aprobado por los socios.

En la actualidad, 500 productores son proveedores de la marca propia. Un rasgo interesante del plano de la producción es que, en todos los casos posibles, se tiene más de un proveedor, o sea, la marca propia es multiproveedor, si su desarrollo industrial se lo permite. La Coop fija estándares de calidad, fija la composición del producto y se lo otorga a 2 o 3 proveedores, con lo que se asegura la compra y entrega. De esta manera, se diversifica el riesgo y se optimiza la logística.

En lo que son frutas y hortalizas, se realizan convenios con proveedores regionales para comprarles toda la producción. Por lo tanto, se controlan los productos químicos que se utilizan y el tema de la inmigración ilegal (frecuente en Italia) para asegurarse plenamente de los derechos del trabajador y, lo más importante, se pacta un precio por la producción entera, asegurándose calidad. De esta forma, no se depende de las fluctuaciones del mercado.

En el caso de la CCFACC, en un principio, la central nació con la idea de ofrecer un surtido de aquellos productos vinculados con las cooperativas de trabajo y producción asociadas. Tras unos meses de funcionamiento, sin embargo, se notó que ese surtido era precario y no se llegaba a cubrir las principales categorías de productos requeridas por las cooperativas de consumo asociadas. Por lo tanto, se decidió completar ese surtido agregando las marcas propias comercializadas por Cooperativa Obrera (cooperativa asociada más grande), tal como se mencionó en la sección anterior.

En realidad, no se trata de una marca propia de la central, sino que son dos marcas (Cooperativa y Ecoop) que Cooperativa Obrera cedió a la central. La marca Coop se refiere a un acuerdo entre dos cooperativas asociadas a la federación que, a su vez, también le ceden la marca a la central. Es relevante resaltar que el proceso de producción es ajeno a la central y, al igual que en el caso italiano, no siempre está a cargo de cooperativas.

Es posible caracterizar a cada línea de productos marca propia de la siguiente manera:

*Cooperativa:* responde a uno de los aspectos fundamentales del Compromiso Público de Cooperativa Obrera (desarrollar productos de marcas propias que favorezcan la economía familiar) y su objetivo es poner al alcance de los consumidores productos con la mejor relación calidad-precio. En 1996 se lanzó la primera línea de artículos y, debido a la buena aceptación de la marca, para 1997 ya se contaba con 80 referencias. Los

años 2000 y 2001 significaron años de consolidación para la marca, que logró acercarse a las 200 referencias para el 2017 (en Cooperativa Obrera).

Principales características de los productos:

- Ventajas extras aportadas: denominaciones de origen, mejoras medioambientales, de seguridad, entre otras.
- Doble control: todos los productos superan un doble control de calidad, el del laboratorio propio y otro independiente o perteneciente al fabricante.
- Garantía de calidad: igual o mejor a la de las marcas líderes de cada sector, aunque con precio más competitivo.

*Ecoop*: esta línea nace con el objetivo de informar a los consumidores acerca de las virtudes de determinados alimentos y de los beneficios de los mismos para la salud. Se trata de productos saludables y funcionales de consumo masivo.

En 2001 se inicia la producción de alimentos funcionales, aquellos que contienen algún ingrediente beneficioso o, al contrario, que no incorpora ningún elemento nocivo o tóxico para la salud.

*Coop*: la marca surge como resultado del convenio con El Hogar Obrero por medio del cual se le cedió a Cooperativa Obrera la licencia para el uso de la marca Coop. Se comercializan bajo esta marca más de 30 productos para el hogar, incluyendo electrónicos, de bazar y de tienda.

Pasado el primer año de funcionamiento, la central gestiona 118 artículos marca propia sobre un total de 1.380 referencias, conformados de la siguiente manera:

- 81 artículos marca Cooperativa (almacén, frescos, limpieza y perfumería)
- 4 artículos marca Ecoop (alimentos funcionales)
- 33 artículos marca Coop (artículos del hogar)

Nuevamente, relacionando esta oferta de marca propia con la clasificación de Piana (2009), se encuentra que se cumple con una oferta base de productos Cooperativa y Coop y una línea ecológica con los productos Ecoop.

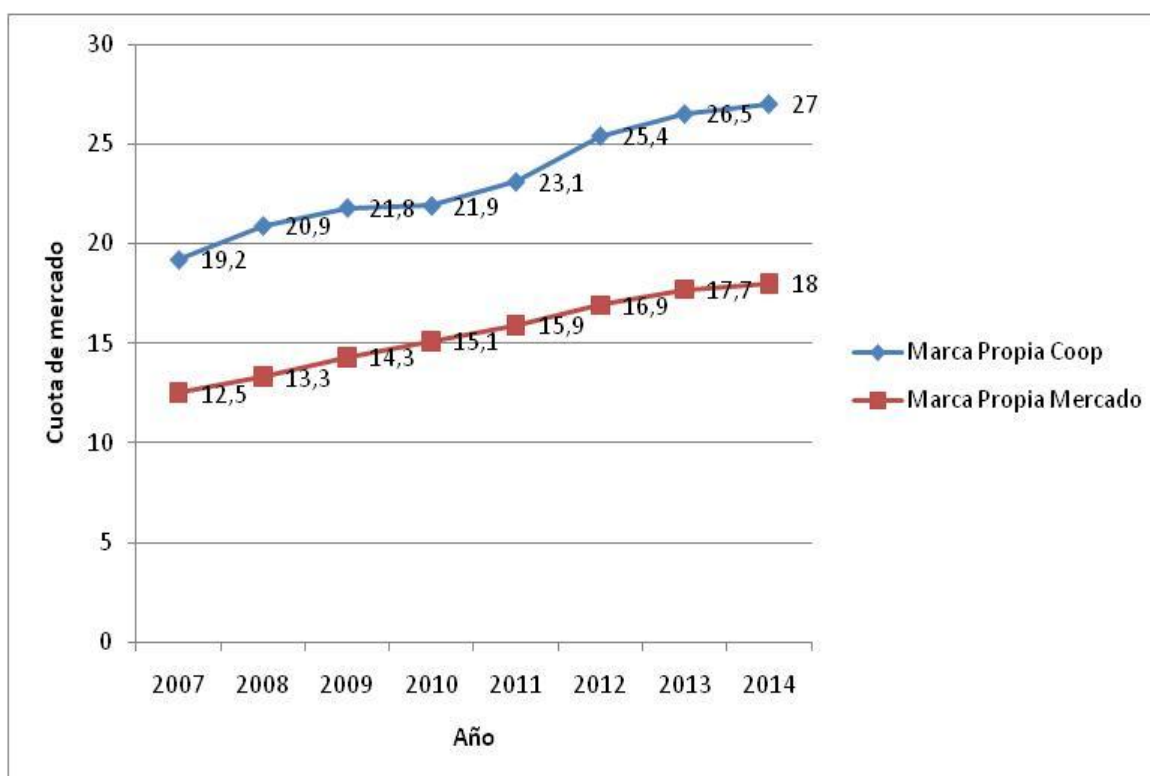
#### **5.4.2. Participación de mercado**

En la Coop Italia, la marca propia tiene presencia en todas las categorías y, en los autoservicios más pequeños, alrededor del 80% del surtido son productos Coop. Según datos de 2016, la participación de mercado de la marca propia se encuentra en un 27%,

mientras que la participación de la marca propia en Italia es del 18% (Migliavacca, 2016).

