

una definición aplicada del cooperativismo en el entorno económico

Taller Ideológico sobre el tema

*«Análisis del Modelo Cooperativo en el nuevo escenario económico»**

10 y 11 de junio de 2004 , Hotel Panamá, Ciudad Panamá

Alberto E Rezzónico¹

1

Hemos sido convocados para reflexionar en conjunto sobre cuestiones trascendentes referidas a la empresa cooperativa; sobre aquellas cuestiones que hacen a sus esencias ontológica y axiológica. Pudiera pensarse que después del Congreso Centenario de la Alianza Cooperativa Internacional, de su Declaración de Identidad Cooperativa, el debate suscitado respecto de estos temas que abarcaron buena parte del último cuarto del siglo pasado haya concluido. Lo cierto es que no es así. Ronda todavía en torno nuestro la inquietud por dilucidar qué somos, ante corrientes de pensamiento que parecen arrastrar a su paso todo lo que se oponga a ciertos principios considerados como verdades indiscutibles, y la sospecha -lamentablemente fundada en concretas experiencias- de que una adecuación poco advertida a esas corrientes puede significar la pérdida de nuestra propia singularidad. La cuestión se plantea, a veces, en términos darwinianos: adaptarse o morir. Pero si

(*) Convocado en forma conjunta por la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI-Américas): la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América (CCC-CA) y la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC).

(1) Presidente del Instituto de la Cooperación - Fundación para la Educación, la Investigación y la Asistencia Técnica a Cooperativas (IDELCOOP). Docente Universitario de «Derecho Cooperativo». Juez en lo Civil y Comercial.

la supervivencia implica la necesidad de operar mutaciones sustanciales y no meramente adaptativas, no es ya el mismo sujeto el que vive: la muerte ocurrió igualmente, aunque de una manera sutil. Todo esfuerzo, pues, por preservar nuestra propia idiosincrasia, es decir, aquello que nos distingue de los demás, es poco.

2

El cooperativismo como práctica empresarial asociativa solidaria, tal como lo conocemos desde Rochdale, se ha desarrollado en todo el mundo. Es un distintivo que con orgullo luce la Alianza Cooperativa Internacional el señalar que más allá de la naturaleza de los regímenes políticos y de las organizaciones económicas, de las posiciones dominantes o dependientes en el damero de las relaciones internacionales, el cooperativismo ha encontrado siempre la posibilidad de afincarse en la inmensa mayoría de los países –por no decir en todos ellos- y desempeñar un fructífero papel en beneficio de las poblaciones involucradas. Más aún: la Organización Internacional del Trabajo ha aconsejado a los gobiernos de los países miembros de escaso desarrollo económico, facilitar la extensión de este tipo de organización empresarial para derrotar la pobreza y la marginación social.² La Organización de las Naciones Unidas ha seguido, en dimensión más abarcativa, esa postura. ¿Quiere esto decir que la cooperación puede reducirse a una técnica organizativa que, adecuadamente aplicada, puede constituir una herramienta útil para el progreso de las personas cualquiera sea el lugar, el entorno sociopolítico o la propia posición social, cultural y económica en que se encuentren? ¿Una herramienta que, precisamente por serlo, carezca de motivaciones propias y su virtud dependa de la destreza de la mano que la empuña? ¿Una herramienta, por fin, que como todo objeto inerte admita que se la modifique tantas veces como sea necesario para convertirla en funcional al resultado que se espera de ella? Si así fuera, no

(2) Resolución OIT 127 del año 1966 y Recomendación sobre la Promoción de las Cooperativas del año 2002. El autor de este trabajo ha recibido la observación, afectuosamente formulada por cooperadores amigos, de que el último de los documentos referenciados aconseja el desarrollo cooperativo a todos los países, cualquiera sea su grado de desarrollo relativo. incluyendo por supuesto a los desarrollados. Si bien eso es así desde el punto de vista del propósito que anima la declaración, de su texto se evidencia que sigue teniéndose en mira la situación de los países subdesarrollados.

quedaría justificada nuestra presencia en este lugar, ni el objeto que la determina. Sería suficiente con distribuir folletos explicativos de las innovaciones entre los interesados en conocerlas. Aunque a veces se proceda de esta manera –sobre todo en materia de reformas legislativas- las técnicas de mercadeo no resultan suficientes porque las cooperativas responden a una ideología propia; no orbitan en torno de cualquier corriente de pensamiento con la misión de reflejar la luz que éstos emiten. Pretende brillar con luz propia. De lo que se trata, precisamente, es de definir con la mayor precisión posible esa ideología.

