

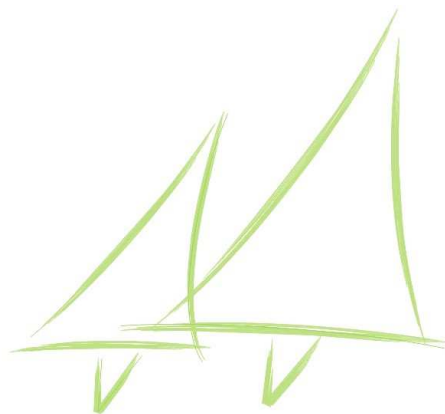
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 142 - CONTRIBUCIÓN DEL COOPERATIVISMO A LA ECONOMÍA ARGENTINA. UN ENFOQUE DESDE EL DESARROLLO LOCAL.

Gestão econômica e social de cooperativas

*María Eugenia Castelao Caruana*

*[castelao@econ.uba.ar](mailto:castelao@econ.uba.ar)*

*Centro de Estudios de Sociología del Trabajo- FCE- UBA*

### Resúmen

Son numerosos los estudios desarrollados, a nivel nacional e internacional, que presentan evidencia sobre el importante rol que cumplen las cooperativas en las economías nacionales como unidades económicas y como actores claves del desarrollo nacional. Sin embargo, sus aportes económicos y sociales son pocas veces identificados o reconocidos por las estadísticas y los diferentes niveles de gobierno.

Actualmente en la Argentina la situación coyuntural permite avanzar en una identificación más precisa de este sector de la economía social, debido a la importancia que el gobierno nacional le asigna a las cooperativas en sus políticas sociales y de promoción de empleo y a la realización del último Censo de Información Económica Sectorial de Cooperativas y Mutuales. En este marco, el presente trabajo intenta identificar las cooperativas más relevantes de la economía Argentina en cuanto a nivel de ventas y realizar un análisis de sus aportes económicos y sociales para el desarrollo, especialmente desde una perspectiva local.

**Palabras clave:** cooperativas, intermediarios sociales, desarrollo local, censo nacional.

### Abstract

Several studies have been developed showing evidence of the important place that the coops have in their national economies, as economic units and key actors of the development process. However, their economic and social contributions have seldom been identified or acknowledged by the statistics and the local or national governments.

Recent Argentinean environment allows advancing in a more specific identification of this sector of the social economy. The national government has

given the cooperative movement a central role in its social policies and employment programmes, and it has carried out the last national economic census about the cooperative and mutual fund movements. This work tries to identify the most relevant coops in the Argentinean economy according to their sales, and to analyze their economic and social contribution to development, especially from a local perspective.

**Key-words: co-operatives, social intermediaries, local development, national census.**

## Introducción

La creciente problemática del empleo a nivel mundial y las falencias que las políticas de crecimiento neoclásicas han demostrado, especialmente en términos de equidad distributiva, han puesto en el centro de la escena la necesidad de reinventar el concepto desarrollo económico, esta vez desde los niveles locales. El concepto de desarrollo local y sus estrategias derivadas, surgió en la década del 70 a partir de la crisis económica desatada en los países centrales como consecuencia del quiebre del modo de producción fordista. En este marco, comenzaron a vislumbrarse experiencias de desarrollo local surgidas desde los territorios y basadas en el uso de las potencialidades de los factores locales, tanto recursos económicos como sociales y territoriales (Albuquerque 1995).

Bajo esta concepción del desarrollo, la participación de todos los agentes locales es decisiva para el éxito de la estrategia, aunque desde la dimensión económica, el empresario es quien adquiere un rol clave como generador de innovaciones y motor del desarrollo económico. Esta visión schumpeteriana se focaliza, por lo general, en la creación de empresas privadas individuales, relegando el análisis de impacto de otras formas de actividad económica - como los emprendimientos colectivos - a un segundo plano (Stryjan 1999). Sin embargo, las cooperativas, como otros emprendimientos colectivos, cumplen múltiples funciones sociales y económicas orientadas a fortalecer a sus asociados, quienes en el proceso de desarrollo generan fuertes externalidades positivas sobre sus comunidades.

Las cooperativas son potenciales *intermediarios sociales*, es decir entidades que “median entre la economía y otras áreas de la actividad social y mantienen un equilibrio entre ellas” (Piore, 2001:1). La capacidad de articular ambas dimensiones puede situarlas en una posición clave para el desarrollo de sus comunidades locales en el actual contexto de globalización. Desde la dimensión social, las cooperativas poseen la capacidad de comunicar, coordinar y generar diálogo entre sus asociados y otros agentes del territorio o sector. Tienen capacidad para fomentar la construcción de consenso político y fortalecerlo a fin de lograr una estrategia de desarrollo local democrática y participativa. En la esfera económica, las cooperativas contribuyen al crecimiento a través de la producción, la inversión, las exportaciones y la generación de empleo, directo e indirecto, pero su principal aporte se dirige hacia el proceso de desarrollo, al impulsar un crecimiento basado en la distribución equitativa de la riqueza social generada.

Como señala Stryjan (1999), la contribución económica central de las cooperativas es su capacidad de desarrollar *infraestructura empresarial*, al otorgar un marco que permite la incorporación y participación de potenciales empresarios o brindar su apoyo a las comunidades locales y a su desarrollo de capital social. El autor destaca que las cooperativas, especialmente las de crédito y agrícolas, suelen proveer servicios de infraestructura que relacionan a una gran cantidad de agentes, incrementando la presencia de redes locales (Stryjan 1999). Por su parte, Nembhard (2004) las identifica como agentes propulsores del cambio para destacar el impacto de estas entidades sobre la acumulación de riqueza de sus asociados y sus comunidades, y sobre el

desarrollo de los activos locales, entre otras variables. Sin embargo, al realizar un análisis de las capacidades que poseen desde la perspectiva del desarrollo local, se descubre una multiplicidad de actividades y comportamientos, inherentes a su forma de organización y sus objetivos, que las destacan, una vez más, como fecundas promotoras del desarrollo frente al resto de las empresas individuales.

Al diseñar una estrategia de desarrollo local, Albuquerque (1995) destaca algunos aspectos del *empleo y el mercado de trabajo*, fundamentales para su éxito: el compromiso con el empleo productivo, con especial énfasis en el mercado de trabajo local; la participación de los trabajadores locales en la reestructuración de la organización productiva local y un sistema educativo y de capacitación profesional adaptado a la problemática productiva y social territorial. En general, las cooperativas demandan empleo en el mercado local en el que se encuentran asentadas y su actividad comercial, muchas veces orientada a la demanda de productos también locales, incentiva la creación de empleos localizados. Las cooperativas atienden las relaciones que mantienen con su personal al considerar aspectos como capacitación, nivel de educación, participación en las estrategias de la empresa, conocimientos sobre temas cooperativos, etcétera.