Tencati y Zsolnai (2008) sostienen que los productos Coop entre 2002 y 2006 creció del 15,6% al 19,5% su participación, alcanzando una facturación de 2.291 millones de euros.

**Figura 4: Evolución de la cuota de mercado marca propia Coop y total del mercado italiano**



Fuente: elaboración propia en base a Migliavacca (2016)

En el caso de la CCFACC, del total de facturación de los pedidos, el 40% aproximadamente es marca Cooperativa o Ecoop y el 6% de marca Coop. En este sentido, se aprecia que más del 40% de las ventas registradas en la central son de productos marca propia y que Cooperativa Obrera es el segundo proveedor más importante de la central.

#### 5.4.3. Evolución de la marca propia en la Coop Italia

De acuerdo con lo expuesto por Piana (2009), la posibilidad de la marca propia de diversificarse a través de diferentes bienes y servicios está en constante evolución. Así es como la Coop en Italia ha tomado tal envergadura que se ha creado una unidad de

negocio independiente, llamada *Italian Food*, con el objetivo específico de vincular a los productores italianos con los compradores internacionales.

Actualmente, la marca Coop se exporta a otros países de Europa (Francia, Bulgaria) y de Asia (Japón, Hong Kong, Emiratos Árabes); y el objetivo está puesto en este plano, a crecer más allá de las barreras nacionales.

La Coop ha transcurrido por varias etapas por lo que, una vez consolidada y posicionada la marca, la Coop puede centrar su foco en el comercio internacional y explorar nuevos mercados, dado que el mercado interno ya se encuentra controlado y con elevada participación.

#### **5.4.4. Importancia de la marca propia para las entidades**

De acuerdo a Barberini (2009), en la Coop Italia se trabaja desde hace décadas con el mundo de la producción, con el objetivo de que exista una oferta de productos que sean respetuosos con la salud y el medio ambiente (productos marca Coop). El dirigente afirma que en los comportamientos de compra se expresan no sólo la condición económica del consumidor, sino también su modo de ser en el mundo, sus estados de ánimo, sus esperanzas y su cultura; en esta premisa se ha basado el desarrollo de la Coop.

En este sentido, es posible observar que la concepción de perfil de consumidor tenida en cuenta por la Coop coincide con el perfil descrito por Oliveto (2017), en el que, en un principio, la variable más importante es el precio, pero después se elige a la marca propia por otros motivos también (por ejemplo, porque la calidad resultó satisfactoria).

Por otro lado, el vicepresidente vicario de la Coop Italia se refirió a la proyección de la marca de la siguiente forma:

*“La marca propia tiene cierta irreversibilidad para nosotros. En 2007 la cuota de mercado era del 19% y hoy (2016) es del 27%. Nuestra intención es llegar al 30/35% de participación de la marca propia.”*

En relación con los precios, aseguró que los productos marca propia están un 20% por debajo de las primeras marcas, en respuesta a un precio justo para beneficiar a los asociados. De esta forma, se consigue una ventaja competitiva, al mismo tiempo que el propio *retail* escoge el lugar en la góndola, las promociones y la comunicación, entre otros.

A su vez, también hizo referencia a la línea de productos que comercializan con otras cooperativas, Solidal, lo que constituye un aporte con el cooperativismo de todo el

mundo, dado que se colabora con empresas de comercio justo tanto italianas como de otros países, siempre teniendo en cuenta la seguridad alimentaria.

Por el lado de la CCFACC, cuando se les preguntó a las cooperativas sobre los beneficios experimentados durante el primer año de funcionamiento, aproximadamente el 30% nombró a la marca propia como un beneficio, identificándola, por ejemplo, como una alternativa a los productos de primeras marcas. De acuerdo a las palabras de uno de los entrevistados:

*“El principal beneficio, mejorar el surtido de primera marca, Cooperativa, que refuerza el tema de Primer Precio, porque Cooperativa es una línea más completa y de mayor calidad de producto.”*

*Entrevistado 17*

Al comparar la marca propia con Primer Precio (marca propia de otra central de compras, no cooperativa, a la que muchas cooperativas pertenecen), la marca Cooperativa resulta más beneficiosa.

Actualmente, una de las mayores preocupaciones por parte de las cooperativas de consumo asociadas a la CCFACC es la oferta de productos de primeras marcas. Con la ampliación de la marca propia se buscó ceder este anhelo para estimular el fenómeno del traslado del consumo, desde una primera marca a una marca propia, que se acerca mucho en calidad y se diferencia en precio.

Desde la FACC están convencidos en que agregar la marca propia a la central es agregar valor a las cooperativas de consumo, fundamentalmente en los lugares más pequeños en donde el reto es “ir a la cooperativa”, haciendo referencia al sentido de pertenencia que se genera en las poblaciones en donde la identidad cooperativa está sumamente desarrollada.

Por otro lado, una de las preocupaciones entre las cooperativas asociadas era que el público relacionaba producto cooperativo con producto de baja calidad, a lo que el consejero de la FACC respondió:

*“Yo no sé si es el más barato, pero tiene otra cualidad: que es noble. Es decir, un producto cooperativo es un producto noble.”*

Se reconoce que los artículos de marca propia se utilizan como un elemento diferenciador. En un contexto tan competitivo hay que apelar a una estrategia y, en este caso, es utilizar la marca propia como diferenciador desde el punto de vista comercial.

Hay acuerdo en que un aspecto a mejorar es el surtido ofrecido, sobre todo de los productos marca propia. Al mismo tiempo, se aseguró que uno de los objetivos del

proyecto es aportar competitividad al movimiento cooperativo, por lo que el surtido es el pilar fundamental y la marca propia se presenta como el recurso más cercano que se tiene.

