

## **INTEGRACIÓN COOPERATIVA: DEL PRODUCTOR AL CONSUMIDOR**

### **EL CASO DE LA CENTRAL DE COMPRAS DE LA FEDERACIÓN ARGENTINA DE COOPERATIVAS DE CONSUMO**

**Autor**<sup>1</sup>: Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC).

#### **1. Introducción**

En Argentina hasta principios de la década del '90 el sector de la economía social tenía aproximadamente el 20% del mercado del consumo minorista. El Hogar Obrero (EHO), cooperativa fundada en 1905, tenía más de 300 supermercados ubicados en todo el territorio nacional, siendo la principal empresa del sector. Una conjunción de factores entre los que se encontraron: grandes inversiones, medidas económicas del gobierno que afectaron seriamente a la cooperativa y una gestión centralizada que tuvo errores u omisiones en la conducción, llevaron a la presentación concursal del EHO en 1991 (Dellepiane 2013).

En el año 2015 la cuota de mercado de las entidades de la economía social en el sector minorista de la Argentina era de aproximadamente el 4,5%, 4 cadenas internacionales y 2 nacionales concentran el 80% del mercado. Asimismo, los supermercados orientales estaban teniendo una gran expansión constituyéndose en otro actor destacado del mencionado sector.

Desde otra perspectiva los principales proveedores de productos de consumo masivo en las categorías claves también estaban concentrados. Sin embargo, en el país funcionaban diversas cooperativas de producción y de trabajo que fabricaban artículos que se comercializaban en supermercados.

Ante esta situación y como respuesta a la misma, en uno de los encuentros intercooperativos que reúne a las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo y a las cooperativas de producción y trabajo se decidió crear la Central de Compras de la Federación Argentina de Cooperativa de Consumo, en adelante CCFACC.

La CCFACC es un proyecto de integración cooperativa que pretende potenciar el sector de la economía social en el mercado del consumo minorista de la Argentina.

---

<sup>1</sup> Las opiniones expresadas en este documento son las de su(s) autor(es) o autora(s) y no deben considerarse representativas de la de Cooperativas de las Américas o de la de la Confederación Cooperativa de la República de Argentina.

## 2. Marco teórico y contexto

### 2.1 La Integración Cooperativa

La integración está en la esencia cooperativa ya que la palabra “Coo-perativa” deriva del verbo en latín que significa “trabajar juntos”. Recién en 1966 en Viena, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) estableció el sexto principio cooperativo que alude a la integración: Cooperación entre Cooperativas. La definición de dicho principio es: Las cooperativas sirven a sus miembros de la manera más efectiva y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

En el 2015 la ACI publicó las Notas de Orientación de los Principios Cooperativos las cuales exponían la interpretación que el organismo hacía de los mismos y enumeraba los asuntos a tratar en el futuro, aquellas cuestiones todavía no resueltas. En el sexto principio la ACI explica que es el sello de la empresa cooperativa porque es el enunciado más evidente del deseo común de crear un futuro económico mejor, más sostenible y equitativo para toda la humanidad.

La cooperación entre cooperativas debe tener las siguientes características (ACI, 2015):

- Apertura y transparencia: entre las cooperativas participantes
- Responsabilidad: la actuación intercooperativa debe de estar avalada por la Asamblea.
- Representación: la toma de decisiones en las agrupaciones formadas por cooperativas será equitativa y representativa de los intereses de los miembros de cada cooperativa participante.
- Flexibilidad: trabajar juntos exige flexibilidad y aceptar que no se puede permitir que ninguna persona o grupo en concreto domine el proceso.
- Reciprocidad: una cooperación efectiva conlleva un beneficio mutuo.
- Respeto de la identidad cooperativa: actuar de conformidad con los valores y principios cooperativos establecidos por la ACI.

### 2.2 Plan para una década cooperativa, la sostenibilidad

El año 2012 fue declarado por las Naciones Unidas el “Año Internacional de las Cooperativas”. En este contexto la ACI confecciona el “Plan para una Década Cooperativa” (ACI, 2013), el mencionado plan tenía como principales objetivos:

- Ser el líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental
- Ser el modelo preferido por la gente
- Ser el tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento.