Por otro lado, las *relaciones y la comunicación* entre entidades permiten generar una gran diversidad de redes, que pueden ir desde las personales y redes de empresas industriales, informales y explícitas, a las redes de empresa explícitas con códigos de comunicación (Vázquez Barquero 1999). Las redes facilitan el intercambio, comercial o no, de todo tipo de recursos entre los agentes involucrados. Desde una óptica empresarial, las redes pueden mejorar la competitividad de las entidades en los mercados nacionales e internacionales y obtener economías de escala en la producción, la investigación y el desarrollo de productos, comercialización, y reducción de costos (Vázquez Barquero 1999), todo lo cual permite aumentar el excedente de las entidades y la mayor acumulación de sus asociados. Desde la óptica del “capital social” las redes densas de interacción social horizontales favorecen la confianza, la cooperación y el desarrollo (Narodowski 2008). Su desenvolvimiento, sin embargo, es un proceso de largo plazo, histórico y acumulativo. Estas redes, formales e informales, afectan el entramado productivo local y el patrón de consumo de la comunidad, e incrementan la acumulación de capital social de la comunidad en general. La comunicación y las relaciones que las cooperativas establecen con sus miembros, con la comunidad, con sus empleados y con su entorno en general, son parte de la conformación de estas redes y determinan su tipo de inserción local y su capacidad de llegar y responder a las necesidades de sus asociados. Estas relaciones se expresan en las actividades institucionales, productivas o comunitarias que las cooperativas realizan y que repercuten en la actividad específica de sus asociados (producción o consumo).

La generación y adaptación de *innovaciones* es también un factor clave del desarrollo. El concepto de innovación es amplio, incluye desde la introducción de nuevas formas de organización del trabajo hasta la incorporación de nueva tecnología. Su generación permite motorizar el desarrollo al incrementar la productividad de las entidades o proveer un mayor valor agregado en los

productos comercializados. El desafío consiste en lograr que las innovaciones tecnológicas y organizativas se incorporen al sistema económico y de gestión local de forma eficaz. Este proceso requiere un diseño descentralizado que permita identificar las principales características de la estructura socioeconómica, la cultura y el territorio de cada localidad (Albuquerque 1997), de forma tal que las innovaciones sean apropiadas a los recursos y potencialidades territoriales (Albuquerque 1995). Las cooperativas, como organizaciones territorialmente descentralizadas y localizadas en sus comunidades, tienen la capacidad para liderar este proceso en sus sectores de influencia e introducir innovaciones adecuadas a las necesidades y requerimientos de los consumidores y productores locales.

Unido a esto último, las cooperativas realizan dos actividades clave que afectan directa e indirectamente la capacidad de acumulación de los asociados. Una de ellas es la provisión de financiamiento a los asociados a través de líneas de crédito flexibles orientadas hacia la generación de actividades innovadoras, la incorporación de tecnología ya existente o la diversificación productiva. La segunda se refiere a la intervención de las cooperativas en los mercados, afectando, en algunos casos, los precios o las condiciones de intercambio. Como lo explica Coraggio (2002:2) al referirse a las entidades de la economía social en general: “Se trata de poner límites sociales al mercado capitalista y, si es posible, construir mercados donde los precios y las relaciones resultan de una matriz social que pretende la integración de todos con un esfuerzo y unos resultados distribuidos de manera más igualitaria”.

Evaluar la participación de las cooperativas en el desarrollo de la economía nacional puede ser un trabajo complejo, que requiere más voluntad política que interés académico, sin embargo aunque el análisis de impacto de estas entidades sobre la acumulación de capital físico y social de sus asociados y comunidades, es factible desde la perspectiva del desarrollo local, queda un largo camino para identificar de manera acabada las múltiples capacidades y falencias que poseen las cooperativas en el marco de esta flexible estrategia de desarrollo.

## **Metodología**

El presente trabajo se basa en los datos agregados que surgen del Reempadronamiento Nacional de Cooperativas y Mutuales (RNCyM) y del Censo de Información Económica Sectorial de Cooperativas y Mutuales (CECyM) realizado entre julio del 2005 y mayo de 2006. Debido a que los datos de ambos operativos se encuentran compilados se aludirá a estos como CRNCyM. El censo no incluye en su población objetivo a las cooperativas de trabajo en general, ni a las creadas por la resolución 3026/06 (ex 2038/03)<sup>1</sup>. Tampoco contiene datos relativos a la actividad económica de las Federaciones. Por otra parte, algunos datos incorporados en el RNCyM se encuentran agregados, incluyendo no sólo a las cooperativas identificadas en el reempadronamiento sino también a aquellas registradas hasta septiembre de

---

<sup>1</sup> La resolución 3026/06 regula la constitución de cooperativas de trabajo originadas en planes y programas de empleo nacionales.

2007 y a las creadas por la resolución 3026/06. Se hará la correspondiente aclaración al presentar estos datos.

El censo permite visualizar la situación institucional, económica y financiera del sector cooperativo, aunque imposibilita comprender de manera acabada el rol de las cooperativas en la economía nacional y su contribución socioeconómica al desarrollo local y regional. Como aproximación a esta realidad se identificaron las 22 cooperativas más importantes del país según nivel de ingresos por ventas durante el año 2005<sup>2</sup>. Sobre estas entidades se obtuvo información relevante de 11 cooperativas de diversos sectores productivos, las que explican el 54,67% del ingreso por ventas de las entidades censadas pertenecientes al quintil 5 (20% de las entidades de mayor actividad económica). La información se obtuvo a partir de estados contables públicos o provistos por las entidades, datos publicados en páginas Web oficiales, información censal general, y cuestionarios a dirigentes de cooperativas.

Cuadro 1. Posición de las cooperativas analizadas en el ranking de las 1000 empresas de mayores ingresos por ventas en el año 2005

Posición 2005	Denominación	Sector de actividad
50	Agricultores Federados Argentinos	Agropecuaria
66	SanCor	Agropecuaria
*	Banco Credicoop	Banco cooperativo
*	Sancor Seguros	Seguros
231	Unión Agrícola Avellaneda	Agropecuaria
302	Obrera de Consumo y Vivienda	Consumo
*	La Segunda	Seguros
427	Agropecuaria Unión de Justiniano Posse	Agropecuaria
442	Manfrey	Agropecuaria
569	La Agrícola Regional	Agropecuaria
777	Productores Tabacaleros de Salta	Agropecuaria

\* Estimación sobre su potencial ubicación en el ranking basada en datos publicados por el Banco Central  
Fuente: Revista Mercado (2006)

## Un primer acercamiento geográfico y temporal

Según el CRNCyM, hasta septiembre de 2007, el sector cooperativo argentino estaba compuesto por 11.357 entidades, de las cuales 6.020 fueron reempadronadas durante el censo, 3.700 creadas bajo las resoluciones 2038 o 3026, y 1.637 registradas en el INAES entre julio de 2005 y septiembre de

<sup>2</sup> Aquellas incluidas en el ranking de las 1000 empresas de mayores ingresos por ventas en dicho periodo según la revista MERCADO Digital, <http://www.mercado.com.ar>, y datos publicados por el BCRA para el sector financiero.