Por supuesto, un hito de suma trascendencia en este camino, lo constituye la recordada Declaración de Identidad Cooperativa de la ACI. Su contenido, en todos los aspectos –definición, valores y principios-³ serán por mucho tiempo fuente de inspiración para las argumentaciones que se formulen en torno a la esencia de la cooperación empresaria. También lo son de esta reflexión personal.

3

Un primer capítulo insoslayable de la cuestión que se debate en este Taller y en aras de acercarnos a una definición aplicada del cooperativismo en el entorno económico, es la de discutir la *primacía del propósito individual o social que guía la actividad empresarial cooperativa*, por cuanto de la posición que asumamos al respecto depende la conclusión a la que arribemos. Si el propósito de la cooperación empresarial es beneficiar a los individuos que las componen mediante la prestación de mayores y mejores servicios vinculados con su objeto social, *la restricción de la operatoria a los asociados* –principio de mutualidad- *la propiedad exclusiva de la empresa*

(3) «Una cooperativa es una asociación autónoma de personas voluntariamente unidas para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta gestionada democráticamente». Se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de sus fundadores los asociados a las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Ajustan su accionar a los siguientes principios: adhesión voluntaria y abierta, control democrático de los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

por los propios asociados –principio de la doble condición- y *la gestión de la empresa por ellos mismos, sin ingerencia de terceros* –principio de la democracia participativa- pueden convertirse en un pesado lastre que, llegado el caso, deba ser desechado en beneficio de la estabilidad de la empresa y de su mejor desempeño. Siendo el propósito de cualquier empresa el mejoramiento de la oferta de bienes o servicios, la diferencia entre una empresa cooperativa y una que no lo es radicaría, esencialmente, en que la segunda persigue, a través de ese mejoramiento, un incremento en sus ingresos que se traduzca en un aumento de la ganancia de los propietarios; en tanto en las primeras, el mejoramiento ha de traducirse en un goce directo de la mejor calidad, de la mayor cantidad o de la diversificación de la oferta de bienes o servicios, obtenidos, de ser posible, a un precio menor o igual al del mercado. Si mantener la empresa en pie, mejorar la calidad del producto o acceder a nuevas tecnologías requieren de la rápida ampliación del universo de consumidores o del incremento de las inversiones, ningún demérito sufre la empresa en su consistencia axiológica si se corrigen los aspectos técnicos jurídicos que impiden lograr esos objetivos. En caso de que los inversores a riesgo convocados por esa vía no pudieran o no quisieran ocuparse personalmente del control de su inversión, ¿qué impedimento podría existir, así concebido el objeto de la cooperativa, en permitir que personas por ellos designadas ocupen cargos en los cuerpos de dirección de la empresa? El principio de mutualidad, según esta forma de pensar, no es sustancial, sino operativo; puede mantenerse en caso de dar resultado positivo, o combinarse en distintas formas con aportaciones de capital de riesgo, estableciendo las proporciones en que cada sector de interés habrá de participar en la dirección de la empresa y en la apropiación del resultado económico positivo, si lo hubiere, de la gestión (Bialoskorski Neto, 2004). Si, por el contrario, el objeto de la cooperación empresarial es primordialmente social, también aquellos principios pueden fácilmente ser desplazados por criterios de *eficacia social* que aconsejen vincular más estrechamente el accionar de las cooperativas con los planes o programas estatales de redistribución de ingresos, transformando a estas empresas solidarias en apéndices del Estado o de partidos políticos. Por último, si se persigue, a través de una práctica de gestión económica grupal tendiente a mejorar la situación de sus asociados, introducir, al mismo tiempo, cambios en el conjunto social que lo tornen más receptivo para la comprensión y consecuente materialización de valores considerados precipuos, aquellas modificaciones se verán como alteraciones esenciales a ese propósito antes que como un cambio de técnicas operativas.