La estrategia del Plan se basa en 5 pilares en los cuales las cooperativas tenían que trabajar: Participación, Sostenibilidad, Identidad, Marcos Jurídicos y Capital.

Con respecto al tema específico de la Sostenibilidad, el objetivo puntual es posicionar a las cooperativas como constructoras de la sostenibilidad. Entendiendo por desarrollo sostenible “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin

comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland en Unesco, 2017). La sostenibilidad es lograr el equilibrio entre el uso de los factores ambientales, sociales y económicos que permitan satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las próximas generaciones y que sea perdurable en el tiempo.

### **2.3 Cooperativismo de consumo en la Argentina**

Guarco (2013) describe detalladamente la historia del cooperativismo de consumo en la Argentina. El autor sostiene que existe evidencia que a finales del siglo XIX se crearon en Buenos Aires tres cooperativas de consumo, siendo la última la Cooperativa Obrera de Consumo en 1898, la cual fue fundada por iniciativa del doctor Juan B. Justo. Dicha cooperativa solamente estuvo en actividad durante cuatro años, sin embargo, resultó la base para que en 1905, el propio Justo y otros dieciocho pioneros decidieran la constitución de la Cooperativa de Consumo, Edificación y Crédito El Hogar Obrero.

EHO tuvo como primer objetivo satisfacer las necesidades de vivienda de sus asociados, lo cual lo realizó otorgando créditos hipotecarios y construyendo viviendas populares. A partir de la creación de viviendas comenzó a instalar almacenes cooperativos para que abastecieran a los asociados que habitaban sus edificios.

En las dos primeras décadas del siglo XX fueron varias las cooperativas de consumo que se fundaron. En 1920 se crea la Cooperativa Obrera Ltda., principal cooperativa de consumo de la Argentina en la actualidad.

La sanción en 1926 de la Ley 11.388 primera Ley de Cooperativas del país fomentó la creación de varias cooperativas e incentivó la integración en cooperativas de segundo grado. Es así, que en 1932 nace la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo, en adelante FACC, la entidad urbana más antigua de segundo grado del cooperativismo argentino. EHO fue el que propuso la idea de la creación de una Federación y 26 cooperativas de consumo lo acompañaron en el proyecto.

Siempre respaldada por EHO, la FACC desde 1940 brindaba servicios de aprovisionamiento de mercaderías a las cooperativas de consumo asociadas a ella, inicialmente a través de su mayorista y luego a través de los centros de distribución de EHO.

El último cuarto del siglo XX no fue bueno para las cooperativas de consumo en la Argentina, las sucesivas crisis económicas que padeció el país afectaron significativamente a un gran número de ellas, provocando su desaparición o la incorporación EHO.

Sin embargo, el panorama se complicó en 1991 con la presentación en concurso preventivo de la cooperativa insignia, EHO y en los años posteriores con la caída de varias cooperativas de consumo. Fue en ese momento que la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca se constituyó como el principal sostén de la FACC.

Actualmente la FACC tiene 100 asociadas, que incluyen cooperativas de consumo, cooperativas con sección consumo y mutuales con proveedurías<sup>2</sup>. Las asociadas se encuentran en 15 provincias Argentinas y la Capital Federal.

#### **2.4 El sector del consumo minorista en la Argentina**

Como se mencionó en la introducción antes de que EHO se declarase en concurso preventivo tenía el 20% del comercio minorista de la Argentina junto con el resto de las cooperativas de consumo del país. En ese momento el único competidor internacional en el mercado era Carrefour que había llegado al país en los años '80.

En la década del '90 y fomentado por diversas políticas adoptadas se instalaron en la Argentina las principales empresas del sector a nivel mundial, entre las que se encontraban Wal Mark y el grupo Cencosud.

Una vez que el país comenzó a recuperarse de la crisis del 2001-2002, la competencia en el sector empezó a crecer significativamente debido a la apertura de nuevas sucursales de las grandes cadenas en localidades más pequeñas y la aparición de los supermercados orientales. A los que luego se les sumó la expansión de una cadena de descuento.

Este panorama constituye, hasta el día de hoy, una amenaza concreta para las cooperativas y mutuales que actúan en el sector consumo y debe ser muy tenida en cuenta no sólo pensando en el crecimiento del sector sino, incluso, en defender su actual participación de mercado.