2007. Al respecto es necesario señalar que las cooperativas reempadronadas no incluyen, como ya se mencionó, a las cooperativas de trabajo. Sin embargo, aquellas creadas bajo la resolución 3026 son constituidas en todos los casos, como cooperativas de trabajo y no hay ningún indicador que permita asegurar que estas cooperativas se encontraban en actividad a esa fecha, lo que implica que el número de entidades en actividad puede estar sobreestimado. Por otro lado, el número de cooperativas registradas luego del censo (1.637) no incluye ningún tipo de cooperativa de trabajo.

A partir de estos datos<sup>3</sup> se puede observar la distribución geográfica del sector y sus tendencias en los años seleccionados<sup>4</sup> (Cuadro I). La región Centro Litoral continúa concentrando el mayor número de entidades (60%), no obstante que su participación en el total nacional mantiene una clara tendencia descendente. El movimiento cooperativo de la provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) explica casi el 68% de este dato. En la región Cuyo y Nordeste el sector también ha disminuido su participación, aunque en menor proporción, a favor de la región Noroeste, donde actualmente se localiza el 18% del sector cooperativo. La región Patagónica, por último, mantiene su participación alrededor del 7%.

Cuadro 2: Distribución geográfica de las entidades cooperativas 1984, 1994 y 2007 (Excluye cooperativas de trabajo),

Regiones	1984		1994		2007*	
	Nº Coop.	Participación	Nº Coop.	Participación	Nº Coop.	Participación
Centro Litoral	2.560	70%	3.348	68%	6.797	60%
Cuyo	306	8%	364	7%	780	7%
Noroeste	190	5%	503	10%	2.050	18%
Nordeste	374	10%	344	7%	941	8%
Patagónica	239	7%	373	8%	789	7%
<b>Total</b>	<b>3.669</b>	<b>100%</b>	<b>4.932</b>	<b>100%</b>	<b>11.357</b>	<b>100%</b>

\* Incluye las 3700 cooperativas creadas por las resoluciones 3026 (ex 2038).

Fuente: elaboración propia en base a datos de Levin y Verbeke (1997) y CRNCyM.

Aunque no hubo políticas específicas para el movimiento cooperativo durante la década del 90, en los años posteriores a la crisis se han observado nuevas intenciones de fortalecer la economía social, a través de propuestas para la promoción, regulación y coordinación de las cooperativas y mutuales. Ya sea

<sup>3</sup> Se supone una distribución homogénea de las cooperativas de trabajo creadas bajo la resolución 3026 por estar originadas en una política de alcance nacional y debido a la imposibilidad de desagregarlas.

<sup>4</sup> Provincias que componen cada región: región Centro Litoral: CABA, Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe; región Cuyo: Mendoza, San Juan, La Rioja y San Luis; región Nordeste: Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones; región Noroeste: Catamarca, Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Tucumán; región Patagónica: La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

debido al apoyo del gobierno u otros factores coyunturales o estructurales, la velocidad de crecimiento del sector cooperativo a nivel nacional se ha duplicado en los últimos 13 años. De una tasa de crecimiento anual promedio del 3% entre 1984 y 1994 el movimiento creció a una tasa del 6,63% entre 1994 y el 2007. Aún si se omiten del análisis las 3.700 cooperativas creadas bajo programas de gobierno, el sector creció entre puntas un 55%, a una tasa promedio anual del 3,25%. El crecimiento del sector cooperativo se observa, de forma heterogénea, en todas las regiones del país, con especial énfasis en la región Noroeste, lo que explica su mayor participación nacional en el cuadro anterior.

Cuadro 3: Tasa de crecimiento anual promedio del sector cooperativo por región (excluye cooperativas de trabajo), 1984, 1994 y 2007.

Regiones	Año 1984	Tasa anual promedio	Año 1994	Tasa anual promedio	Año 2007*
Centro Litoral	2.560	6,2%	3.348	5,6%	6.797
Cuyo	306	1,7%	364	6,0%	780
Noroeste	190	10,2%	503	11,4%	2.050
Nordeste	374	-0,8%	344	8,0%	941
Patagónica	239	4,5%	373	5,9%	789
<b>Total</b>	<b>3.669</b>	<b>3,0%</b>	<b>4.932</b>	<b>6,6%</b>	<b>11.357</b>

\* Incluye las 3700 cooperativas creadas por las resoluciones 2038/3026.

Fuente: elaboración propia en base a datos de Levin y Verbeke (1997) y CRNCyM.

### Capital humano: Asociados y empleados

Aunque el objetivo de las cooperativas no es la rentabilidad, las entidades requieren una solvencia económica que les permita ser sustentables y contar con los recursos necesarios para actuar de manera efectiva en todas las esferas que hacen a la actividad productiva y social de sus asociados. Esto supone contar con recursos y saber generarlos para capitalizarse y distribuirlos, en resumen tener aptitudes y disposición para gestionarlos. La gestión, por su parte, depende de las capacidades de los cuerpos directivos, los gerentes y los empleados de las cooperativas, así como de factores externos a las entidades, económicos y sociales, que hacen a su entorno.

Las cooperativas con mayor número promedio de asociados pertenecen al sector financiero y al sector de provisión de servicios públicos. La mayor concentración de asociados a cooperativas se encuentra en la región Centro Litoral, especialmente en las provincias de Santa Fe, con un promedio de 3.293 asociados por cooperativas según el CRNCyM y en la CABA, con 1.044 asociados promedio. En la Región Patagónica, la provincia de La Pampa se destaca con un promedio de 2.163 asociados por cooperativa. Por otro lado,

las cooperativas de la región Noroeste, a pesar del fuerte crecimiento del sector en la región, poseen el menor promedio de asociados por entidad del país.

Cuadro 4: Número de cooperativas, población y asociados por región (2007\*)

Regiones	Número de cooperativas	Población en miles	Asociados por coop.
Centro Litoral	6.797	23.828,99	1.304
Cuyo	780	2.857,59	355
Noroeste	2.050	4.168,49	61
Nordeste	941	3.367,52	237
Patagónica	789	2.037,55	709
<b>Total</b>	<b>11.357</b>	<b>36.260,13</b>	<b>560,39</b>

\* Incluye las 3700 cooperativas creadas por las resoluciones 2038/3026.  
Fuente: Elaboración propia en base a datos del CRNCyM e INDEC.

En cuanto a los asociados que participan en el cuerpo directivo de las cooperativas a nivel nacional, más de la mitad (55%) son mayores de 49 años. La Patagonia y el Nordeste son las regiones con cuerpos dirigentes relativamente más jóvenes, ya que sólo el 41% y 44% respectivamente son mayores de 49 años. En el extremo, se encuentra la dirigencia cooperativista de las provincias de Santa Fe (62%) y el interior de la provincia de Buenos Aires (73%). Asimismo, son los sectores de Vivienda y Educación los que, en general, nuclean a los dirigentes de menor edad, mientras que en Salud y Turismo y Hotelería predominan los dirigentes mayores de 49 años, 66% y 78%.

