

**FACTORES CLAVE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA CENTRAL DE COMPRAS  
COOPERATIVA. ANÁLISIS COMPARATIVO DE DOS EXPERIENCIAS**

**Lic. Carmen Boccatonda**

Universidad Nacional del Sur (Argentina)

**Dra. Lucía-Clara Banchieri**

Universidad Nacional del Sur (Argentina)

**Dr. Fernando Campa-Planas**

Universitat Rovira i Virgili, Reus (Tarragona)

**Área temática:** I) Cooperativas

**Palabras clave:** cooperativas de consumo, central de compras, estudio de casos

# FACTORES CLAVE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA CENTRAL DE COMPRAS COOPERATIVA. ANÁLISIS COMPARATIVO DE DOS EXPERIENCIAS

## Resumen

El entorno competitivo y dinámico ha obligado a las empresas a buscar la excelencia operativa y la mayor eficiencia para sobrevivir, no estando las empresas cooperativas exentas de dicha búsqueda. Una de las herramientas de que dispone este tipo de organizaciones es unirse formando una central de compras que les permita acceder a menores costes como consecuencia del mayor volumen.

El objetivo del presente trabajo es averiguar los factores clave para el buen funcionamiento de una central de compras y luego realizar un análisis comparativo entre la central de compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo y la Coop Italia.

## **1. Introducción**

En una realidad globalizada, las cooperativas se encuentran actuando en un contexto altamente competitivo, como lo describen Calderwood y Davies (2013), las empresas se encuentran en un "Gran Medio" (precios medios y no diferenciación) y, para destacarse del resto, existen dos estrategias posibles: bajos precios o diferenciación, la dicotomía revelada inicialmente por Porter (1980). Según estos autores, un recurso atractivo para las cooperativas es la aplicación de valores y principios como punto de diferenciación con el resto de las empresas. Además, insisten en que las cooperativas tampoco pueden sumarse a la guerra de precios, ya que su prioridad es mantenerse en funcionamiento para continuar brindando sus servicios, por lo que sus dirigentes deberán 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.

La innovación se convierte en una estrategia posible para las cooperativas, pero la pregunta es ¿cómo hace un supermercado cooperativo para mostrar que, verdaderamente, es diferente al resto? Una de las posibles soluciones es la aplicación de los principios cooperativos, realizando 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, pero éstas no son acciones de las cuales las empresas con fines de lucro estén imposibilitadas de llevar a cabo.

Sin embargo, en el plan para una década cooperativa, la ACI (2013) expone que el objetivo es la sólida afirmación que la forma de organización diferente de las cooperativas es mejor que la que rige actualmente (empresas con fines de lucro). Se destaca la identidad cooperativa, así como la

sostenibilidad y la participación de los socios.

Resulta interesante el trabajo de Menzani y Zamagni (2010), ya que estudian las redes cooperativas en la economía italiana y narran las primeras experiencias de asociación entre empresas que tuvieron lugar alrededor de 1970 siendo Italia uno de los países protagonistas. Justamente, en este período de crisis internacional, numerosas cooperativas estaban en riesgo de desaparecer y fue cuando las organizaciones cooperativas de segundo o tercer grado pusieron empeño en fortalecer el movimiento a través de reformas legislativas, por ejemplo. Dentro de los tipos de asociaciones, las redes horizontales fueron las pioneras y las más comunes, dada la simplicidad de su estructura, y es aquí donde se encuentra el caso de la Coop Italia, como la organización nacional de cooperativas de consumo.

Entre las conclusiones del estudio previamente mencionada, se encuentra que el grado de eficiencia de cada tipo de empresa depende del contexto histórico y, dentro de un mundo con diferentes tipos de empresas, hay un lugar para las cooperativas, las cuales “pueden ser perfectamente eficientes en determinadas circunstancias y de ninguna forma deben ser prejuzgadas como inferiores” (Menzani y Zamagni, 2010: p. 121).