Actualmente, la cuota de mercado minorista de las cooperativas es aproximadamente del 5%, la Cooperativa Obrera tiene solamente el 3,5% de participación y es la principal entidad de consumo de la economía social del país. El 80% del mercado está repartido en 6 empresas lucrativas.

#### **2.5 La solución a la realidad actual: Central de Compras Cooperativa**

La Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios de España (ANCECO) considera que una central de compras es un operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tienen por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado (Torres Ruiz et al, 2006).

En el caso de las cooperativas el espíritu de cooperación lo tienen desde su misma concepción y está descrito explícitamente en el sexto principio cooperativo.

La definición es clara respecto del objetivo de las centrales de compras: mejorar la posición competitiva de sus asociadas. Lo cual contribuye a lograr el equilibrio económico necesario para alcanzar la sostenibilidad y es una buena herramienta para ser más eficiente frente a la competencia.

---

<sup>2</sup> La FACC en el 2015 reformó su estatuto para que pudieran asociarse las mutuales que brindan el servicio de proveeduría.

La tabla 1 expone los principales beneficios de las centrales de compras según diversos autores.

**Tabla 1. Beneficios de las Centrales de Compras**

<b>Beneficio</b>	<b>Autores</b>
Mayor poder de negociación	ANCECO (2000), Heinz et. al. (2014)
Combinación de <i>know how</i> entre empresas	ANCECO (2000), Barberini (2009), Heinz et. al. (2014)
Almacenamiento conjunto	Heinz et. al. (2014)
Marketing homogéneo	Heinz et. al. (2014)
Reducción de precios	ANCECO (2000), Heinz et. al. (2014), Paulraj et al. (2006)
Prorrato de costes	Heinz et. al. (2014)
Reconocimiento de marca	Heinz et. al. (2014)
Mejora en la logística	Heinz et. al. (2014)
Modernización de la estrategia	Heinz et. al. (2014)
Competitividad	ANCECO (2000), Heinz et. al. (2014)
Mejora del servicio al cliente	Barberini (2009), Heinz et. al. (2014)
Especialización de los compradores	Heinz et. al. (2014)
Acceso a proveedores	Heinz et. al. (2014)
Reducción del número de operaciones	Heinz et. al. (2014)

Fuente: elaboración propia.

Paulraj et. al. (2006) también explicita un beneficio para las empresas proveedoras que es la mayor demanda y remarca la importancia de la colaboración y cooperación proveedor-distribuidor.

Por último en base a la revisión de la literatura y considerando el contexto actual del sector consumo minorista en la Argentina se concluye que una Central de Compras Cooperativa es una herramienta de integración que contribuye a la sostenibilidad y permite enfrentar a la competencia.

### **3. La CCFACC: del productor al consumidor**

#### **3.1 Origen y actualidad**

El 6 de abril del 2016 la FACC, puso en marcha la CCFACC. La central de compras nace como una herramienta para que las cooperativas y mutuales de consumo pudieran hacer frente a la competencia.

La CCFACC tiene dos objetivos fundamentales:

- Administrar un sistema de compras en común para las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo, con la finalidad de conseguir para este sector de la economía social mejores condiciones comerciales, fortaleciendo su competitividad, mejorando y ampliando sus servicios a los asociados;
- Incrementar y agilizar las relaciones comerciales entre las cooperativas de trabajo y/o producción y las cooperativas y mutuales de consumo o con sección consumo.

En particular la CCFACC pretende:

- Administrar, solidariamente, un sistema de compras en común.
- Obtener mejores condiciones para fortalecer la competitividad.
- Hacer que esas ventajas sean iguales para todos, cualquiera sea su tamaño.
- Proteger a las cooperativas y mutuales de acciones comerciales desleales.
- Controlar la calidad, preservar la salud y el medio ambiente.
- Alcanzar dimensión nacional sin dejar de ser local.
- Potenciar al pequeño y mediano productor regional.
- Reafirmar la condición de empresas auténticamente argentinas.
- Observar conducta ética y transparente.
- Capacitar y educar a los integrantes de las entidades adheridas.
- Perfeccionar y ampliar los bienes y servicios a suministrar.
- Sostener al ser humano como centro y destinatario de la economía.