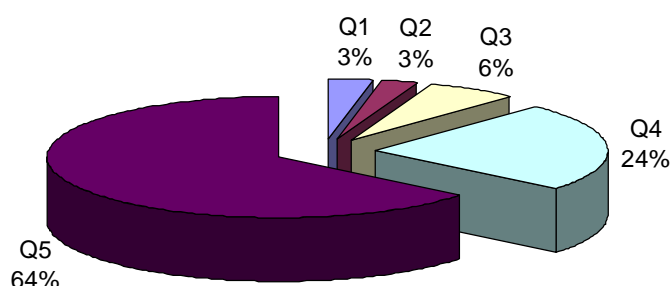
No obstante la información agregada sobre cooperativas y mutuales que recoge el censo sobre diferencias de género, se debe destacar el predominio masculino en los cuerpos directivos de estas organizaciones (81%) y en el sector gerencial (81%), especialmente del sector agropecuario y de servicios públicos.

En cuanto al nivel de educación de los dirigentes cooperativos y mutualistas, el 66% declara no tener estudios universitarios o terciarios. Esa proporción es menor en la región Noroeste (56%) y en la CABA, (52%). En el sector gerencial, por otro lado, la profesionalización es en promedio mayor, ya que el 59% de los gerentes alcanzó estudios terciarios o universitarios. En zonas como el Gran Buenos Aires y la región de Cuyo esta condición alcanza al 70%. Por otro lado, el 61% de los gerentes de las entidades posee algún tipo de capacitación específica en el área funcional en que se desempeña, especialmente en la región de Cuyo (80%) y en la CABA (74%).

El nivel de antigüedad de los gerentes cooperativos es importante ya que a nivel nacional excede en promedio los 10 años y en gran parte de las regiones permanecen en el cargo entre 15 y 20 años. En la mayoría de los sectores, los gerentes tienen algún tipo de relación con la cooperativa o mutual que dirigen, ya sea como miembros del consejo o como asociados a la entidad, excepto en el sector agropecuario, donde el 78% de los gerentes son externos.

Durante el periodo analizado, el movimiento cooperativo empleó aproximadamente 251.600<sup>5</sup> personas, lo que representa el 1,6% de la población urbana económicamente activa del periodo y el 1,79% de la población urbana empleada. Como se observa en el siguiente gráfico, el 88% de los puestos de trabajo de las cooperativas censadas corresponden a las entidades ubicadas en los quintiles 4 y 5 de acuerdo a su nivel de actividad económica, o sea aquéllos generados por las empresas cooperativas que nuclean el 40% de los ingresos totales del sector.

Gráfico I: Empleo sostenido por quintiles de ingresos totales<sup>6</sup>



Fuente: Elaboración propia en base a datos del CRNCyM

Las entidades de mayores ingresos analizadas mantuvieron durante el periodo 2005/2006 un total de 15.397 puestos de trabajo.

Sólo el 26,5% de las cooperativas censadas organizaron capacitaciones durante el periodo. De ellas, el 99% son cooperativas del sector agropecuario y 43% del sector de crédito y ayuda económica. Por otra parte sólo el 6% de las cooperativas del sector vivienda y el 1,8% del sector Turismo y Hotelería organizaron algún tipo de capacitación.

De las once cooperativas analizadas, todas poseen en distinto grado una política de capacitación orientada hacia sus empleados, asociados y comunidad.

En cuanto al contenido de las actividades de capacitación para los empleados, la mayoría de las cooperativas analizadas, incorpora temas relacionados a la eficiencia productiva y calidad de los productos comercializados. Un pequeño número, especialmente en el sector agropecuario, destaca también la

<sup>5</sup> Estimación propia para el universo cooperativo en base a los datos muestrales del CRNCyM, omitiendo las cooperativas de trabajo.

<sup>6</sup> Los porcentajes son resultado de los datos correspondientes al total de empleados en cada Quintil dividido su sumatoria, lo cual difiere de los porcentajes expresados en el CRNCyM.

formación de sus trabajadores en la esfera del cooperativismo y sus valores. Las cooperativas agropecuarias, por lo general, realizan una clara distinción entre la formación dirigida a los asociados, a los empleados y a la comunidad, mientras que las entidades de otros sectores priorizan la capacitación de sus empleados y de ciertos sectores de la comunidad, entendiendo, tal vez, que por su propia naturaleza (cooperativas de consumo, crédito, seguros y servicios públicos) el compromiso de los asociados es menos intenso (Levin y Verbeke 1997).

### **Las cooperativas y sus asociados. La comunidad y sus agentes**

Un importante desafío de las entidades de la economía social es lograr una efectiva y fluida comunicación con su entorno, sus stakeholders y sus propios miembros, de forma tal de generar redes, sistemas de relaciones de interdependencia y reciprocidad. Las cooperativas tienen capacidad para generar redes personales, que facilitan el intercambio de información, recursos, bienes y conocimiento entre sus asociados y con la comunidad, y redes industriales (o de empresas) en que las actividades económicas y los recursos tienen un carácter central y cuya estructura se encuentra en constante transformación debido a la interacción abierta de los actores (Vázquez Barquero 1999). La red industrial puede transformarse en una forma de regulación del sistema productivo local, ya que por su propia dinámica interna condiciona las actividades productivas que la forman (Vázquez Barquero 1999). Sin embargo, según se expresa en los datos del CRNCyM, menos del 50% de las cooperativas declara comunicarse con sus asociados semanalmente y alrededor del 20% lo realiza menos de una vez por mes. La comunicación con otros sectores de la comunidad resulta aún mas esporádica, el 37% manifiesta hacerlo al menos mensualmente, el 20% con menor frecuencia y el 23% no tienen ningún tipo de comunicación externa.

La comunicación de las cooperativas analizadas con sus asociados y con la comunidad, podría constituir una herramienta clave para fortalecer sus relaciones locales y su propio entramado social.

Entre los medios mas utilizados por estas cooperativas para generar una fluida comunicación con sus asociados y su entorno en general, se encuentran la publicidad institucional y comercial a través de diversos canales masivos de difusión, el apoyo a actividades sociales y la publicación de gacetillas o revistas de edición mensual. Por lo general, estas publicaciones incluyen información institucional referente a asambleas, eventos y cursos, noticias o análisis de evolución de los mercados relevantes para los asociados, notas de capacitación cooperativa, nuevas técnicas o insumos disponibles, etcétera. Algunas cooperativas aprovechan su estructura organizacional descentralizada para llegar con efectividad a todos sus asociados y área de influencia, tal es el

caso de la cooperativa Agricultores Federados Argentinos que a través de sus centros cooperativos primarios invierte alrededor del 50% del presupuesto en la comunicación institucional y publicidad (periodo 2006/7). Esta entidad brinda particularmente información instantánea a sus asociados a través de mensajes de texto.