Parece indudable que en la adopción de una u otra posición dirigida a dilucidar qué es «*lo propio*» de la cooperación empresarial, pese de manera especial el sesgo *economicista* que caracteriza a la civilización contemporánea. En efecto, contrariamente a lo acontecido en otras etapas de la historia de la humanidad en que las concepciones globales sobre el hombre⁴ precedían a las políticas y contribuían a moldearlas, en nuestros días las consideraciones de naturaleza económica tiñen todos los aspectos del comportamiento humano y se imponen a las de naturaleza ética y a las políticas. En un contexto tal, el respeto por los derechos humanos y las prácticas de resolución democrática de los conflictos sociales, no obstante el predicamento que han alcanzado en todo el mundo, no pasan de ser instancias declamatorias ante la necesidad de asegurar determinados resultados económicos que son presentados como productos científicos antes que como opciones sociales y, por consiguiente, políticas. Hay, en efecto, un modo «*científicamente correcto*» de razonar económicamente y como consecuencia del mismo, unas determinaciones políticas que gozan de igual respaldo: aquellas que resulten necesarias para garantizar los resultados que la ciencia económica presupone adecuados. Esta forma de razonar, propia de las ideologías que confrontaron durante la llamada «*guerra fría*», otorga en nuestros días fama de verdad apodíctica a la que resultó gananciosa en la confrontación, y ha prohiado para reafirmarla expresiones tales como «*pensamiento único*», «*fin de las ideologías*», o «*globalización*». En todo caso, la verdadera democracia, esto es, aquel procedimiento de debate social y de adopción de decisiones que expresen la opinión de hombres y mujeres concretos sobre sus problemas cotidianos y a través del cual se establezcan acuerdos posibles sobre las mejores formas de resolverlos, queda anulada, en tanto estas formas no resultan habitualmente coincidentes con las orientaciones económicas cuya racionalidad descansa en la especulación comercial y financiera y en la concentración de la riqueza. La presión en ese sentido es tanto ideológica como material, producto de la rápida internacionalización y centralización de la información y de las finanzas, campos en los que con mayor intensidad se verifican los resultados de la globalización, como consecuencia de la revolución tecnológica (Gambina, 1996). Cambios en los

(4) Se utiliza el término como sinónimo de ser humano, comprensivo de ambos sexos, licencia que hace mérito de una arraigada costumbre expositiva.

mercados y en el rol arbitral del Estado -que ha resignado su intervención directa en áreas básicas de la economía y abandonado su papel de promotor de la actividad económica mediante políticas selectivas de asignación de recursos, dos de las funciones consideradas, hoy, «económicamente incorrectas»- determinan -es decir, «obligan»- a una incorporación creciente de capital por parte de las empresas, entre ellas, las cooperativas, las que al no contar con capacidad de capitalización propia buscan obtener recursos de fuentes privadas, tratándose de crédito o de inversiones. El incremento del mercado de capitales y la diversificación de su operatoria, se ha convertido en la principal fuente de provisión de esos recursos.

5

La empresa cooperativa ha encontrado siempre en el excedente de gestión, o si se prefiere, en la persecución de una rentabilidad razonable, la fuente más importante de recursos. Una cooperativa bien administrada que responda a necesidades reales de sus asociados, puede establecer su propio ritmo de crecimiento, que con el tiempo será cada vez más acelerado. La alteración de su crecimiento natural por imposición de un ritmo de capitalización más acelerado del que permite su grado de desarrollo relativo y la ausencia de mecanismos alternos de financiación adecuados, ha hecho pensar que la falta de capital es una debilidad propia de las cooperativas, que las coloca frente a la necesidad de recurrir al mercado de capitales. Si con ese propósito es necesario modificar sus prácticas empresariales y la legislación que las sustenta, es de buen administrador propiciarlo.