Estos testimonios son coincidentes con la literatura revisada. Por un lado, Heinz et al. (2014) verifican que la presencia de productos marca propia en la central es valorada por los participantes y éstos presentan una buena *performance*. A su vez, según Tencati y Zsolnai (2008), en la Coop Italia se ratifica que la marca propia ha sido un elemento diferenciador y ha experimentado un progreso a lo largo de los años, hasta el punto de que logró ser una unidad de negocio independiente dentro de la organización.



## **6. Conclusiones: recomendaciones para la implementación exitosa de una central de compras cooperativa**

Este trabajo tiene como principal objetivo detectar las buenas prácticas para la implementación de una central de compras cooperativa mediante el estudio de dos casos: Coop Italia y CCFACC. Al mismo tiempo, se analiza en la bibliografía existente los factores clave identificados para el buen funcionamiento de una central de compras y los problemas que podrían presentarse.

Es posible verificar que tanto la confianza como el compromiso son características que están más afianzadas en el caso de la Coop Italia, debido a que son aspectos que se logran a través del tiempo y con la buena *performance* demostrada, lo que no quiere decir que no se den en la CCFACC. Se debe considerar que es un proceso en sus fases iniciales y resulta difícil pretender confianza y compromiso hacia un proyecto poco conocido y experimentado.

Por otra parte, se comprueba que en ninguno de los dos casos se da la homogeneidad de tamaño; al contrario, se hallan cooperativas de diferentes dimensiones y dispersas geográficamente a nivel nacional. Sí se encuentra complementariedad y compatibilidad, dado que en ambas experiencias se llega a operar de forma satisfactoria, de modo tal que terminan beneficiadas todas las partes.

En este sentido, la dispersión geográfica y la diferencia de tamaño de los participantes son características de la CCFACC que hoy pueden ser inconvenientes para su gestión óptima. Sin embargo, se observa que éstas también tuvieron lugar los primeros años de funcionamiento de la Coop, y la misma fue capaz de superar tales condiciones problemáticas. Por un lado, se organizaron consorcios regionales que instalaron sus depósitos propios y se subcontrató el transporte mediante la contratación de una cooperativa de transporte, al tiempo que se favoreció la asociación de las cooperativas más pequeñas para llegar a un volumen de pedidos razonable para poder operar competitivamente.

Aunque no se verifica la homogeneidad en términos físicos (en términos de superficies y distancias), se comprueba una homogeneidad en cuanto a los principios y valores cooperativos compartidos, teniendo siempre como eje central al ser humano. Se encuentra que en ambos casos la razón fundamental de la central es el sexto principio cooperativo “cooperación entre cooperativas”, apostando por una economía sostenible.

Por otro lado, se identifica la incidencia positiva de la marca propia en una central de compras cooperativa de acuerdo con los resultados reales que se han logrado en el caso de la Coop Italia. La evolución que ha tenido en términos de referencias ofrecidas,

líneas de productos, cuota de mercado y facturación a lo largo de estos últimos años, principalmente, es clara muestra de la importancia que ha cobrado este instrumento comercial en la central de compras, hasta el punto de que se ha constituido como una unidad de negocio independiente. A su vez, a través de los testimonios de los entrevistados, se comprueba que las proyecciones de crecimiento continúan y son más ambiciosas todavía, pensando en extender las barreras geográficas del mercado.

Por su parte, en la CCFACC, pese a haber transcurrido apenas un año de funcionamiento, se observa el protagonismo y el dinamismo que ha tenido la marca propia, dado que la incorporación de referencias es continua y se alimenta de las sugerencias de los propios asociados, ascendiendo ya a más del 40% de la facturación total. Las palabras de los directivos de la central dan cuenta de la importancia que se les otorga a estos productos y el rol que cumplen actualmente, por estar cubriendo oferta de categorías de productos que, de otra forma, no se podría realizar. La marca propia, además, cumple una función importante en lo que se refiere a la fidelización de los asociados al ofrecer productos exclusivos.

Resulta interesante diferenciar las distintas funciones que cumple la marca propia de acuerdo con la etapa de desarrollo de la central de compras. Por un lado, en una etapa inicial, como puede ser la de la CCFACC, estos productos se consideran fundamentales para completar el surtido existente y para fidelizar a los asociados. Más adelante, en un estadio más avanzado del desarrollo, como el caso de Coop Italia, la marca propia se vuelve tan importante y protagonista del surtido que ocupa el 80% de la oferta de los autoservicios. La alta participación y hasta la singularidad de la marca propia permite a la central operar mayoritariamente con sus productos, los cuales tienen un margen mayor que el resto, y no dependen de otros proveedores. Se observa cómo, en una etapa de progreso avanzado del proyecto, la marca propia va adquiriendo protagonismo e importancia hasta llegar a conformar una propia unidad de negocio y ser un negocio en sí misma por el aprovechamiento de las economías de escala.

En tal sentido, la marca propia también aporta innovación a la oferta de productos, siendo ésta una de las estrategias clave para el desarrollo de la Coop. A su vez, se debe tener en cuenta que la innovación se vuelve fundamental en todo sentido, tanto en la renovación de productos ofrecidos, como es el caso de Migros con los productos saludables, como en la renovación de los puntos de venta. Sin embargo, no solo es necesario incorporar novedades, sino también hay que dejar de lado conductas o criterios que ya no rinden beneficios (Barberini, 2009), como fue el caso francés en el que se avanzó con la apertura de los hipermercados, pero sin abandonar los locales pequeños.

Por último, respondiendo a los interrogantes planteados en el inicio del estudio, es posible asegurar que las cooperativas están en condiciones de ser eficientes, teniendo en cuenta el caso de la Coop Italia, que cuenta con una amplia experiencia de crecimiento y aún continúa en expansión. El caso de la CCFACC es incipiente, pero, según lo estudiado, se podría concluir que está pensada, y ha comenzado a funcionar, sobre la base de los factores claves. A su vez, ambos casos siempre actúan en el marco de sus principios y valores, apoyándose en éstos para construir su identidad cooperativa, su aspecto distintivo.

En síntesis, las buenas prácticas para la implementación de una central de compras cooperativa se pueden resumir en la siguiente tabla:

**Tabla 10: Resumen de buenas prácticas para el buen funcionamiento de una central de compras de cooperativas de consumo**

|   |  |
|---|--|
| Compromiso por parte de todos los asociados y confianza en el modelo.   |  |
| Gestión participada.  |  |
| Fluida y constante comunicación entre las partes.                       |  |
| Transparencia e independencia económica por parte de la central.        |  |
| Capacitación.   |  |
| Competitividad (precio, surtido, calidad de productos).                 |  |
| Marketing homogéneo.  |  |
| Surtido de marca propia.  |  |
| Modelo secuencial de crecimiento (búsqueda continua de mayor dimensión) |  |
| Innovación.   |  |

### 6.1. Aportes

Finalmente, el aporte de este estudio se refiere al plano del cooperativismo, dado que no existe hasta el momento un modelo teórico de central de compras de cooperativas de consumo o, en su defecto, buenas prácticas o puntos clave para su implementación.