Cuando se realiza una evaluación global sobre la naturaleza de la actividad social de la cooperativa sólo tres de las 11 entidades analizadas mencionan la responsabilidad social y sólo dos elaboran Balances Sociales Cooperativos. Todas realizan donaciones monetarias y/o en especies a instituciones de la comunidad, la mayoría implementa algún tipo de política a favor del medio ambiente y el resto de las actividades comunitarias se reparten principalmente en las áreas de cultura, nutrición, trabajo infantil, deporte o juventud. En especial las cooperativas agropecuarias tienen una fuerte política de capacitación a través de sus fundaciones, orientada a los hijos de los asociados con el fin de estimular la educación cooperativa y la gestión agropecuaria.

A nivel nacional, el CRNCyM indica que sólo 29% de las cooperativas se encuentran adheridas a, por lo menos, una federación. Este dato contrasta con la amplia adhesión que sostienen las cooperativas analizadas, que en muchos casos están asociadas a más de una federación. En esta línea, al menos la mitad de ellas son miembros de la Alianza Cooperativa Internacional, aunque son pocas las que tienen algún tipo de relación con entidades representativas del movimiento cooperativo en otros países. También son pocas las cooperativas que declaran tener relaciones con agentes locales como universidades, municipalidades, cámaras de comercio, u otras entidades sociales especialmente dirigidas al desarrollo local. Solo cuatro entidades se relacionan con el INTI o el INTA, seis con diferentes universidades y sólo dos, la cooperativa Obrera de consumo y vivienda y el Banco Credicoop, tienen *acuerdos explícitos* con diferentes niveles de gobierno que repercuten directamente en sus comunidades. Otras cooperativas han celebrado convenios con empresas de capital, en el marco de proyectos de innovación productiva que se reflejan en el entramado productivo de sus asociados.

### **Participación económica y desarrollo económico**

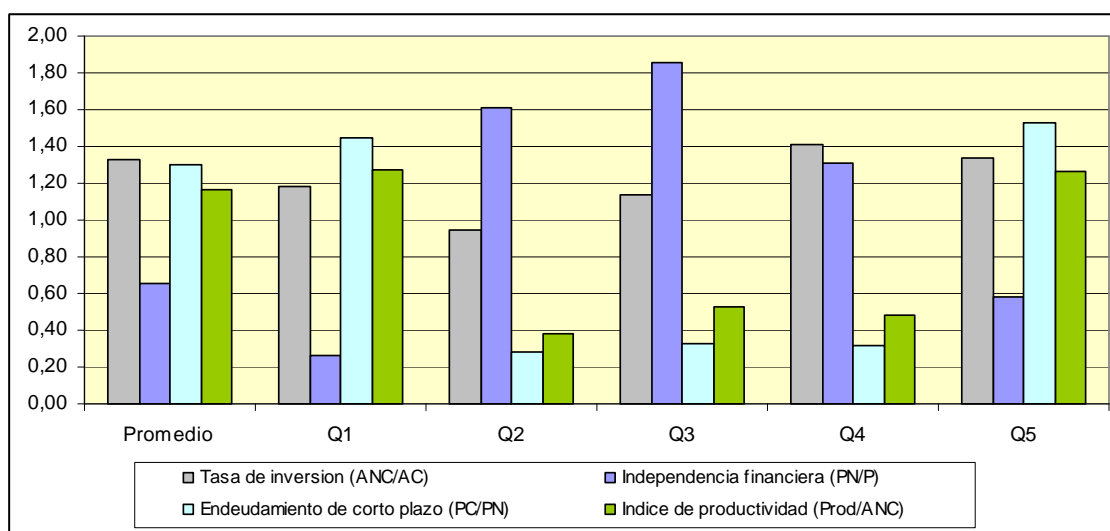
A nivel nacional las cooperativas se ubican en las siguientes ramas de actividad económica: Servicios Públicos (41%), Agropecuaria (25%), Vivienda (12%), Finanzas (13%), Salud (8%) y Turismo (1%). Entre las de servicios públicos las más relevantes son las que proveen agua y energía eléctrica. Sin embargo, entre las 22 cooperativas de mayores ingresos se destaca el sector agropecuario (69%), conformado por cooperativas que elaboran productos derivados de la leche, comercializadoras de tabaco, comercializadoras agrícola-ganaderas y vitivinícolas; seguido por las cooperativas de consumo (13%) y seguros (9%).

## Situación Financiera

Como se señaló anteriormente, la sustentabilidad y la capacidad de las cooperativas para incidir en los mercados y dar respuestas económicas y sociales a sus asociados se vincula con la situación económica – financiera de cada entidad. En función de los datos provistos por el CNRCyM, se seleccionaron diversos ratios contables a fin de obtener una visión de la situación patrimonial y financiera del movimiento cooperativo por quintiles.

Como se aprecia en el gráfico II, entre los ratios patrimoniales se destaca el alto nivel de independencia financiera de las entidades en los quintiles medios, consistente con el bajo nivel de endeudamiento de corto plazo que estas reflejan. Por otro lado, la productividad parecería estar disociada de la tasa de inversión, ya que sus máximos niveles se encuentran en el primer y último quintil, 1,27 y 1,26 respectivamente, mientras que la tasa de inversión no muestra una tendencia clara entre quintiles. A primera vista, este cuadro podría indicar un alto riesgo patrimonial de las entidades en los quintiles 1 y 5, que sin embargo podría estar compensado por su alto nivel de productividad, debido a su elevada generación de ingresos en relación a sus activos fijos.

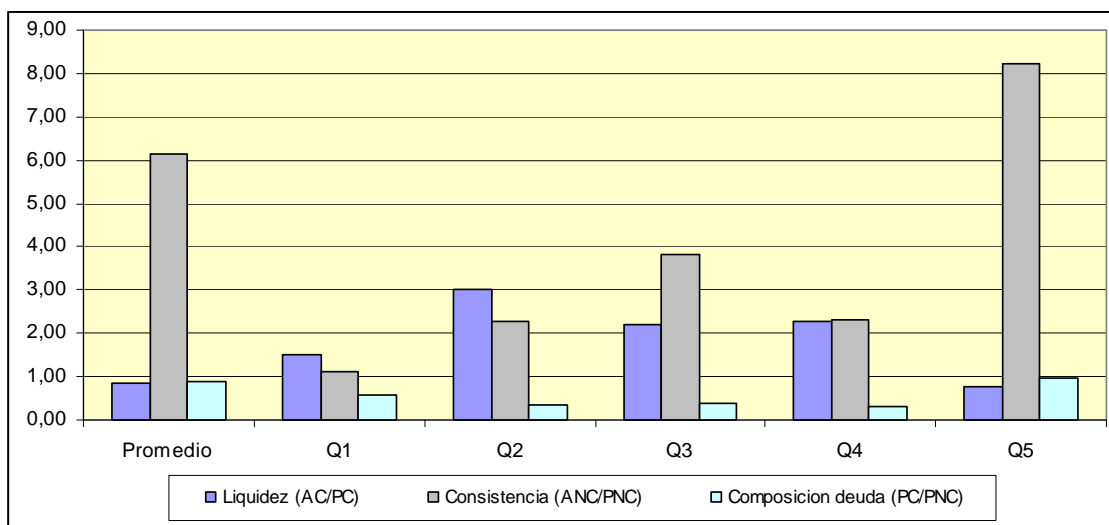
Gráfico II. Ratios patrimoniales por quintiles, año 2005.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del CNRCyM.

