

Aspectos a tener en cuenta para que no fracasen las cooperativas

Ricardo Gerardi

Aspectos a tener en cuenta para que no
fracasen las cooperativas

Aspectos a tener en cuenta para que no
fracasen las cooperativas

Ricardo E. Gerardi

Inter
coop

Gerardi, Ricardo

Aspectos a tener en cuenta para que no fracasen las cooperativas /
Ricardo Gerardi. - 3a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
Intercoop, 2026.

39 p. ; 19 x 13 cm. - (Cuadernos de Cultura Cooperativa ; 87)

ISBN 978-631-6655-19-6

1. Cooperativas. 2. Sistemas de Gestión. 3. Economía Social. I.
Título.

CDD 330

© 2026, Intercoop

Diseño de cubierta: Estanislao Pérez Voss

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Índice

Introducción	7
1. Las lógicas de acción en las organizaciones cooperativas	9
2. Sobre la lógica empresarial y su contexto	13
3. Sobre las causas del fracaso en las cooperativas	15
3.1. Antecedentes sobre el fracaso cooperativo en la Argentina	15
3.2. Perspectivas teóricas sobre el fracaso cooperativo	17
3.3. Factores asociados a la sostenibilidad de las cooperativas	22
Transformaciones científico-tecnológicas	22
Cambio climático	22
Pandemias y otras crisis de gran escala	24
3.4. Crisis y estrategias de respuesta en el cooperativismo argentino	25
3.5. Organizaciones más complejas y versátiles	30
4. Consideraciones finales	32
Referencias	34
Notas	38

Introducción

...en lo que respecta a las cooperativas que han desaparecido al nacer o después de unos años de lucha, de eso nadie ha hablado nunca. [...] La historia solo relata las victorias y jamás las derrotas

Charles Gide¹

El éxito y el fracaso en la vida organizacional no responden a una causa única ni admiten una explicación lineal. Ambos remiten a la interacción entre los actores que integran la organización, los contextos en los que esta se desenvuelve y las estructuras que orientan su funcionamiento. En el caso de las cooperativas, esta problemática exige un abordaje específico, ya que su trayectoria debe analizarse a partir de la doble dimensión que las constituye: su condición de empresas sin fines de lucro y, al mismo tiempo, de asociaciones democráticas.

Desde esta perspectiva, el fracaso cooperativo no puede reducirse a un resultado económico desfavorable ni a una crisis institucional aislada. Debe ser comprendido como una experiencia compleja, en la que pueden confluir debilidades de gestión, restricciones del entorno y desajustes entre la viabilidad económica de la entidad, su continuidad organizacional y la preservación de los principios democráticos y asociativos que le dan sentido.

En este marco, el fracaso no constituye solamente un desenlace negativo o un deterioro irreversible: puede ser también una instancia de revisión, aprendizaje y rectificación.

Desde las experiencias institucionalizadas asociadas a los Pioneros de Rochdale, la historia del movimiento cooperativo muestra trayectorias de continuidad, expansión y consolidación que perduran hasta el presente y que, en la mayoría de los casos, conservan sus principios fundadores. Esa proyección histórica se expresa también en su peso actual a escala mundial: según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), existen alrededor de tres millones de cooperativas en el mundo, al menos el 12 % de la población mundial está vinculada a ellas en calidad de miembro y estas organizaciones generan trabajo u

oportunidades de trabajo para cerca del 10 % de la población ocupada mundial.

Esa relevancia histórica e institucional no excluye la existencia de experiencias fallidas ni elimina la necesidad de examinarlas críticamente. Cuando se considera el desempeño de las cooperativas en distintos sectores de la economía, tanto en términos de supervivencia como de desarrollo, también emergen evidencias de fracaso. Su identificación, no obstante, presenta dificultades analíticas, ya que los criterios de evaluación pueden variar según se privilegien los resultados económicos, el cumplimiento de los objetivos sociales, la calidad de la vida democrática interna o la articulación entre estas dimensiones. Por ello, no resulta sencillo establecer un criterio único para definir el fracaso cooperativo ni atribuirle causas precisas.