En la actualidad hay adheridas a la CCFACC 42 entidades de consumo, de las cuales operan 32. En la tabla 2 se presentan la caracterización de estas entidades de consumo.

**Tabla 2. Características de las Entidades de Consumo adheridas a la CCFACC**

<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Cooperativas y mutuales de consumo	32
Provincias en las cuales están presentes	10
Localidades en las que prestan servicios	102
Sucursales	166
Entidades que preparan bolsones	2

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, 61 proveedores ofrecen sus productos de los cuales 38 son cooperativas de: producción, trabajo, multirubros, agrícolas, entre otras. La tabla 3 expone las características de las cooperativas proveedoras.

**Tabla 3. Cooperativas proveedoras de la CCFACC**

<b>Cant. Coop.</b>	<b>Rubro</b>	<b>Provincias</b>
19	Almacén seco	Buenos Aires – Córdoba - Entre Ríos - Misiones - Río Negro - San Juan - Santiago del Estero - Santa Fe
4	Bebidas	Buenos Aires - La Rioja - Mendoza - Río Negro
2	Perecederos	Buenos Aires - La Pampa
2	Limpieza	Santa Fe
1	Perfumería	San Luis
3	Bazar	Buenos Aires - Santa Fe
5	Productos de hogar	Buenos Aires - Córdoba
2	Otros	CABA

Fuente: elaboración propia.

### 3.2 Funcionamiento

La central vincula de forma directa a las cooperativas productoras con las de consumo eliminando la intermediación entre ellas lo que produce una disminución en los costos.

Todas las compras se realizan a través de un portal web, que contiene información completa de proveedores, surtido y precio de costo, común para todas las cooperativas y mutuales. Indica también las opciones negociadas con cada proveedor sobre condiciones de pago y lugares posibles de entrega. La facturación es realizada en forma directa por el proveedor a la cooperativa o mutual compradora. En el Anexo 1 se puede apreciar la operatoria de la central.

La gestión de compras de la CCFACC por mandato de la FACC está a cargo de la principal cooperativa de consumo del país que es asociada a la Federación, la Cooperativa Obrera Ltda.

Debido a que la oferta de productos elaborados por cooperativas de producción no abarcaban todas las familias la CCFACC incorporó las marcas propias de la Cooperativa Obrera: Cooperativa, Ecoop y Sombra de Toro. Asimismo para los artículos del hogar se sumó los productos marca COOP que surgen de un Convenio de Licencia de Marca celebrado entre la Cooperativa Obrera y El Hogar Obrero.

Los rubros de artículos que comercializa la central son: almacén seco, perfumería, limpieza, perecederos (en algunas zonas), blanco y artículos del hogar.

Para ser eficiente en la logística cada proveedor establece un mínimo de bultos a entregar. Si dichas cantidades excedieran las necesidades de una cooperativa o mutual compradora, ésta debe recurrir a vincularse con otras y realizar compras en común, formándose lo que se denomina agrupaciones.

La central se sostiene por el Aporte de Sostenimiento que es un importe adicional mínimo que permite cubrir exclusivamente los gastos de funcionamiento. Estos aportes son facturados mensualmente por la FACC directamente a los proveedores.

### **3.3 La propuesta integral de la CCFACC: ventajas para las entidades de consumo**

Los beneficios encontrados en esta etapa del proyecto son:

#### *Mayor poder de negociación*

Este beneficio es percibido por las entidades adheridas que son pequeñas. En algunas referencias puntuales, la compra del resto de las entidades ha representado el 10% de volumen total de Cooperativa Obrera.

#### *Combinación de know how entre empresas*

La FACC brinda cursos de capacitación sobre la gestión sustentable de los supermercados cooperativos y mutuales. Esta actividad tiene el fin de compartir, difundir e intercambiar las buenas prácticas utilizadas. Los cursos de capacitación cumplen con el propósito de poner a disposición de cooperativas y mutuales una herramienta que colabore en materia de profesionalidad de sus equipos de trabajo.