Los ratios financieros ayudan a comprender la situación anterior. El bajo nivel relativo de liquidez de los quintiles 1 y 5, que en el caso del quintil 5 no logra pasar la unidad (el activo corriente es menor al pasivo corriente), se relaciona con una alta participación de las deudas de corto plazo en la cartera pasiva de estas mismas entidades (mayores a 0,90 contra índices menores a la mitad para el resto de los quintiles). Sin embargo, a diferencia del primer quintil, las entidades del quintil 5 muestran una firme consistencia de sus cuentas, debido a que sus activos no corrientes (o fijos) superan claramente las deudas de largo plazo contraídas. Esta situación pone en evidencia que no obstante su alta productividad, las entidades del quintil 1 son las que presentan una mayor vulnerabilidad patrimonial y financiera.

Grafico III. Ratios financieros por quintiles, año 2005.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del CNRCyM.

La escala de operaciones, medida a través de los ingresos por ventas, y la diversificación de productos o mercados contribuyen a mejorar la eficiencia de las entidades y minimizar su exposición al riesgo derivado de la volatilidad de los mercados.

Aunque no todas las cooperativas analizadas se encuentran en una buena situación patrimonial o financiera, la mayoría logra explotar sus economías de escala, la diversificación de sus productos y/o de mercados. No obstante, algunas aún están sujetas a la volatilidad de sus mercados.

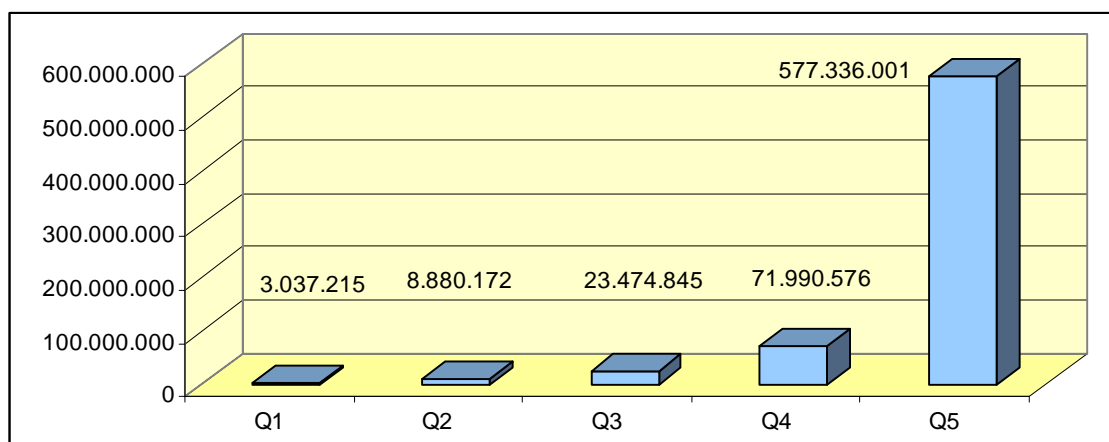
Las cooperativas de consumo y agropecuarias concentran su actividad en una región específica que por lo general no abarca más de cinco provincias. Cuentan con cierta diversificación de productos y servicios, que en el caso de las agropecuarias incluye desde la comercialización de cereales, oleaginosas y hacienda, hasta la elaboración de insumos agrícolas y la venta de combustibles, materiales de construcción y bienes alimenticios. Las cooperativas de consumo tienen una menor diversificación, ya que su actividad de comercialización, por lo general, se focaliza en una rama específica de productos, alimenticios, farmacéuticos, etcétera. En el caso particular de la Cooperativa Obrera se verifica la incorporación de actividades de fraccionamiento, elaboración de panificados y productos propios. Sin embargo, la actividad principal de las cooperativas agropecuarias y de consumo continúa vinculada a la evolución de los mercados internacionales y nacionales respectivamente (debido al precio de los commodities y la evolución de la demanda interna).

En otro segmento podríamos considerar aquellas cooperativas que también poseen una producción de base regional, pero cuentan con una importante participación en el mercado nacional y un elevado nivel de exportaciones hacia diversos mercados.

### *Inversión, innovación y financiamiento*

Desde un punto de vista teórico, se supone en general que las empresas financian sus inversiones a través de préstamos bancarios y que, sólo en ciertas ocasiones, utilizan fondos propios para tal fin. Sin embargo, el mercado financiero argentino se caracteriza por su segmentación y en él, las empresas pequeñas y medianas tienen fuertes dificultades para acceder al crédito bancario o a instrumentos de financiación internacionales. Esta segmentación, probablemente, se refleja al interior del movimiento cooperativo donde las entidades de menores ingresos financian sus inversiones a través de fondos propios, mientras que las cooperativas de los quintiles más altos cuentan con la posibilidad de acceder a financiamiento nacional e internacional. El siguiente gráfico expone esta asimetría a nivel nacional e indica que las entidades con el 20% de los ingresos por ventas del sector concentran la mayor parte del empleo, los activos, los ingresos totales y las inversiones.

Grafico IV. Monto total de inversión por quintiles, año 2005.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del CNRCyM.

Aunque el nivel agregado de inversión del quintil 5 supera en más de cinco veces el monto de inversión agregado del resto de los sectores, éste apenas representa el 5,23% de sus ingresos por ventas del mismo periodo, apenas superior al porcentaje de inversión realizado por el quintil 1 (3%) y menor que lo realizado por los quintiles intermedios. Si, por otro lado, se evalúa el monto de inversión en relación a los ingresos por ventas del año 2004 a precios constantes (suponiendo que las inversiones del 2005 dependen de los ingresos generados en el periodo anterior), la inversión del quintil 5 pasa a representar el 5,40% del ingreso por ventas. La situación de los quintiles restantes, en cambio, se modifica ampliamente:

Cuadro 5. Inversión sobre ingreso por ventas, por quintiles, año 2004 y 2005\*.

Quintil	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
2004	76,36 %	33,23 %	19,01 %	17,01 %	5,40 %
2005	3,28 %	29,19 %	17,22 %	15,31 %	5,23 %

\* A precios constantes, base año 2005.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CNRCyM.