A lo largo de la investigación se fueron contrastando los resultados del trabajo de campo con los resultados de las fuentes bibliográficas, de lo que surgen algunos hallazgos interesantes. Por un lado, se encontraron los siguientes problemas que no aparecen consignados en la literatura:

- *Falta de profesionalismo:* este problema se detecta en el caso de la CCFACC debido a que muchas de las cooperativas participantes de la central no son propiamente de consumo, sino que son de otra naturaleza (agrícola o ganadera, por ejemplo) y cuentan con una sección consumo. El inconveniente es que los encargados de estas secciones no son expertos en la materia y, como no es la actividad principal de la cooperativa, tampoco se le da la suficiente importancia. Desde la CCFACC destacan que el hecho de que participen cooperativas grandes con experiencia les brinda la posibilidad de transmitir su conocimiento, aunque no sea específicamente del sector consumo.
- *Financiación:* antes de la puesta en marcha del proyecto, las cooperativas planteaban su preocupación acerca de la financiación. Desde la CCFACC establecieron claramente que la central no se involucrará en cuestiones de financiamiento, teniendo en cuenta experiencias anteriores con resultados no deseables. Asimismo, reconocen que la financiación es un tema común a todo el movimiento cooperativista y que se trabaja de cara a resolver la situación, teniendo como eje aquel primer principio de los Pioneros de Rochdale: “El principio del dinero al contado”, que consideraba al crédito como un mal social (Holyoake, 1975).
- *Imagen cooperativa:* varias cooperativas expresaron su preocupación acerca del concepto que se tiene respecto de los productos cooperativos, asociando muchas veces producto cooperativo a producto de baja calidad. Se hizo hincapié en acentuar la comunicación e información acerca de estos productos.

Por otro lado, en lo referente a los factores clave, se detectaron algunos no registrados en la bibliografía:

- *Competitividad (surtido y precio):* para el sector de *retail* específicamente, el surtido y los precios son clave para la competitividad. En realidad, en la literatura no se observa planteado como un factor clave, pero sí se verifica como un problema en las experiencias anteriores.
- *Marketing homogéneo:* la Coop Italia lo implementa y los resultados son exitosos sobre todo al dar una imagen de integridad entre los diferentes supermercados cooperativos. La CCFACC también comenzó a implementarlo de una manera más incipiente.
- *Marca propia:* se ha comprobado que la comercialización de la marca propia en una central de compras cooperativa es una herramienta fundamental

tanto como una estrategia de diferenciación como de rentabilidad por contar con márgenes superiores. Tanto la Coop Italia como la CCFACC cuentan con marca propia y un alto porcentaje de las ventas pertenecen a ésta.

Por otra parte, resulta interesante notar que, cuando se indagó acerca de las expectativas sobre el proyecto de la CCFACC, antes de que éste se pusiera en marcha, surgieron dos temas llamativos y útiles para los participantes:

- *Benchmarking*: más allá del proyecto comercial en sí, las actividades de capacitación y difusión organizadas por la FACC crean un ambiente propicio para la interacción de los representantes de las distintas cooperativas. Las expectativas de las cooperativas en este sentido exceden el aprendizaje, se centran más en el hecho de compartir e intercambiar experiencias y entablar nuevas relaciones con cooperativistas del sector. Si bien el *benchmarking* no es novedad en este tipo de proyectos, se destaca el rol de la federación como generadora de espacios de intercambio.
- *Fuentes de trabajo*: una de las expectativas más interesantes por parte de las cooperativas acerca del funcionamiento de la central era mantener las fuentes de trabajo en su lugar de residencia. Especialmente las cooperativas regionales expresaron su entusiasmo hacia el proyecto porque el hecho de asegurar y aumentar demanda de sus productos haría estabilizar la situación de su cooperativa, lo que permitiría conservar los puestos de trabajo y hasta aumentar su número de empleados.

Por último, se destaca la clasificación de los factores clave de éxito para una central de compras cooperativa. Los mismos se han clasificado según su naturaleza de la siguiente manera:

- *Factores generadores de conductas actitudinales*: aquellos que determinan la posición de las cooperativas asociadas ante el proyecto.
- *Factores organizacionales*: propios de la gestión, que pueden ir variando dependiendo del progreso del proyecto.
- *Factores comerciales*: relacionados a la actividad comercial, tendentes a lograr la eficiencia.
- *Factores externos*: variables relacionadas con el contexto.

Dicha clasificación fue útil para el ordenamiento de los factores, lo que permite una lectura más ágil de los resultados. Además, ayuda relacionar cada uno de ellos con las distintas fases del ciclo de vida de una central de compras cooperativa.

## **6.2. Limitaciones**

A lo largo de la investigación surgieron limitaciones que se tuvieron presentes al momento de concluir el estudio. En principio, se están abordando buenas prácticas y recomendaciones para un modelo teórico de central de compras cooperativa solamente sobre la base de la experiencia de dos casos. Si bien son dos casos seleccionados de manera estratégica, se considera que dos es un número pequeño para extrapolar las deducciones, característica propia de la metodología utilizada (estudio de caso).

Otra de las limitaciones del presente estudio es el escaso tiempo de funcionamiento de la CCFACC, cuestión que afecta a las experiencias por parte de la misma, teniendo en cuenta que se trata de proyectos que necesitan tiempo de maduración para lograr los resultados esperados.

## **6.3. Líneas futuras de investigación**

Dado que la presente investigación persigue el objetivo de identificar recomendaciones para la implementación de una central de compras cooperativa, se considera que sería útil continuar investigando casos de centrales de compras cooperativas para comparar y comprobar los resultados de dicho trabajo. Complementariamente, también resultaría de interés la realización de un estudio cuantitativo en varias centrales de compras para poder generalizar los resultados de esta investigación.

Algunos interrogantes que surgen a partir de este análisis son:

- ¿Estas buenas prácticas para una central de compras cooperativa se podrían replicar para otros sectores, más allá del *retail*?
- ¿Existe una cantidad ideal de cooperativas asociadas a una central de compras?