*“...estos cursos que son de utilidad para nosotros para después poderlo implementar en nuestro lugar de trabajo [...] más que nada para nosotros que somos de ciudades chicas y no tenemos el acceso a este tipo de cursos.”*

*Encargado de Supermercado  
Cooperativa Agrícola Ganadera de Córdoba*

#### *Marketing homogéneo*

Si bien la CCFACC debido a su corta edad no tiene un marketing homogéneo para todas las asociadas, ha otorgado material de comunicación en el punto de venta (POP) entre lo que se encuentra: frentines, afiches y stoppers. La consigna utilizada para la promoción de los artículos fue: Elegí Cooperativo y del Productor al Consumidor.

#### *Reducción de precios*

Las entidades más pequeñas han notado una reducción de costos. En el último encuentro intercooperativo en una encuesta que se realizó entre las entidades de consumo se preguntó cómo eran los precios de la CCFACC y la mayoría dijo “Mayormente competitivos” y “Competitivos en las marcas propias”.

#### *Reconocimiento de marca*

Como se explicó anteriormente la CCFACC trabaja con una gran multiplicidad de marcas debido a que comercializa todas las marcas de las cooperativas de producción y/o de trabajo más las marcas propias cedidas por Cooperativa Obrera. Las primeras cooperativas adheridas que empezaron a trabajar con la CCFACC ya han empezado a posicionar los productos.



### *Modernización de la estrategia*

Anualmente en los encuentros intercooperativos las adheridas y las cooperativas proveedoras dan sus opiniones sobre cual son los temas claves para que la CCFACC resuelva. Con esta información la CCFACC revisa su estrategia y la ajusta.

### *Competitividad*

Algunas cooperativas ya pueden observar algún resultado.

*“Nuestro competidor es Día y buscamos alternativas más económicas y de calidad y que podamos mejorar nuestra rentabilidad. Intentamos ingresar a PP<sup>3</sup> y por una cuestión de volumen no pudimos, y la CCFACC fue una alternativa.”*

*Encargado*

*Cooperativa Agrícola Ganadera de Entre Ríos*

### *Mejora del servicio al cliente*

En lo referido al surtido la mayoría de las entidades de consumo lo han ampliado, lo que le permite al consumidor elegir entre una mayor variedad de productos.

*“...hemos logrado poder utilizar los productos de la central y llegar a nuestros asociados con un mejor precio y mejor surtido...”*

*Coordinador de Tienda*

*Cooperativa de Consumo de Capital Federal*

### *Especialización de los compradores*

En el caso de Cooperativa Obrera que es quien realiza las negociaciones para todas las entidades, debido a su tamaño ya tenía antes de la existencia de la CCFACC especializados a los compradores.

### *Acceso a proveedores*

Todas las entidades han tenido acceso a proveedores con los que no operaban antes de que existiera la CCFACC inclusive la Cooperativa Obrera. Esto ha sido posible por la red de información que se ha creado en la que todas las asociadas proponen proveedores. Asimismo, Cooperativa Obrera ha ofrecido productos importados directamente.

*“En lo comercial también, porque se nos abren puertas de poder comprarle a empresas que nosotros, por los volúmenes que manejamos, no podríamos.”*

*Encargado de Supermercado*

*Cooperativa Agrícola Ganadera de Córdoba*

---

<sup>3</sup> PP: es Primer Precio, otra central de compras de la cual participan algunas de las cooperativas de consumo vinculadas a la CCFACC.

### **3.4 Un nuevo canal de distribución: ventajas para las cooperativas de producción y/o trabajo**

En el caso de las cooperativas proveedoras los beneficios hallados han sido:

- Nuevos mercados: las cooperativas de producción y de trabajo pueden llegar con sus productos a 102 localidades del interior del país.
- El know how de las cooperativas de consumo sobretodo de Cooperativa Obrera que les brinda información de mercado, estadísticas y asesoramiento sobre nuevas inversiones o nuevos productos.
- Colaboración de la CCFACC cuando se produce algún tipo de inconveniente con los pagos por culpa de las adheridas.