Desde la teoría schumpeteriana, las entidades bancarias son las creadoras del dinero-crédito que le otorga al empresario el poder de compra necesario para innovar, movilizar factores de producción hacia empleos alternativos y “forzar al sistema económico por nuevos canales” (Schumpeter 1960:114). El empresario individual, colectivo, privado o público, no es considerado como tal en función de los recursos que posee, sino en relación a su capacidad de contraer deuda por la propia naturaleza de su función económica, innovar (Schumpeter 1960). En esta teoría, el sistema bancario influye sobre los senderos de innovación al determinar qué proyectos financiará y cuáles considerará como no rentables o viables. En este sentido, los bancos influyen sobre la tasa de acumulación de las innovaciones y sobre su orientación. Como parte del sistema bancario, el sector bancario cooperativo también es un eslabón clave para la innovación y el desarrollo del movimiento cooperativo y de la sociedad en general.

En la Argentina, el Banco Credicoop se destaca como única entidad líder del sector. Su especialidad es la atención del segmento de las PyMes, empresas privadas y colectivas, entendiendo el rol que estas cumplen en la economía nacional como generadoras de empleo. El Banco promueve la incorporación de tecnología, la innovación tecnológica y el comercio exterior, a través de diferentes instrumentos generados en convenio con organismos provinciales, nacionales e instituciones de asesoramiento financiero de distintos países. Entre estas herramientas se destaca el subsidio o la bonificación en tasas de interés y líneas especiales de financiamiento con destino a máquinas, equipos, capital de trabajo, proyectos de actividad turística, entre otros productos y servicios bancarios. Su amplia distribución territorial con alcance nacional, permite que una gran cantidad de localidades, con baja escala económica y poblacional, tengan fácil y mayor acceso a los beneficios bancarios, en especial en razón de que el banco orienta los depósitos locales a la financiación de actividades locales. El banco trabaja con 4.678 entidades de la economía social (35,5% de las cuales son cooperativas) y cuenta con 625.054 asociados distribuidos en 230 filiales<sup>7</sup>.

Las cooperativas bajo análisis poseen un claro potencial para adaptar las innovaciones a los requerimientos locales y proveer los instrumentos necesarios para su incorporación a la estructura productiva local, a través de sus asociados.

<sup>7</sup> Según Balance y Memoria 2005-2006.

Por otro lado, muchas de las cooperativas que no pertenecen al sector bancario, analizadas en este trabajo, financian a sus asociados a través de créditos en efectivo o mediante la financiación de insumos, servicios o infraestructura (algunos sin costo financiero). Cuando los fondos son dirigidos a la esfera de la producción, permiten que los asociados amplíen su capacidad productiva, se adecuen a las condiciones del mercado, y, por lo tanto, incrementen su competitividad a nivel nacional e internacional. Cabe destacar la operatoria realizada por Coprotab a inicios de la década del 90, con el diseño de una estructura financiera que permitió la construcción de gasoductos y estufas para los productores asociados, independientemente de su situación económica financiera. La cooperativa actuó como administradora, supervisora y nexo entre los productores y las empresas ejecutoras de las obras y las que financiaron gran parte del proyecto; obtuvo los créditos de sus clientes internacionales y los traspasó a los productores beneficiados, quienes amortizaron la deuda a través de la venta de tabaco.

Sin embargo, el financiamiento es sólo un eslabón del desarrollo económico. La generación de innovaciones es una condición necesaria del desarrollo económico, pero para que sea relevante es indispensable que se incorpore al sistema económico y de gestión local de manera eficaz. Este proceso requiere de un diseño descentralizado que permita identificar los rasgos específicos de la estructura socioeconómica y cultural de cada comunidad y las características propias del territorio y su medioambiente.

Las cooperativas bajo análisis, tanto por su estructura territorialmente descentralizada como por su carácter de agentes localizados con capacidad de llegada y fluida comunicación con sus asociados, tienen las aptitudes para liderar este proceso en sus sectores de influencia. Estas entidades, en general, realizan continuamente experiencias adaptativas propias y generan información de carácter local respecto a las innovaciones, a la vez que brindan importantes servicios productivos a sus asociados según el sector de actividad.

Desde las cooperativas agrícolas el énfasis se concentra en el asesoramiento técnico agronómico productivo (la mejora continua de la organización, el conocimiento de los asociados, la tecnología, los sistemas y los procesos), en la generación de nuevos insumos a menores costos (fertilizantes, agroquímicos, semillas y plaguicidas) y en ciertas ocasiones la incorporación de nuevos granos con un fin específico. En este sentido están en desarrollo los proyectos Plan Poroto, orientado a incorporar legumbres a la siembra de los productores de tabaco para su exportación, y BIOFAA, que genera biodiesel y harina proteica a partir de la semilla de colza. Muchos de estos proyectos requieren no sólo de la participación de los asociados y la voluntad de la organización cooperativa, sino también de su interacción con agentes locales, nacionales e internacionales, como empresas individuales, federaciones cooperativas, universidades y agencias tecnológicas del gobierno.

Mientras que algunas entidades se orientan a que sus asociados incorporen tecnología de vanguardia en lo que respecta a calidad e higiene, a fin de lograr productos que cumplan con las normas internacionales y puedan, así, posicionarse en los mercados internacionales, otras focalizan sus procesos de innovación en la renovación o mejoramiento de sus productos, aunque esta inversión no repercute directamente en los asociados y su capacidad de

acumulación, excepto a través de los mayores excedentes que pueden generar la cooperativa y su correspondiente distribución. Indirectamente, los beneficios derivados de otorgarle un mayor valor agregado al producto pueden ser muy amplios.

Por último, debe subrayarse la participación activa de las cooperativas en los mercados con el fin de minimizar el impacto de las relaciones asimétricas del mercado sobre sus asociados. Las cooperativas, como lo expresa Coraggio (2002) ponen límites sociales al mercado capitalista en busca de generar una mayor integración e igualdad en la distribución de los resultados. Esto asegura que los pequeños y medianos productores cuenten con los recursos necesarios para mantener un nivel de competitividad que les permita responder a las exigencias del mercado en cuanto a precio, calidad, salud, higiene, medioambiente, etcétera. Algunas entidades intentan corregir las asimetrías del mercado explotando sus economías de escala, las que permiten reducir los costos y obtener un mayor margen de ganancia de lo que obtendría el asociado individual; otras, debido a las características de sus mercados, intervienen directamente en la oferta o la demanda modificando el precio.

Los ejemplos más claros al respecto se encuentran entre las cooperativas agrícolas. Como lo expresa Coprotab en su Memoria y Balance (2006), ante el temor de que los precios cayeran, se tomó la "...determinación de adquirir tabacos por sobre los cupos otorgados, a nuestros socios y a proveedores no asociados, para cumplir acabadamente con nuestro rol de reguladores del mercado. Esto favoreció directamente a más de 400 productores que comercializaron sus excedentes en nuestras puertas de acopio e indirectamente a la totalidad de la producción." (2006: 5). En el mismo sentido, Agricultores Federados Argentinos declara en su Balance Social que "El gran volumen de la producción de los asociados, la conformación de una estratégica red de servicio en un amplio territorio, la logística utilizada potencian las fortalezas de Agricultores Federados Argentinos, obteniendo en la mayoría de los casos un mejor precio por los granos, lo cual ha sido la causa de que los productores que han operado con ella han obtenido \$20.874.255 más que si hubieran recibido el precio de pizarra." (2007: 40).