Por otra parte, Tencati y Zsolnai (2009) también desarrollan el interrogante sobre si una competitividad responsable es suficiente y exponen a la Coop Italia como un ejemplo a favor de la hipótesis. La posición distintiva que destacó a la organización fue el verdadero y genuino compromiso de ser sostenible, el cual logró llevar a cabo mediante la aplicación de los principios y valores cooperativos.

Por su parte, Gaeda (2011) presenta una de las mejores adaptaciones del modelo cooperativo al nuevo mercado como es el caso del Grupo Eroski, el cual se basa en dos premisas fundamentales: la rentabilidad entendida en términos de vender muchos productos con márgenes más reducidos y, por otro lado, resaltar una organización en donde tanto trabajadores como consumidores son la esencia del modelo. Este mismo aspecto destaca Rosembuj (1998) como esencial del cooperativismo, valorar al asociado.

Una diferencia crítica entre las empresas privadas y las cooperativas es que, mientras las empresas con fines de lucro persiguen maximizar la ganancia de la firma, las cooperativas buscan maximizar el beneficio tanto de la organización como de cada asociado, entendiendo este último punto como la satisfacción de sus necesidades (Davies y Burt, 2007).

El objetivo de esta investigación es, en primer lugar, detectar los factores clave para el buen funcionamiento de una central de compras cooperativa y, seguidamente, analizar cómo gestiona cada uno de ellos las variables de análisis seleccionadas. El análisis comparativo resulta interesante debido a que se trata de dos casos extremos: por un lado, la central de compras de la

Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (en adelante, CCFACC), con apenas un año de funcionamiento, y, por el otro, la Coop Italia, un modelo con amplia trayectoria en el mercado, con resultados comprobados y con proyecciones de mayor crecimiento. Un aspecto enriquecedor para el análisis es que cada uno de los casos se ubica en contextos y continentes diferentes.

El presente trabajo se compone de cuatro secciones. En primer lugar, el marco teórico, en donde se realiza una revisión bibliográfica de las variables clave de una central de compras. En segundo lugar, se menciona la metodología utilizada, especificando las unidades de análisis, fuentes de información y análisis de datos. Seguidamente, se exponen los resultados del trabajo, el análisis comparativo sobre cómo afectan los factores clave en cada una de las centrales de compras seleccionadas, y, por último, las conclusiones.

## **2. Marco teórico**

A continuación, se analizarán tres estudios que, precisamente, investigan las variables clave de una central de compras para luego hacer una síntesis y trabajar sobre ellas.

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.

A su vez, en Torres Ruiz et. al. (2006) se detallan los factores clave de 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 han establecido dichos autores, en base al análisis de discurso de los informantes, 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 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 clave para, más adelante, analizar su influencia en las dos unidades de análisis seleccionadas.

### **Confianza**

Los tres autores 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 de la importancia 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 clave del éxito de un proyecto. Es posible identificar dos tipos de compromisos, uno referido a lo actitudinal, la voluntad y el esfuerzo que la conlleva una participación activa, y, por otro lado, un compromiso calculador 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 la sinergia sea perfecta, 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 una 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***

“Las administraciones públicas pueden y deben apoyarlo, pero no implicarse en exceso” (Torres Ruiz et. al., 2006: p. 9). En este sentido, Adobor y McMullen (2010) afirman que la central debe ser una organización legítima e independiente (lo que vendría a representar un “puente altruista”), a la vez de ser un actor activo, imparcial y honesto. 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.

### ***Capacitación – 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), se refiere a la capacidad de la central para brindar herramientas de apoyo para asegurar la comunicación y la buena gestión de cada una de las organizaciones. En este sentido, la contribución de internet es fundamental, ya que se pueden diseñar sistemas para ayudar a los procesos a los que tengan acceso todos los participantes.

### ***Comunicación***

La comunicación es primordial en este tipo de proyectos, debiendo ser el intercambio de información fluido y recíproco. La central le debe 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 a la central y entre ellos también, para aprender de las experiencias pasadas de cada uno 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 una mejora.

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

## **3. Metodología**

Según Hernández Sampieri (2010), es necesario evaluar el valor potencial de la investigación. A continuación, se enuncian y justifican cada uno de los aspectos descritos por el autor:

- *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 conservación de puestos de trabajo en su lugar de origen es una de las expectativas de las cooperativas participantes y una de las causas originarias del proyecto. 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”.