### **3.5 Beneficios para las entidades de consumo y las cooperativas proveedoras**

Se relevaron dos actividades que realiza la CCFACC y que benefician tanto a las entidades de consumo adheridas como a las cooperativas de producción y/o trabajo:

- Organiza encuentros intercooperativos donde se reúnen las cooperativas y mutuales de consumo y las de producción y trabajo para generar espacios que contribuyan a gestar la pertenencia de las entidades a la CCFACC. Asimismo, como se mencionó anteriormente los encuentros son oportunidades para evaluar el funcionamiento de la central e intercambiar ideas para que la misma evolucione positivamente.
- Visitas a cooperativas tanto a entidades compradoras como vendedoras de la central, para conocer la situación particular y relevar sus necesidades. Del mismo modo, con el propósito de presentar el proyecto y llegar a una mayor cantidad de entidades, se realizan visitas a cooperativas y mutuales que aún no hayan adherido a la CCFACC.
- Asesoramiento en diversas temáticas que le interesen a las entidades referidas con marketing, infraestructura, instalaciones, estrategia de posicionamiento de precios, entre otros.

## **4. Conclusiones**

Inspirada en el sexto principio cooperativo la CCFACC es una herramienta que ayuda a las entidades de consumo y proveedoras a lograr la sostenibilidad como lo solicita la ACI en el Plan para una Década Cooperativa.

La central posee características que le permite a las entidades de consumo que la utilizan minimizar los costos de la operación, ya que la misma no posee almacenes propios y la facturación es directa; los costos de los productos que posee son muy competitivos porque son negociados por la principal cooperativa de consumo del país; ofrece diferentes zonas de entrega y la posibilidad de que se agrupen las cooperativas pequeñas para reducir el costo logístico.

Los consumidores asociados se benefician por poder acceder mediante su cooperativa a productos con precios más competitivos, logrados por haber eliminado la intermediación y por el volumen de compra.

Por otro lado, las cooperativas de producción y/o trabajo, alguna de ellas empresas recuperadas, tienen un canal de comercialización de su producción directo, con posibilidad de llegar a más de 100 localidades y estar presente en más de 160 locales de venta.

Por último consideramos que para que un proyecto de integración cooperativa prospere se necesitan tres condiciones mínimas, que se verifican en el caso de la CCFACC:

1. Que exista una necesidad real que motive la integración
2. Que todas las partes incluidas en el proyecto obtengan un beneficio
3. Que las entidades que forman parte del proyecto compartan los valores cooperativos

### **Fuentes de Información**

- Alianza Cooperativa Internacional (2013). Plan para una década cooperativa. Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/> . Accedido el 3 de septiembre de 2017.
- Alianza Cooperativa Internacional (2015). Notas de Orientación a los principios Cooperativos. Disponible en: [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance\\_notes\\_es.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf) . Accedido el 3 de septiembre de 2017.
- Asociación Nacional de Centrales de Compra y de Servicios (2000). Guía de las Centrales de Compras y de Servicios. Disponible en: <http://www.camaracs.es/apoyo-al-comercio/comercio/formulas-comerciales/documentacion/LA-GUIA-DE%20LAS-CENTRALES.pdf>
- Barberini, I. (2009) El Vuelo del Abejorro: Cooperativismo, Ética y Desarrollo, Argentina, Intercoop Editora Cooperativa Limitada.
- Dellepiane, R. (2013). El Hogar Obrero: La fuerza de un ideal. Argentina, BMPress.
- Guarco, A. (2013). El cooperativismo argentino: una esperanzadora mirada al futuro. Buenos Aires: Intercoop.
- Heinz, D., Pereira da Costa, J. I. y Pereira E. W. (2014). “Composto de marketing em redes de compras: estudo comparativo das percepções de administradores e associados em uma rede de supermercados”. Read, Porto Alegre, Edición 78, N°2, 529-570.
- Paulraj, A., Chen, I. J. y Flynn J. (2006). “Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance”, Journal of Purchasing & Supply Management ,N° 12, pp. 107-122.

- Torres Ruiz, F.; Murgado Armenteros, E. V.; Senise Barrio, O. ; Mozas Moral, A. y Parras Rosa, M. (2006). Proyecto “Elaboración de un estudio dirigido a la creación de una central de compras y de servicios en el sector oleícola provincial”, suscrito entre la Excm. Diputación provincial de Jaén y la Universidad de Jaén.
- Unesco (2017). Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/>. Accedido el 3 de septiembre de 2017.