La propia historia del cooperativismo confirma, además, que la posibilidad del fracaso estuvo presente desde sus comienzos. Los primeros ensayos cooperativos entre los años 1817 y 1840 atravesaron dificultades, retrocesos y experiencias que no lograron consolidarse. Lejos de invalidar al cooperativismo, esa trayectoria pone de manifiesto que su desarrollo se construyó a partir de pruebas, rectificaciones y aprendizajes sucesivos.

Asimismo, aunque diversas investigaciones muestran que las cooperativas pueden mostrar niveles relevantes de resiliencia y perdurabilidad en determinados contextos, ello no implica desconocer su vulnerabilidad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha destacado que el modelo cooperativo puede mostrar capacidad para resistir crisis y sostener medios de vida en las comunidades en las que opera, mientras que documentos de Naciones Unidas y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) subrayan su contribución al empleo decente, a la reducción de la pobreza, a la acción territorial y a la adaptación frente a transformaciones

económicas, sociales y ambientales (Birchall & Ketilson, 2009; United Nations, 2023; OECD, 2025).

Esa continuidad depende no solo de factores comunes a toda organización —como el acceso al financiamiento, la calidad de la gestión o las condiciones del mercado—, sino también de elementos específicamente cooperativos, entre ellos la participación efectiva de los asociados, la renovación de los liderazgos, la distribución del poder, la generación de beneficios concretos para sus miembros y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

En consecuencia, analizar el fracaso cooperativo exige superar visiones simplificadoras. No se trata solo de constatar desenlaces desfavorables ni de atribuir responsabilidades individuales, sino de comprender procesos más amplios en los que intervienen factores internos y externos, trayectorias históricas, decisiones estratégicas y modalidades concretas de organización.

Reflexionar sobre estas experiencias permite interpretar sus causas e identificar, al mismo tiempo, condiciones que fortalezcan la continuidad, la capacidad de adaptación y la fidelidad de las cooperativas a los principios que les dan fundamento.

1. Las lógicas de acción en las organizaciones cooperativas

El punto de partida para caracterizar la naturaleza de las cooperativas radica en reconocer que su principal diferencia con otras formas asociativas reside en que persiguen sus objetivos mediante una actividad económica organizada a través de una empresa.²

Por este motivo, Georges Fauquet consideró fundamental distinguir dos elementos estrechamente interrelacionados en la institución cooperativa: por un lado, una asociación de personas que han reconocido, y continúan reconociendo, la similitud de ciertas necesidades y la posibilidad de satisfacerlas de manera más eficaz mediante una empresa común, en lugar de hacerlo a través de medios individuales; por otro, una

empresa común cuyo objetivo específico consiste precisamente en atender esas necesidades. De este punto de partida se desprenden las reglas de organización que definen tanto las relaciones sociales entre los miembros como las relaciones económicas de cada uno de ellos con la empresa. En este sentido, “la asociación cooperativa no es simplemente una acumulación impersonal de capital; en su sentido más profundo, es una asociación de individuos” (Fauquet, 1941, p. 349).

El principio de “una persona, un voto” constituye un rasgo central de las cooperativas, en tanto expresa su carácter democrático y participativo. Diversos autores destacan que las reglas de gestión y las relaciones entre la cooperativa y sus asociados derivan de la noción de servicio. Ello supone atender a la calidad y al costo de las prestaciones brindadas, así como a la distribución de los excedentes en proporción a las operaciones realizadas por cada miembro.

Las cooperativas genuinas surgen, en general, como respuesta a necesidades que ni el mercado ni el Estado satisfacen adecuadamente, o que solo atienden en condiciones desfavorables para los usuarios. Su proceso de constitución comprende tres momentos fundamentales: la toma de conciencia, el esfuerzo propio y la ayuda mutua (Masón, 2022). En su caracterización de la cooperativa como “empresa diferente”, este autor subraya la importancia del principio del retorno como uno de los pilares de la economía cooperativa.³

Dicho principio, que implica la redistribución del excedente generado por la gestión entre los asociados en proporción a sus operaciones, es atribuido a Charles Howarth (Olivera, 2006) y fue adoptado por la emblemática experiencia de Rochdale. Allí reside uno de los núcleos distintivos de la economía cooperativa: no hay lucro en sentido estricto porque el excedente retorna a los asociados.