- *Implicaciones prácticas:* formalizar y mejorar pautas para una mejor gestión de una central de compras con el objetivo de lograr un manual de buenas prácticas.
- *Valor teórico:* hasta el momento, no se cuenta con un modelo teórico de central de compras cooperativa, por lo cual este trabajo, relevando los factores clave para un buen funcionamiento del modelo, contribuiría a esa necesidad.
- *Utilidad metodológica:* el análisis comparativo podría ser utilizado para comparaciones futuras, tanto de empresas con o sin fines de lucro.

Por su parte, Yin (2001) 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 a continuación.

### **3.1. Unidades de análisis**

Las dos unidades de análisis seleccionadas para el presente 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 dos proyectos en etapas diferentes y en contextos y continentes distintos. En el cuadro 1 se comparan los aspectos más relevantes de las dos centrales.

**Cuadro 1: 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 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 (2,78 millones de km <sup>2</sup> )	Territorio italiano (300.000 km <sup>2</sup> )
<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>	120 referencias – Cooperativa Obrera es el segundo proveedor	7 líneas de productos – Más de 4.000 referencias – 26% de incidencia.

	más importante de la central.	
<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. Tercerizan 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

### 3.2. Fuentes de información

Distintas fuentes de información fueron utilizadas en el presente trabajo como documentación interna de ambas entidades, boletines, registros e informes de gestión de ventas y asociados, presentaciones y dossiers, entre otros.

Asimismo, en septiembre de 2016 se llevó a cabo en Bahía Blanca (Argentina) el Encuentro Intercooperativo organizado por la propia FACC, donde tanto las cooperativas de consumo como de producción y trabajo tuvieron lugar para comentar sus experiencias y sugerir mejoras para el funcionamiento de la central de compras.

Por otra parte, también se han realizado entrevistas a representantes de la CCFACC (Presidente, Secretario y Consejero) y de la Coop Italia (Vice Presidente Vicario ANCC-COOP), cuando se visitaron las entidades. A su vez, se tomó como fuente de información secundaria la entrevista a Barberini (2009), cooperativista italiano de referencia a nivel mundial, ex presidente de la Coop Italia y de la ACI.

### 3.3. Análisis de datos

Con el objetivo de analizar cómo interviene cada factor clave determinado en cada una de las unidades de análisis seleccionadas, se ha trabajado con el material recolectado durante los foros, con la información interna y la obtenida en las entrevistas a representantes de las centrales, realizando un análisis cualitativo y tratando de sintetizar la misma de manera objetiva.

En relación al 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.

#### **4. Resultados**

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.

En primer lugar, la confianza es algo que se va ganando endógenamente, y que sólo la maduración del proyecto puede brindar. Por lo tanto, en el caso de la CCFACC, es un aspecto que aún está en proceso, debido a que están en la fase inicial del ciclo, en donde la incertidumbre tiene lugar. Por ejemplo, un importante número de cooperativas esperó a que se pusiera en marcha la central y luego se asociaron, o participan, pero no realizan todas las compras posibles a través de la central. Según el secretario de la CCFACC, “para nosotros la confianza es un obstáculo a vencer y va a requerir la capacidad de convicción de nuestra gente, la capacidad de convencer a los cooperativistas que esto es bueno para todos”.

Distinta es la realidad de la Coop Italia, la cual, gracias a los años que hace que está en funcionamiento, se ha ganado 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 el porcentaje de compras que se realizan a través de la central, el cual es del 98% aproximadamente, por lo cual 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. Cuanto mayor confianza se tenga en que el participar del proyecto es beneficioso, mayor será el compromiso de cada uno, así también como el esfuerzo destinado para el 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, la cual, muchas veces, está descuidada y su manejo no está totalmente profesionalizado, por lo que el compromiso y la importancia que se le da a este tipo de proyectos no es la adecuada. De acuerdo a 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”.

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, por lo que mantienen una participación más activa, sobre todo, dentro de los consorcios.