Adicionalmente, se sugiere continuar el estudio de las dos unidades de negocio escogidas en este caso, para verificar su evolución en el tiempo.

## 7. Referencias

Acosta, M. y Verbeke, G. (2009). La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas. *Pecunia* (9), 1-25.

Adobor, H. y McMullen, R. (2014). Strategic purchasing and supplier partnerships – The role of a third-party organization. *Journal of Purchasing & Supply Management* 20, pp. 263-272.

Alianza Cooperativa Internacional (2013). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance\\_notes\\_es.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf)

Alianza Cooperativa Internacional (2013). *Plan para una década cooperativa*. <http://www.aciamericas.coop/>

Alianza Cooperativa Internacional. <http://www.aciamericas.coop/> Última vez consultada: Marzo de 2017.

Alianza Cooperativa Internacional (2016). Video de apertura en la Cumbre Internacional de Cooperativas en Quebec 2016. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=84MqIqlaG2A>

ANCECO (2004). Estudio realizado por UGAL. Las CCS europeas: factores para el éxito, estrategias clave, consolidación de posiciones. *ANCECO Estudios*, n° 3.

ANCECO (2012). *El nuevo modelos de las centrales de compra y servicios*. Disponible en [www.anceco.com](http://www.anceco.com)

ANCECO (2016). Presente y futuro de las CCS españolas. *Revista Central*. N°4.

Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios (ANCECO). Disponible en <http://anceco.wpengine.com/> Última vez consultada: mayo 2017.

Bakos, J. Y. (1991). A strategic analysis of electronic market places. *Management Information Systems*, Vol. 15 (3), pp. 295-310.

Barberini, I. (2009) *El Vuelo del Abejorro: Cooperativismo, Ética y Desarrollo*, Argentina, Intercoop Editora Cooperativa Limitada.

Bastidas-Delgado, O. (2015). *La Identidad Cooperativa*, Editora Galixia C. A., Venezuela.

Benjamin, R. y Wigand, R. (1995). Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway. *Sloan Management Review*, Vol. 36, nº 2, pp. 62-72.

Beristain Oñederra, J. J. (2009). El valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: el caso de las marcas de cadena. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, nº 16, pp. 123-149.

Bernardi, A. (2006). La diversidad de la organización cooperativa: ideas desde el debate italiano. *Economía solidária e ação Cooperativa-ESAC*, 13-25.

Borzaga, C.; Depedri, S. y Tortia, E. (2009). The role of cooperative and social enterprises: a multifaceted approach for an economic pluralism. *Euricse Working Papers*, N. 000|09.

Brazda, J. y Schediwy, R. (2003). Esbozo histórico de las cooperativas de consumo. *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº44, pp. 105-136.

Calderwood, E. y Davies, K. (2013). Co-operatives in the retail sector: can one label fit all? *Journal of Co-operative Studies*, 46:1, Summer 2013: 16-31.

Casal, J. y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista Epidem, Med. Prev.*, nº 1, pp. 3-7.

Cepeda Carrión, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 29, 57-82

Charterina, A. M. (2012). Sobre el principio de cooperación entre cooperativas en la actualidad. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, (46), 133-146.

Chetochine, G. C. (1994). *Marketing estratégico de los canales de distribución: trade marketing, competencia, marca propia*. Granica,

Cooperativa Obrera [www.cooperativaobrera.coop](http://www.cooperativaobrera.coop). Última vez consultada: septiembre de 2017.

D'Andrea, G.; Ring, L. y Tigert, D. (2004). *Retail Management*. Editorial Temas, Bs As.

Dellepiane, R. (2013). *El Hogar Obrero: La fuerza de un ideal*. Argentina, BMPress.



Diniz Pereira, B. A.; Cardona Venturini, J.; Wegner, D. y Liberato Braga, A. (2010). Desistencia da cooperacao e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *RAI- Revista de Administracao e Inovacao*, n° 7.

Drucker, P. F. (1999). Detrás de la Revolución de la Información. *The Atlantic Monthly*.

Eco, U. (2014). *Cómo se hace una tesis* (Vol. 7). Editorial Gedisa.

Enders, A. y Jelassi, T. (2000). The Converging Business Models of Internet and Bricks and Mortar Retailers. *European Management Journal*, Vol. 18, n°5, 542-550.

Evans, P.B. y Wurster, T. S. (1997). Strategy and the new economics of information. *Harvard Business Review*, (75: 5), Sept-Oct 1997, pp. 71-82.

Euricse (2016). *Exploring the cooperative economy. Report 2016*.

Ferrer Serna, I. y Ferrer Serna, L. (2009). *Estrategias para grandes cadenas distribuidoras de marcas propias: sector de alimentos* (Master's thesis, Universidad EAFIT).

Flavián, C. y Gurrea, R. (2003). El empleo de Internet como nuevo canal de distribución: un análisis de sus principales ventajas e inconvenientes. *Distribución y Consumo*, n°72, pp. 64-78.

Frazier, G. L. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), pp. 226-240.

Gaeda, E. (2011). Cooperativismo de consumo: la adaptación del modelo a las nuevas condiciones del mercado. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, Núm. 45, p. 191-196.

García Alcaraz, F.; Alfaro Espín, A., Hernández Martínez, A. y Molina Alarcón, M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, Vol. 1, n°5, pp. 232-236.

Garteizurrecoa, J. (2010). Peter Cornelius Plockboy y la república cooperativa. *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, n° 102, pp. 145-153.

Gázquez-Abad, J. C. (2016). ¿Qué papel juega la marca de distribuidor en los surtidos de las cadenas de distribución alimentaria? *Oikonomics*, N° 5, 45-52.

Ghosh, S. (1998). Making business sense of the Internet *Harvard Business Review*, Mar-Abr 1998, pp. 126-135.

Gil-Cordero, E. y Rondán-Cataluña, F. J. (2015). Evolución y tendencia nacional e internacional de la marca de distribuidor. *Distribucion y Consumo*, 3, 9-17.

Gnecchi, F. (2013). Retailing, Private Label and Global Competition. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 79-87.

Gorsch, D. (2000). The impact of Hybrid Channel Structures on the Purchase Process: a research outline. *E-Business Research Center Working Paper*.

Guarco, A. (2013). *El cooperativismo argentino: una esperanzadora mirada al futuro*. Buenos Aires: Intercoop.

Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, nº 1, pp. 5-13.

Heinz, D. y Pereira, E. (2012). Centrais de negocios: um novo agente nos canais de distribuicao? *IX Simposio de Excelencia em Gestao e Tecnologia*.