En sus orígenes, la gobernanza cooperativa expresa una “estructura monista” (Bleger, 2005), en la cual los miembros

participan directamente en la toma de decisiones o, al menos, en su orientación general, sobre la base de la adhesión compartida a los valores y principios cooperativos. Esa unidad se manifiesta en el trabajo articulado de los distintos niveles de la organización.

Sin embargo, a medida que la cooperativa se consolida y crece, ampliando su escala y complejidad, suele desarrollarse una “estructura dualista”, en la que se diferencian la estructura asociativa y la estructura gerencial y operativa. Esta última suele estar representada por una gerencia general y otros cargos ejecutivos que actúan bajo la orientación establecida por el consejo de administración.

La función principal de la gerencia consiste en conducir estratégicamente la producción y la comercialización de bienes o servicios, atendiendo a las dinámicas del entorno económico y social y desenvolviéndose en distintos tipos de mercado, desde contextos competitivos hasta situaciones de monopolio natural, siempre dentro del marco regulatorio vigente. Aunque la estructura se desdoble en estas dos dimensiones, resulta deseable que ambas conserven un equilibrio adecuado en el funcionamiento de la organización cooperativa (Bleger, 2005).

Para comprender mejor estas dimensiones, resulta útil vincularlas con las lógicas empresarial y asociativa, habitualmente representadas en las escuelas de gestión mediante un triángulo integrado por tres elementos: entorno, empresa y liderazgo.

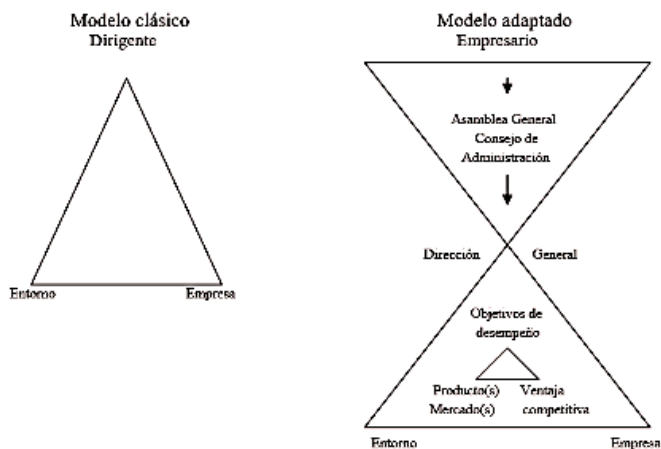
Al trasladar esta perspectiva al campo cooperativo, Marie-Claire Malo (2008) reformula el triángulo clásico del proceso estratégico y propone, en su lugar, la imagen de un reloj de arena (Figura 1).

Al explicar esta configuración, la autora señala que, en la representación clásica, el vértice superior está ocupado por el dirigente. En la cooperativa y en las asociaciones de la economía social, sin embargo, la figura del dirigente presenta una especificidad propia. En sentido estricto, los dirigentes son miembros elegidos por los demás miembros para integrar el

consejo de administración. Por ello, es necesario distinguir entre el consejo de administración y la gestión, es decir, entre los dirigentes electos y la administración designada.

De este modo, corresponde diferenciar la estructura de la empresa, bajo responsabilidad de la gestión, de la estructura de la asociación, compuesta por la asamblea de miembros y el consejo de administración, que se rige por el principio de la democracia formal, sintetizado en la regla de “un miembro, un voto”.

Figura 1. Modelos de gestión



Fuente: Malo M-C. (2008).

Ello no implica, sin embargo, excluir a la gestión del proceso estratégico. Por el contrario, la dirección general, en articulación con la presidencia, desempeña un papel mediador en la interfaz entre la estructura asociativa y la estructura empresarial.