6

El razonamiento es impecable: las cooperativas no pueden vivir sólo de principios, sino que necesitan sustento económico, como cualquier empresa. Pero la conclusión inversa también resulta razonable: las cooperativas no son sólo oportunidad de negocios exitosos en beneficio de sus asociados, sino fuentes de transmisión de valores y escuelas de democracia económica; no pueden vivir sólo de consideraciones económicas, necesitan de principios que condicionen las formas de obtención y la administración de esos recursos. La experiencia registra que la demanda poco cuidadosa de capital ha llevado con frecuencia a la formación de organizaciones híbridas en don-

de, junto a los asociados usuarios de los servicios cooperativos, se admite el desempeño de miembros sólo preocupados por el rendimiento a corto o largo plazo de sus recursos financieros.⁵ Pero estas experiencias, realizadas a partir de la década de 1990, lejos de resultar estimulantes, parecen proporcionar soluciones no duraderas, que derivan en un creciente control por parte de los inversores no-usuarios de los servicios cooperativos (Münkner, 1992; Torgerson, 1999; Rhodes, 1999; Kaplan de Drimer, 2001; Chaddad, 2003). En el sector agrario en particular, se ha comprobado que es sólo un mito afirmar que los productores pueden retener el control de sus cooperativas cuando tratan de atraer capital externo. En breve, la orientación del productor disminuye y a menudo se pierde (Kaplan de Drimer, 2001).

7

Parece, entonces, necesario, admitir que la capitalización excedente de las cooperativas para hacer frente a sus necesidades debe obtenerse por medios que no signifiquen ahondar el movimiento inercial inducido hacia su «*conversión*» o «*desmutualización*», utilizando todas las herramientas de que se disponga al efecto, incluida la de su asociación con empresas lucrativas, en tanto de dicha asociación no se derive su propia desnaturalización, que es, precisamente, lo que se quiere evitar. Se ha sostenido que no existe nada en el propósito, en la estructura, en el método de actuación o en la formación de una empresa cooperativa que la haga desempeñarse en forma menos efectiva o beneficiosa dentro de una economía competitiva o de mercado y que puede competir y de hecho compite tan efectivamente como cualquier empresa de propiedad de inversores, cuando es apropiadamente administrada y controlada (Kaplan de Drimer, 2001), como así también que no hay evidencias que la falta de capital sea la causa del fracaso de muchas cooperativas, el que, por el contrario, ha de encontrarse en las deficiencias de gestión y la baja participación de los asociados (Chaddad, 2003).

(5) La hibridez de las cooperativas desde el punto de vista jurídico fue señalada por Althaus (1993) como instituto en el que coexisten notas que reflejan el ideario socialista utópico que anidó en sus primigenios inspiradores con otras propias de las estructuras organizativas de empresas de impronta capitalística que adoptó, con algunas adecuaciones, para asumir su propia identidad en el mundo del derecho.

8

La preservación de la mutualidad, de la doble condición de asociado y usuario de los servicios que tradicionalmente han constituido el rasgo típico de las empresas cooperativas, resulta, en consecuencia, un elemento sustancial y no accesorio de las mismas, tal como se reconoce en la Definición aprobada por la ACI (Manchester, 1995). Su preservación constituye un objetivo central para aquellas. Todo cuanto contribuya directa o indirectamente a debilitarlo -admisión de usuarios no asociados o de asociados no usuarios- debilita a las empresas cooperativas y contribuye a su desnaturalización (Ake Böök, 1992). La membresía formal, por otra parte, no resulta suficiente. Sobrados ejemplos brinda la experiencia cotidiana de que la baja participación de los asociados en la vida de estas empresas favorece la generación de administraciones incontroladas y el surgimiento de tendencias especulativas al interior de las empresas cooperativas que distorsionan su finalidad. La participación no se reduce al uso de los servicios de la empresa sino que ha de entenderse *como un sistema de relación institucional y de gestión* que permita al asociado estar permanentemente informado de la vida de su empresa y de ser escuchado en sus necesidades y sugerencias. A ese efecto, es necesario que reciba estimulación suficiente para participar en las Asambleas y en otras instancias de la vida de empresa, lo que requiere, por parte de la dirección, la adopción de políticas institucionales específicas y por la administración, el convencimiento de su conveniencia y la flexibilidad necesaria para su ejecución. Las decisiones cooperativas resultan, a veces, más lentas, pero a través de sus procesos deliberativos suelen ser más meditadas y ampliamente debatidas (Kaplan de Drimer, 2001) y, sobre todo, generan más compromiso personal con las políticas de la empresa. Lo dicho no implica propiciar un estado deliberativo permanente, sino la implementación de formas de involucramiento del asociado en la gestión de la empresa que se correspondan adecuada y orgánicamente a los diferentes roles que desempeña en la misma. En este campo, la educación, concebida como un proceso de permanente reflexión sobre la correspondencia entre los valores cooperativos y la gestión de la empresa, juega un papel fundamental.