Heinz, D.; Costa, J. y Pereira, E. (2014). Composto de marketing em redes de compras: estudo comparativo das percepcoes de administradores e associados em uma rede de supermercados. *Read*, Porto Alegre, Edición 78, N°2, 529-570.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill.

Hoffman, D. L. y Novak, T. P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Enviroments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, 60 (3), pp. 50-58.

Hoffmann, W. H., y Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises. An empirical survey. *Long range planning*, 34(3), 357-381.

Holyoake, G. (1975). *Historia de los Pioneros de Rochdale*. Intercoop Editora Cooperativa Limitada, Argentina.

Kiang, M. Y.; Raghu, T. S. y Shang, K. H. (2000). Marketing on the Internet-who can benefit from an online marketing approach. *Decision Support Systems*, 27 (4), pp. 383-393.

Lagemann, L. (2004). Factores que influnciam a performance de redes de pequenas e médias empresas. Tesis de Maestría en Administración, Universidad do Río Grande do Sul.

Lamey, L.; Deleersnyder, B.; Dekimpe, M. G. y Steenkamp, J. B. E. (2007). How business cycles contribute to private-label success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1-15.

Madzij, P. (2017). *Retail Day Expo*, Bs As. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=TtO996xmR1s>

Martínez Carazo (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, n°20, Universidad del Norte, pp. 165-193.

Martos-Partal, M. y Gonzalez-Benito, O. (2009). What does store brand buyers search? Characterization of store brand buyers by benefits sought in shopping. *Universia Business Review*, (24), 76-95.

Masón, R. y Zoppi, R. (2013) El cooperativismo de consumo en la Argentina. Publicación N°17, *Segunda Serie GIDECOOP UNS*.

Menzani, T., & Zamagni, V. (2010). Cooperative networks in the Italian economy. *Enterprise and Society*, 11(1), 98.

Migliavacca, E. (2016). *La Coop nell'attuale contesto competitivo*. <http://www.aciamericas.coop/ivcumbre>

Moriarty, R. y Moran, U. (1990). Managing Hybrid Marketing Systems. *Harvard Business Review*, 68 (6), pp. 146-155.

Mozas Moral, A. y Bernal Jurado, E. (2004). Integración cooperativa y TIC's: presente y futuro. *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n°49, pp. 146-166.

OECD (1999). *The economic and social impact of Electronic Commerce: preliminary findings and research agenda*. OECD.

Oliveto, G. (2017). *Retail Day Expo*, Bs As. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=dUfbklrxwHM>

- Palacios Vicario, B.; Gutiérrez García, A. y Sánchez Gómez, M. (2012). NVIVO10: A useful tool for the communication research. *Actas II Congreso Nacional sobre Metodología de la Investigación en la Comunicación*, España, pp. 1003-1018.
- Paulraj, A.; Che, I. J. y Flynn, J. (2006) "Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance", en *Journal of Purchasing & Supply Management* 12, pp. 107-122.
- Pérez Cabañero, C.; Caplliure Giner, E. M.; Romero, M. y José, M. (2010). La elección de la marca del distribuidor en productos duraderos: factores de influencia. *Cuadernos de gestión*, 10.
- Piana, M. (2009). Private label nella Gdo: il caso Coop Italia. *Consumatori, Diritti e Mercato*, (1), 134-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. y Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 64 (4), pp. 149-160.
- Pousa, R. (2006). *Os Ciclos de Vida das Centrais de Negócios: Um Estudo no Setor Supermercadista no Estado de São Paulo*. XIII SIMPEP-Simpósio de engenharia de produção. Bauru/SP, 6.
- Puelles Pérez, J. A. y Puelles Gallo, M. (2003). Marcas de Distribuidor. Más de 30 años de un proceso dinámico e imparable. *Distribución y consumo*, (69), 55-71.
- Puentes Poyatos, R. y Velasco Gámez, M. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contrinuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *Revesco, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 99, pp.104-129.
- Quelch, J. A. y Klein, L. R. (1996). The Internet and International Marketing. *Sloan Management Review*, 37 (3), pp. 60-75.
- Ramírez, E. (2009). *El modelo cooperativo: respuesta a las crisis mundiales. Crecimiento y sostenibilidad*. Costa Rica, 2009, en: [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Enrique\\_Ramirez-Cumbre\\_Mexico\\_eje\\_2.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Enrique_Ramirez-Cumbre_Mexico_eje_2.pdf)
- Rayport, J. F. y Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value Caín. *Harvard Business Review*, vol. 73, nº 6, pp. 75-85.

Roger, G. (2010). Las marcas distribuidor en el sector de la alimentación. *EAE Business School, Strategic Research Center*.

Rosembuj, T. (2002). El valor del socio en la cultura cooperativa. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo. Journal International Association of Cooperative Law*, (36), 15-24.

Rosen, K. y Howard, A. L. (2000). E.retail: gold rush or fool's gold? *California Management Review*, 42 (3), pp. 72-100.

Ryan, G. y Bernard, H.R. (2003). Techniques to identify themes. *Fied Methods*, Vol. 15, No. 1, 85-109.

Sena da Silva, E. (2016). *Coop, a cooperativa da sua vida*. <http://www.aciamericas.coop/ivcumbre>

Smith, A. (1776). *Riqueza de las Naciones*.

Souza, M. G. (2004). *Centrais de Negócios. Uma revolução no varejo e na distribuição*. São Paulo. Edições Inteligentes, 2004

Steinfeld, C.; Kraut, R. y Plummer, A. (1997). The impact of interorganizational networks on buyer-seller relationships. *Journal of Computer Mediated Communications*, Vol. 1, nº 3.

Strader, T. y Shaw, M. J. (1997). Characteristic of electronic markets. *Decision Support Systems*, Vol. 21, pp. 185-198.

Suárez, F.; Fassio, A. y Pascual, L. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Swan, J.; Nevell, S.; Scarbrough, H. y Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, nº 4, pp. 262-275.

Tassinari, V. (2003). Social Responsibility in Supply Chain. The Coop Italia Case. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 72-83.

Tencati, A. y Zsolnai, L. (2009). The collaborative enterprise. *Journal of Business Ethics*, 85 (3), 367-376.

Torres Ruiz, F.; Murgado Armenteros, E. M.; Senise Barrio, O.; Mozas Moral, A. y Parras Rosa, M. (2006), *Proyecto "Elaboración de un estudio dirigido a la creación de una central de compras y de servicios en el sector oleícola provincial"*, suscrito entre la Excm. Diputación provincial de Jaén y la Universidad de Jaén.

UNESCO (2017). Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>. Última vez consultada: agosto de 2017.