En este sentido, en referencia a la gestión participada, el vicepresidente vicario de la Coop sostiene: “hay cooperativas que forman parte del consorcio, que participan y tienen representación en el consorcio, y después 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 en base a la imagen marca de los productos que abastece la central, es otra modalidad de negociación”.

En la CCFACC, actualmente la participación se da en los encuentros intercooperativos, en donde se llevan a cabo tanto conferencias como foros en donde los participantes pueden plantear sus consultas y sugerencias. La administración de la central tiene en cuenta los temas tratados en estos encuentros y después actúa en búsqueda de soluciones y mejoras. Por ejemplo, en un encuentro realizado durante el 2016 surgió la necesidad de contar con surtido de perecederos, que no había en aquel momento, y recientemente se acaba de incorporar una línea de productos perecederos como un primer paso para solucionar la demanda de los socios.

Dos características en común que presentan ambas centrales es la dispersión geográfica y los diferentes tamaños de las cooperativas asociadas. Asimismo, estos aspectos no han sido impedimento para la compatibilidad entre los participantes. Por ejemplo, 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, cuestión que sería más complicada para las cooperativas pequeñas sin este apoyo.

De acuerdo a un modelo secuencial de crecimiento, la CCFACC cuenta con una estrategia de crecimiento y tiene objetivos tanto a corto como a largo plazo. Según el presidente de la FACC,

debe haber un desarrollo armónico y gradual, pues si hay comprensión de la importancia que tiene el proyecto, éste desarrollo se produciría más rápido. Es posible afirmar que hay 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.

Por otra parte, es posible detectar que la central italiana ha tenido distintas etapas a lo largo de su ciclo de vida: “La primera etapa consistió en la consolidaron para comprar, ahí 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, ahora está pasando que muchas de las cooperativas, por el bajo nivel que tienen, solas no pueden subsistir, entonces están en la etapa de consolidación de cooperativas y, por otra parte, se tiene el comercio internacional como el principal foco de crecimiento para el futuro próximo”, según aclara el vicepresidente vicario de la Coop.

Al mismo tiempo, la realidad del modelo secuencial de crecimiento en los dos casos se puede relacionar con la búsqueda continua de mayor dimensión, la CCFACC busca aumentar cada vez más su surtido, el número de cooperativas asociadas y el porcentaje de cobertura de las compras de sus asociadas, mientras que el objetivo de la Coop Italia está puesto en el comercio internacional, tanto en las alianzas con otras redes de otras nacionalidades como en la comercialización a nivel de la marca propia en otros países.

En las dos centrales se observa la particularidad de la marca propia, la cual 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 acumula el 26% de las ventas (Migliavacaa, 2016). Por el lado de la CCFACC, también es importante la marca propia por contar con más de 120 referencias y tener proyecciones de seguir incorporando más productos y llegar a representar el 40% de las ventas de la Central. Según el consejero de la central: “Un aspecto a mejorar es el surtido y la cantidad de productos marca propia a incorporar, dado que es un valor importante que podemos aportar”

“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 meramente para sostener el funcionamiento de la misma. Igual situación sucede en la CCFACC, en donde se abona un mínimo porcentaje para subvencionar el funcionamiento. En ningún caso se observa que el objetivo sea obtener lucro con las centrales, si el funcionamiento integral es eficiente, todos ganan. El Estado, en ninguno de los dos ejemplos, tiene un papel relevante.

En relación a la capacitación, la estructura de la Coop Italia contempla una organización independiente destinada específicamente a temas de capacitación, la cual se denomina Scuola Coop. Según el vicepresidente vicario de la Coop, existen dos tipos de formación: escuela

cooperativa nacional (a mandos medios y altos) y formación para las nuevas incorporaciones con el objetivo de formarlos en cooperativismo y para que conozcan en qué parte del sistema empiezan a trabajar.

Un aspecto importante que también se señala es la formación sobre la gestión del sistema distributivo en relación a los cambios de consumo. El consumo alimentario en los años 70, representaba el 30% y hoy representa el 12/13%. Es un consumo más flexible, hay más información. Estos aspectos son los que hacen dinámico el mercado y exigen la necesidad de formación constante.