9

Mutualidad, participación y gestión democrática, se nos revelan cada vez más como condicionantes del éxito empresarial cooperativo -y por lo

tanto esenciales a su naturaleza- antes que como contrapesos que sea preciso abandonar. De su profundización depende, junto con un tratamiento equitativo del capital que cada asociado coloque en su empresa -reconocimiento de un interés limitado, no especulativo, pero adecuado a los niveles del mercado; mayor participación de la cuota parte social en el patrimonio de la empresa, etc.- que los asociados realicen esfuerzos mayores para la capitalización directa de la empresa de la que forman parte, que sigue siendo el método más efectivo y genuino de dotar a la empresa de recursos suficientes.

10

No siempre, empero, los asociados se encuentran en condiciones de realizar ese esfuerzo personal, por más retributivo que el mismo resulte. En todo caso, junto a otras fuentes de crédito genuino -préstamos bancarios, emisión de títulos cooperativos, de valores negociables, etc-, susceptibles de ser arbitrados en forma individual por cada empresa, queda a éstas el recurso de recurrir a la integración institucional y operativa para resolver problemas de capitalización adecuada. Existe, hoy en día, un considerable retraso de las empresas cooperativas a construir cadenas de valor que impidan, en la medida de lo posible, la apropiación de buena parte del generado por las empresas del sector, por parte de los bancos y empresas comerciales que ostentan posiciones dominantes en el mercado, muchas veces ubicadas -tal como suele ocurrir en el sector agrícola- al comienzo y al final de ciclo productivo. La utilización de mecanismos de integración para el manejo de los recursos financieros a través de bancos cooperativos y cooperativas de crédito no bancarias, sigue siendo sub-utilizado. El desarrollo de empresas de servicios comunes o para el desarrollo de otros servicios o productos puede, sin necesidad de perder individualidad empresaria, encararse a través de acuerdos interempresarios, federativos, consorciales, o por constitución de empresas especiales que revisitan la forma jurídica más conveniente. Los nuevos espacios de integración regional deberían constituir un desafío específico para el sector cooperativo, sobre todo cuando, como ocurre en el sur de América, la naturaleza especial de las empresas cooperativas ha sido reconocida especialmente en el precario diseño institucional desarrollado hasta el momento (Rezzónico, 2002).

11

Una definición aplicada del cooperativismo en el entorno económico actual y desde una óptica latinoamericana, por último, no puede dejar de reconocer que las serias restricciones económicas a que se encuentran sometidos los países del área constituyen un fuerte condicionamiento externo al desarrollo del sector, producto de la declinación del nivel de vida de la población, su deficiente estado de salud y de educación, el alto índice de desocupación, la carga de la deuda pública y el atraso tecnológico. Suponer que el éxito de la empresa cooperativa puede obtenerse en forma particular estableciendo regulaciones legales que flexibilicen las supuestas rigideces de las actuales, e ignorar la necesidad de modificar los condicionamientos globales impuestos a la empresas de economía social, parece una simplificación rayana en la ingenuidad, como lo es la de considerar una debilidad de las cooperativas su escasa dotación de capital, proponer solucionar el problema mediante aportaciones de terceros y, al mismo tiempo, conservar su naturaleza de empresas de servicio gestionada democráticamente por sus asociados. Ambas propuestas, derivadas de un enfoque crudamente comercialista de la cooperación, es, en mi opinión personal, negar la capacidad transformadora de la realidad de la economía social. Si las cooperativas no son capaces de incidir fuertemente en su entorno a partir de sus realizaciones prácticas, es decir, mediante la elevación de la condición personal -que es algo más que la condición económica y comprende la autoestima, la capacitación, la voluntad de gestionar la economía mediante el esfuerzo personal y la ayuda mutua- de los que se sirven de ella; la preservación de la riqueza generada con el propio trabajo y su reinversión local; la introducción y el afianzamiento de prácticas participativas de gestión empresarial y social, difícilmente pueda identificarse como continuadora de una ideología que demostró en la práctica la conveniencia de no separar maniqueamente ética y economía, democracia y eficiencia, crecimiento económico y justicia social.