Vallati, J. (2012). Integración cooperativa. Publicación N°8, *Segunda Serie GIDECOOP UNS*.

Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid, Síntesis.

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol. 16, n°3, pp. 31-52.

Vuotto, M. (2013). Investigar sobre cooperativas. Publicación N°19, *Segunda Serie GIDECOOP UNS*.

Xavier Filho, J.; Junior, F. y Xavier, M. L. (2013). Desistencia da cooperacao em redes interorganizacionais horizontais: reflexoes a partir da tipologia da acao social weberiana. XVI Seminarios em Administracao. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6).

Yin, R. K. (2001). *Estudio de Caso*. San Pablo, Artmed, 205.

Zsolnai, L. (2010). Future of capitalism. Ethics in the Economy - Handbook of Business Ethics, ed. Zsolnai, L., Lang, P., Oxford, Bern, Berlin.

## 8. Anexos

### Anexo I: Valores y Principios cooperativos

#### **VALORES**

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los integrantes de la cooperativa creen en los valores éticos de la honradez, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.

#### **PRINCIPIOS**

Los principios de las cooperativas son pautas mediante las cuales las cooperativas llevan a la práctica sus valores.

#### **1. AFILIACIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación, sin discriminación de género, condición social, raza, posición política o religiosa.

#### **2. GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS MIEMBROS**

Las cooperativas son organizaciones democráticas gestionadas por sus miembros, que participan activamente en la determinación de sus políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres que ejercen como representantes elegidos son responsables ante el conjunto de los miembros. En las cooperativas primarias los miembros tienen derechos igualitarios de votación (un miembro, un voto), y las cooperativas de otros niveles también se organizan de manera democrática

#### **3. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS MIEMBROS**

Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Al menos una parte de dicho capital suele ser propiedad común de la cooperativa. En general los miembros reciben una compensación limitada, si la hubiera, sobre el capital aportado como requisito para pertenecer a la cooperativa.

Los miembros destinan los excedentes de capital a cualesquiera o a todos los siguientes fines: al desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la creación de reservas, al menos una parte de las cuales sería de carácter indivisible; a la retribución de los miembros de manera proporcional a sus transacciones con la cooperativa; y a sufragar otras actividades aprobadas por los miembros.

#### **4. AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus miembros. Si establecen convenios con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si reciben capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen la gestión democrática por parte de los miembros y respeten su autonomía cooperativa.

#### **5. EDUCACIÓN, FORMACIÓN E INFORMACIÓN**

Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes electos, administradores y empleados para que puedan contribuir con eficacia al desarrollo de la cooperativa. También informan al público en general –en especial a los jóvenes y los líderes de opinión– sobre el carácter y las ventajas de la cooperación.

#### **6. COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS**

Las cooperativas benefician con máxima efectividad a sus miembros, y fortalecen el movimiento cooperativo, al trabajar en conjunto mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **7. PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD**

Las cooperativas trabajan en favor del desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por los miembros.

*Fuente: ACI (2013)*



**Anexo II:** Resumen del Plan para una Década Cooperativa de la ACI

**Objetivos de las Naciones Unidas para el Año Internacional de las Cooperativas**

**(2012):**

- Elevar la conciencia pública sobre las cooperativas y sus contribuciones al desarrollo socioeconómico y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Promover la formación y desarrollo de cooperativas.
- Estimular a los gobiernos a establecer políticas, leyes y regulaciones conducentes a la formación, el desarrollo y la estabilidad de las cooperativas.

**Objetivos del Plan:**

- Elevar a un nuevo nivel la **participación** de los miembros y la gobernanza.
- Posicionar a las cooperativas como constructoras de la **sostenibilidad**.
- Consolidar el mensaje cooperativista y definir la **identidad** de las cooperativas.
- Asegurar **marcos jurídicos** que apoyen el crecimiento de las cooperativas.
- Conseguir **capital** fiable para las cooperativas al mismo tiempo que se garantice la gestión por parte de los miembros.

Fuente: ACI (2013)

**Anexo III:** Guías para las entrevistas personales

| <b>GUÍA PARA LA ENTREVISTA A DIRIGENTES DE LAS CENTRALES DE COMPRAS</b>                            |       |
|--|-------|
| Fecha:   | Hora: |
| Lugar:   |       |
| Entrevistador:   |       |
| Entrevistado (nombre, edad, cargo):  |       |
| <b><u>Introducción</u></b>   |       |
| Se explica el objetivo de la entrevista  |       |
| <b><u>Características de la entrevista</u></b>   |       |
| Se aclara la confidencialidad de la misma  |       |
| <b><u>Guía de preguntas</u></b>  |       |
| ¿Cómo surgió el proyecto de la central?  |       |
| ¿Cómo está organizada?   |       |
| ¿Es virtual el funcionamiento de la central? ¿Cómo manejan la logística?                           |       |
| ¿Cómo fue el inicio del funcionamiento de la central?  |       |
| ¿Cómo fue el grado de adhesión de las cooperativas (producción/consumo)?                           |       |
| ¿Con qué inconvenientes se encontraron?  |       |
| ¿Cómo fue la evolución del volumen de transacciones que manejan?                                   |       |
| ¿Qué aspectos se consideran que fueron clave para lograr un resultado satisfactorio de la central? |       |
| ¿Qué aspectos se consideran que tendría para mejorar la central?                                   |       |
| ¿Cómo fue la experiencia de incursionar con la marca propia?                                       |       |
| ¿Cuáles son los objetivos para el largo plazo? ¿A qué se aspira?                                   |       |
| <b><u>Observaciones</u></b>  |       |
| Espacio para anotar elementos que el entrevistador considere significativos.                       |       |

## GUÍA PARA LA ENTREVISTA A COOPERATIVISTAS

(Antes del comienzo del proyecto)

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado (nombre, edad, cargo):

### **Introducción**

Se explica el objetivo de la entrevista

### **Características de la entrevista**

Se aclara la confidencialidad de la misma

### **Guía de preguntas**

¿Qué significa para ustedes participar de la central de compras? ¿Desde un principio se sintieron entusiasmados por participar del proyecto?

¿Qué beneficios esperan o consideran que van a percibir?

¿Expectativas más allá de las relacionadas al plano económico?

### **Observaciones**

Espacio para anotar elementos que el entrevistador considere significativos.

## GUÍA PARA LA ENTREVISTA A COOPERATIVISTAS

(Un año después del comienzo del proyecto)

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado (nombre, edad, cargo):

### **Introducción**

Se explica el objetivo de la entrevista

### **Características de la entrevista**

Se aclara la confidencialidad de la misma

### **Guía de preguntas**

¿Cómo fue este primer año de funcionamiento de la central? ¿Cumplió con las expectativas?