## **Conclusiones**

Es importante destacar la fuerte asimetría que se evidencia al interior del movimiento cooperativo argentino desde diversas dimensiones, en especial si se comparan las entidades del quintil más alto con el resto. Existen también divergencias entre las entidades analizadas del quintil 5, que se reflejan especialmente en la orientación de sus relaciones, su compromiso con la comunidad y con sus asociados.

A nivel nacional, las restricciones que enfrenta el movimiento cooperativo son tanto endógenas como exógenas. Entre las primeras se encuentra la ineficaz, o inexistente, comunicación de las entidades con sus miembros, con otras cooperativas, y/o de las cooperativas con las comunidades; la falta de compromiso de los asociados, y en algunos casos de los empleados, con los principios cooperativos. Esto no ocurre entre las cooperativas más grandes

donde la capacitación de los empleados está siempre presente, ya sea en relación a temas vinculados a la actividad específica de las entidades o al cooperativismo.

Sin embargo, según las informaciones censales no todas las grandes cooperativas parecen haber conformado densas redes personales o industriales desde una óptica localista. Por el contrario, parecen surgir fuertes compromisos entre agentes cuando éstos se relacionan con proyectos específicos o a través de vinculaciones de tipo comercial.

Entre las cooperativas de menores ingresos la alta incertidumbre financiera limita sus posibilidades de actuar sobre el mercado y fortalecer a sus asociados a través de servicios de capacitación, financieros o productivos. Esto repercute sobre sus capacidades de incorporar innovaciones al sistema productivo local. Entre las cooperativas de los restantes quintiles, los recursos no parecerían ser un problema, aunque sólo las agropecuarias y la cooperativa bancaria -por su propia naturaleza y por el segmento del mercado al que se orienta- se ubican como agentes clave que facilitan la incorporación y asimilación de las innovaciones por parte de los productores y/o clientes.

Finalmente, las restricciones exógenas se concentran en el marco legal o normativo que rige la actividad de las cooperativas y de cada sector en particular, la limitación y poca continuidad de las políticas públicas que promueven el desarrollo de la economía social, y la naturaleza de las problemáticas que también afectan a las pequeñas y medianas empresas del país: limitaciones financieras, escaso acceso a la tecnología (ante la falta de recursos que permitan desarrollarla), limitaciones en el acceso a los mercados (por problemas de distribución, promoción o diseño de los productos) y una alta competencia.

## Bibliografía

Agricultores Federados Argentinos S.C.L. (2007) *Balance Social Cooperativo N°3. Ejercicio económico Social 2006- 2007.*

Agricultores Federados Argentinos SCL. (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.afascl.com](http://www.afascl.com)

Albuquerque, Francisco (1995) *Factores decisivos y rasgos diferenciadores del desarrollo económico local.* Dirección de políticas y proyectos sociales, CEPAL-ILPES, Santiago de Chile.

Albuquerque, Francisco (1997) *El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local.* Dirección de desarrollo y gestión local, CEPAL-ILPES, Santiago de Chile.

Banco Credicoop Cooperativo Ltda. (2006) *Memoria y Balance del 29° ejercicio* [on line]. Disponible: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar).

Banco Credicoop Cooperativo Ltda. (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.bancocredicoop.coop](http://www.bancocredicoop.coop)

INAES: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2006) *Estadísticas 2006.*

Cooperativa Agropecuaria Unión de Justiniano Posse Ltda. (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.coopunion.com.ar](http://www.coopunion.com.ar)

Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta Ltda. (2006) *Memoria y Balance 2006*.

Cooperativa de Productores Tabacaleros de Salta Ltda. (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.coprotab.com](http://www.coprotab.com)

Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda (2006) *Memoria y Balance. Ejercicio 95°*.

Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.cooperativaobrera.com.ar](http://www.cooperativaobrera.com.ar)

Coraggio, J. L. (2002) *La economía social como vía para otro desarrollo social* [on line]. Disponible: [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)

Gordon Nembhard, J. (2004). Non-Traditional Analyses of Co-operative Economic Impacts: Preliminary Indicators and a Case Study. *Review of International Cooperation*, 97, n°1, 5-21.

Grupo Asegurador La Segunda (2008, mayo) [on line]. Disponible: [portal.lasegunda.com.ar](http://portal.lasegunda.com.ar).

Grupo Sancor Seguros (2006) *Informe de Responsabilidad Social Empresaria* [on line]. Disponible: [www.reportesocial.com](http://www.reportesocial.com).

Grupo Sancor Seguros (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.sancorseguros.com](http://www.sancorseguros.com)

La Agrícola Regional Cooperativa Ltda. (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.lar.coop](http://www.lar.coop).

Levin, A. y Verbeke, G. (1997). *El cooperativismo argentino en cifras, tendencias en su evolución: 1927-1997*. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, UBA, n°6, Buenos Aires.

Manfrey Cooperativa de Tamberos de comercialización e industrialización Ltda. (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.manfrey.com.ar](http://www.manfrey.com.ar)

Narodowski, P. (2008) *La Argentina pasiva. Desarrollo e instituciones más allá de la modernidad*. Buenos Aires: Ed. Prometeo.

Piore, Michael J. (2001) *The emergent role of social intermediaries in the new economy*, *Annals of Public and Cooperative*, 72, n° 3, Blackwell Publishers.

Revista Mercado. (2008, mayo) MERCADO Digital [On line]. Disponible: [www.mercado.com.ar/mercado/ro/M\\_Productos/M\\_Mercado/M\\_2005/M\\_Junio/htm/100.htm](http://www.mercado.com.ar/mercado/ro/M_Productos/M_Mercado/M_2005/M_Junio/htm/100.htm)

Sancor Cooperativas Unidas Ltda. (2006) *Memoria. Ejercicio 2005- 2006 (no auditado)* [on line]. Disponible: [www.cnv.gov.ar](http://www.cnv.gov.ar).

Sancor Cooperativas Unidas Ltda. (2008, mayo) [on line]. Disponible: [www.sancor.com.ar](http://www.sancor.com.ar).

Santolaria, C. (2002) *Guía de los principales ratios*. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 14, Feb, 137-148.

Schumpeter, J. A. (1960) *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capitales, crédito, interés y ciclo económico*. México DF: Fondo de Cultura Económica.

Storper, M. (1998). Las economías regionales como activos relacionales. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*. [On line], 41. Disponible: [www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula1\\_c.apl?IDPUBL=36](http://www1.euskadi.net/ekonomiaz/taula1_c.apl?IDPUBL=36).

Stryjan, Y. (1999). *Cooperativas, emprendimientos colectivos y desarrollo local*, Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, UBA, n°22, Buenos Aires.

Unión Agrícola Avellaneda Cooperativa Ltda. (2008, mayo) [on line].  
Disponibile: [www.uaa.com.ar](http://www.uaa.com.ar)

Vázquez Barquero, A. (1999) *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Ed. Pirámide.