Por su parte, la CCFACC ofrece formación periódicamente en diferentes puntos geográficos del país, para facilitar el acceso de todos los asociados. La selección de temas se realiza teniendo en cuenta las sugerencias de los asociados y se busca especialistas en cada área. A su vez, también se les brinda material a demanda vía web.

Por otro lado, referido a los procesos, en ambas centrales se encuentra que se brindan servicios de gestión de supermercados, diseño de *layouts* y marketing, entre otros. La Coop Italia cuenta con un área específica de apoyo de estos temas a las cooperativas adheridas.

Siguiendo en la línea del aprendizaje, también se encuentra la comunicación. Por ejemplo, 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. Por otra parte, se detectan los boletines institucionales y los de novedades comerciales que sirven como herramienta de difusión de información.

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). Según el secretario de la FACC, "Primer Precio hoy es una experiencia que nosotros estamos capitalizando a través de la central de compras. Esa experiencia la tomamos como una excelente idea que trajo una solución a una problemática y, a su vez, nuestro portal la ha mejorado aún más". 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.

Por otra parte, en relación 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 uno 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 del 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.

En referencia al contexto, por ejemplo, a la CCFACC le está afectando la existencia 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 algunos otros servicios que tienen que ver con el marketing”, de acuerdo a lo relatado por el presidente de la FACC. 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 vía la facturación directa proveedor-cooperativa 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).

En síntesis, el Cuadro 2 resume los resultados por variable clave en cada una de las centrales.



**Cuadro 2: Incidencia de variable clave en CCFACC y Coop Italia**

<b>Factor clave</b>	<b>CCFACC</b>	<b>Coop Italia</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 los consorcios.
<b>Compatibilidad y complementariedad</b>	Dispersión geográfica y diferencia de tamaños.	Dispersión geográfica y diferencia de tamaños.
<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.
<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>Capacitación – 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</b>	Contratos escritos.	Contratos escritos.

<b>obligaciones</b>		
<b>Coordinación y mecanismos de control</b>	No posee.	Contratos escritos.
<b>Ambiente externo</b>	Políticas, otras centrales de compras y red de distribución logística preestablecida.	Políticas públicas.

Fuente: elaboración propia

## 5. Conclusiones

Tras haber detectado los factores clave para un buen funcionamiento de una central de compras y haber realizado el análisis entre las dos centrales de compras seleccionadas sobre cómo acciona cada una en relación a ellos, se verifica que las dos centrales actúan proactivamente en relación a éstos y, de esta forma, logran una *performance* satisfactoria.

Es posible verificar que tanto la confianza como el compromiso son características que están más afianzadas en el caso de la Coop Italia, dado que son aspectos que se logran a través del tiempo y con la buena *performance* demostrada, lo que no quiere decir que no se dé en la CCFACC. Se debe tener en cuenta que es un proceso que se encuentra 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 encuentran cooperativas de diferentes tamaños y dispersas geográficamente a nivel nacional. Sí se encuentra complementariedad y compatibilidad, dado que en ambas experiencias llegan a operar de forma satisfactoria terminando beneficiadas todas las partes.

Aunque no se verifica la homogeneidad en términos físicos, sí 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, en las entrevistas realizadas a los funcionarios de las dos centrales, un factor emergente fue el tema de la marca propia que, además de operar como estrategia de diferenciación y ofrecer productos de calidad a precios competitivos, contribuye, a través de los principios y valores cooperativos, con productos saludables, amigables con el medio ambiente, realizados en ambientes que respetan los derechos del trabajador y provenientes de productores regionales, entre otros.

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 en que está pensada y comenzando a funcionar en base a 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.

## 6. Referencias

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

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

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

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.

Davies, K. y Burt, S. (2007). Consumer co-operatives and retail internationalization: Problems and prospects. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(2), 156–177.

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.

Hernández Sampieri, R. et. al. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill.

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

Lagemann, L. (2004). Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas. (Tesis de posgrado en Administración). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

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>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

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.

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

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

Torres Ruiz, F., et. al. (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.

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