¿Qué beneficios encontraron?

¿Detectaron algún problema? ¿Cuál/es?

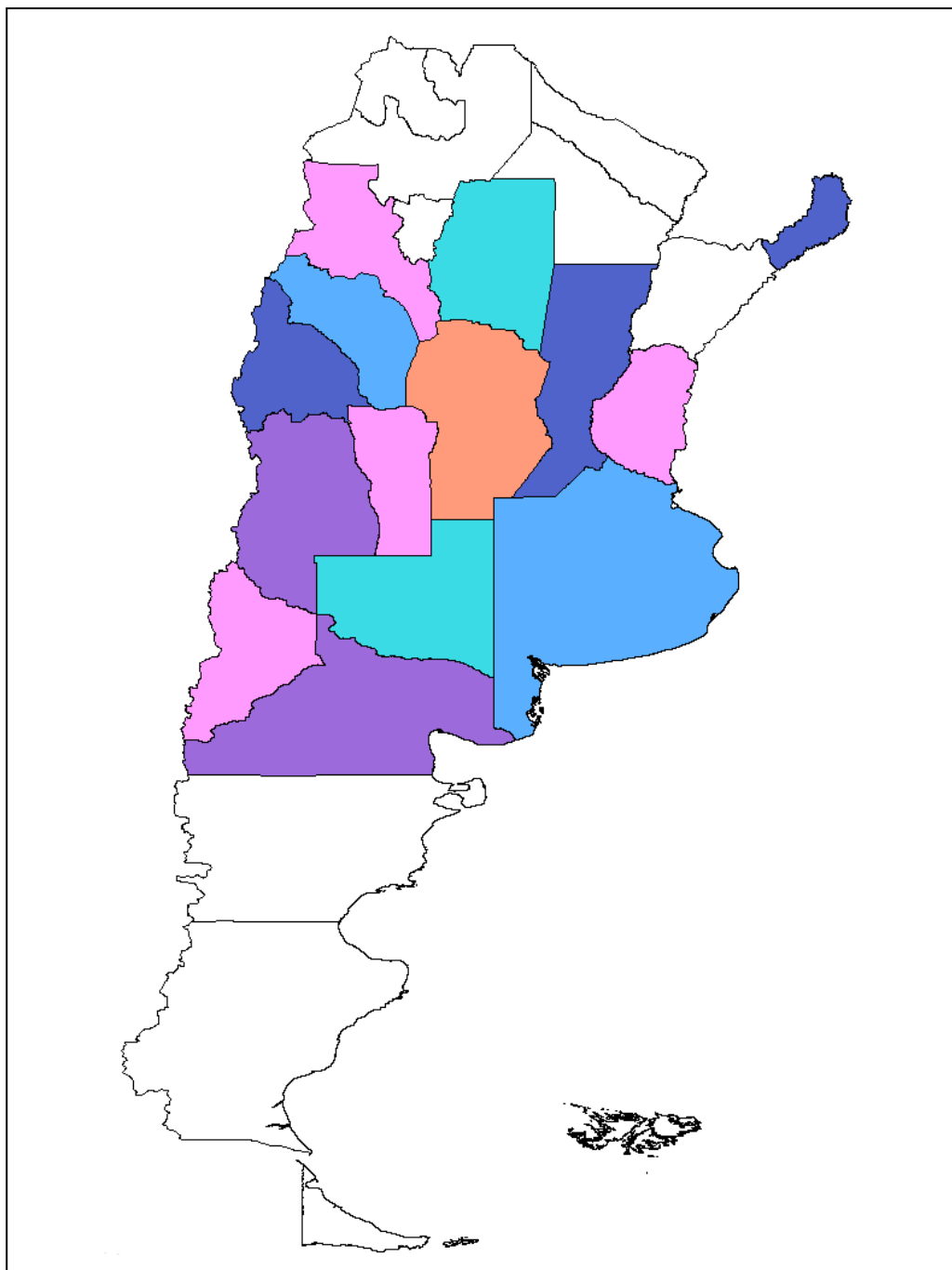
¿Alguna recomendación o mejora para sugerir?

### **Observaciones**

Espacio para anotar elementos que el entrevistador considere significativos.

**Anexo IV:** Dispersión geográfica de las unidades de análisis

**Figura 5: Dispersión geográfica de las cooperativas participantes de la CCFACC (distinción de provincias con presencia de cooperativas)**



*Fuente: elaboración propia*

**Figura 6: Dispersión geográfica (por porcentaje) de las cooperativas participantes de la Coop Italia por región**



Fuente: Migliavacca (2016)

**Anexo V:** Resultados de entrevistas CCFACC

**Tabla 11: Expectativas y desafíos de las cooperativas y de la FACC antes de comenzar el proyecto**

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
| <b>Cooperativas</b> | <p><b><u>Expectativas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión</li> <li>- Competitividad (precio)</li> <li>- Surtido</li> <li>- Calidad de los productos</li> <li>- Fuentes de trabajo</li> <li>- Relación con otras cooperativas</li> </ul> | <p><b><u>Desafíos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiación</li> <li>- Logística</li> <li>- Imagen cooperativa</li> <li>- Capacitación</li> </ul>   |
| <b>FACC</b>         | <p><b><u>Expectativas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión del sector</li> <li>- Competitividad</li> <li>- Surtido</li> <li>- Marketing homogéneo</li> <li>- Relación con otras cooperativas</li> </ul>                                  | <p><b><u>Desafíos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso de cooperativas adheridas</li> <li>- Falta de profesionalismo</li> <li>- Logística</li> <li>- Calidad de los productos</li> <li>- Diferencia de tamaño de las cooperativas</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 12: Beneficios y problemas de la CCFACC detectados por cooperativas a un año del comienzo del proyecto**

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
| <b>Cooperativas</b> | <p><b><u>Beneficios</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones</li> <li>- Surtido</li> <li>- Marca propia</li> <li>- Gestión de la central (buena comunicación)</li> <li>- Competitividad / Incremento de ventas</li> <li>- Eliminar cadena de intermediarios</li> <li>- Relación con otras cooperativas / Intercambio de experiencias</li> </ul> | <p><b><u>Problemas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logística</li> <li>- Superposición con otra central de compras (Primer Precio)</li> <li>- Participación</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Surtido (incorporación de nuevos productos)</li> </ul> |
|---------------------|--|---|

Fuente: elaboración propia