12

En síntesis, el sobrevuelo realizado sobre una realidad cooperativa compartida en nuestros países de América, no descubre, como anunciara al comienzo, ningún aspecto desconocido. Es dificultoso, sin embargo, acompañar las conclusiones de la experiencia directa con comprobaciones empíricas derivadas de investigaciones locales serias. Aún a nivel estadístico sufri-

mos, todavía, de carencia de información confiable. Las conclusiones que nos llegan a través de trabajos realizados en otros ámbitos -Europa, U.S.A, Canadá- demuestran que el debilitamiento de los reaseguros básicos de las empresas cooperativas -mutualidad, participación activa y consciente, educación e integración- en aras de fortalecer económicamente a estas empresas con recursos provenientes del mercado de capitales, no han tenido el resultado esperado y han contribuido a la progresiva desnaturalización de la empresa cooperativa. Queda, en cambio, una larga lista de asignaturas pendientes de realización, cuya enumeración e inventario realizamos los dirigentes cooperativos cada tanto, pero cuya realización práctica, a juzgar por los hechos, no ha sido hasta ahora encarada con decisión. Esta comprobación objetiva no debe atribuirse a razones de comodidad personal, falta de perspectiva empresaria o carencia aguda de recursos. Parece, más bien, ser el resultado de un fuerte condicionamiento ideológico de aceptación de paradigmas presentados como verdades universales. La verdadera y quizá única pregunta que debemos formularnos sea, en última instancia, la siguientes: ¿Es nuestra voluntad adecuarnos a ese condicionamiento por ser inevitable y, en aras de esa adaptación mutar de especie, o persistir en el propósito de contribuir a gestar nuevos paradigmas de gestión económica que atiendan las necesidades y aspiraciones de trabajadores, usuarios y consumidores, respetando su derecho a decidir libremente su propio destino? Como en la advertencia bíblica, por los frutos, no por los discursos, las generaciones venideras conocerán nuestra respuesta.

Bibliografía

AKE BÖÖK, Sven, «Co-operative values in a changing world», Report to de ICA Congress. Tokyo, October 1992).

ALTHAUS, Alfredo A., «Los fondos comunes de la cooperativa», en Derecho Cooperativo Actual. Anales de las Jornadas Nacionales de Derecho Cooperativo, Bs. As. junio de 1992. Intercoop. Edit.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo «Trabajo y Capital en emprendimientos cooperativos. El caso de Estados Unidos», s/ ponencia en Encuentro de Investigadores Cooperativistas Latinoamericanos, Porto Alegre, Brasil, 2004, mimeo, s/f.

CHADDAD, Fabio, «Waves of Demutualization: An Analysis of Economic Literature», Paper prepared for presentation at the «Mapping Co'opertive Studies in the New Millenium», Conference, University of Victoria, British Columbia, Canadá. May 2003, mimeo.

GAMBINA, Julio César «Globalización y los efectos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito», s/ ponencia en Congreso de Cooperativas de Ahorro y Crédito sobre «Cooperativismo financiero con responsabilidad social», 12 de Octubre de 1996, mimeo.

KAPLAN de DRIMER, Alicia, «Continúan los debates en torno a la posible ‘desmutualización’ de algunas cooperativas», Cuadernos de Economía Social, VII-11 (Octubre 2001 - 2ª. época).

REZZONICO, Alberto E., «Las Cooperativas y el Mercosur», Disertación ofrecida en la Jornada «Las Cooperativas y el Mercosur», convocada por la Confederación Cooperativa Uruguaya (CUDECOOP), y la Confederación de Cooperativas de la República Argentina (COOPERAR), Colón, Entre Ríos, Argentina, 6/12/2001, en Rev. del Instituto de la Cooperación n°2 137, 2002.

RHODES, Rita, «The Conversion Debate - An Overview of the Pressures Facing Cooperatives», en «The World of Cooperative Enterprise-1999, Plunket Foundation, Oxford. U.K., 1999, cit. por KAPLAN de DRIMER, A., op cit.

TORGERSON, Randall E. «Pressures and Constraints on U.S. Cooperatives: The Case for Reaining Status as Cooperative Bussines», en «The World of Cooperative Enterprise-1999, Plunket Foundation, Oxford. U.K., 1999, cit. por KAPLAN de DRIMER, A., op cit.