En la imagen del reloj de arena, la dirección general se ubica precisamente en el estrechamiento central, es decir, en el punto de encuentro entre la parte superior del reloj —la gobernanza

ejercida por un colectivo de personas— y la parte inferior —la relación entre la empresa y su entorno sectorial—.

En términos más precisos, la compleja gobernanza cooperativa se caracteriza por un grupo de personas que mantiene con la empresa una doble relación: de asociación y de actividad (Vienney, 1980). Según este autor, los miembros y los dirigentes electos pueden asumir, según el tipo de cooperativa de que se trate, la condición de proveedores, trabajadores o usuarios.

En este texto se parte de ese esquema integrado para considerar tanto la parte inferior de la Figura 1, vinculada con la lógica empresarial de las cooperativas, como la parte superior, propia de su lógica asociativa y democrática.

Ambas lógicas, aunque analíticamente distinguibles, no pueden separarse de manera radical. Por el contrario, deben articularse para asegurar una doble sustentación de la organización: económica, en su carácter de empresa; y asociativa, en tanto expresión efectiva de los principios y valores del cooperativismo. Si una de estas dimensiones se impone sobre la otra o si ambas dejan de articularse de manera efectiva, la experiencia cooperativa tiende a debilitarse y puede derivar, finalmente, en distintas formas de fracaso o desnaturalización.

2. Sobre la lógica empresarial y su contexto

La elevada tasa de fracaso de los emprendimientos empresariales, independientemente de su forma jurídica, ha dado lugar al desarrollo de herramientas orientadas a evaluar las condiciones de sostenibilidad y crecimiento de nuevas iniciativas. Entre ellas se destaca el Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem) como una de las herramientas útiles para evaluar las condiciones de sostenibilidad y desarrollo de un emprendimiento. En la conceptualización de este índice se destacan distintos factores que permiten identificar las principales fortalezas y debilidades de los países en relación

con el surgimiento y desarrollo de emprendedores y nuevas empresas dinámicas.

Desde esta perspectiva, el índice adopta un enfoque sistémico estructurado en diez dimensiones, agrupadas en tres grandes ejes. El primero refiere al capital humano emprendedor, es decir, a las condiciones que hacen posible la existencia de una masa crítica de personas con capacidades, disposiciones y vocación para emprender. En este plano se subraya la influencia de los valores y creencias que configuran la cultura de una sociedad, el entorno familiar y las condiciones sociales en las que las personas nacen y se desarrollan, así como el papel del sistema educativo, no solo en la adquisición de conocimientos técnicos, sino también en la formación de vocaciones y competencias emprendedoras. A ello se suma, más adelante, la trayectoria de formación continua que puede consolidarse en el ámbito laboral.

El segundo eje considera los factores que inciden sobre el espacio de oportunidades, entre ellos las condiciones de la demanda, el tamaño y dinamismo del mercado, y el perfil de las empresas que integran la estructura productiva, cuyas demandas pueden generar oportunidades de negocio de alto potencial. En este plano también se destacan las actividades y resultados en ciencia y tecnología, así como su articulación con el sistema empresarial, que permite transformar el conocimiento en innovación.

El tercer eje incluye los factores que inciden en la conversión de los proyectos en empresas y en su desarrollo posterior. Aquí se destaca el acceso a una oferta adecuada de financiamiento, la existencia de capital social —entendido como redes de confianza y vínculos con actores relevantes— y el entorno de políticas y regulaciones que, por acción u omisión, afecta a los emprendedores y a sus empresas.

En este marco, el índice pone el acento en el emprendimiento dinámico, entendido no como cualquier iniciativa de autoempleo o subsistencia, sino como aquellos

proyectos y nuevas empresas con potencial para transformarse en pequeñas y medianas empresas competitivas, capaces de sostener su crecimiento más allá de los primeros años de vida, que son precisamente los de mayor vulnerabilidad⁴. Se trata, en general, de emprendimientos basados en propuestas de valor diferenciadas e innovadoras, orientadas a aprovechar oportunidades económicas dinámicas y con posibilidades de expansión.

3. Sobre las causas del fracaso en las cooperativas

3.1. Antecedentes sobre el fracaso cooperativo en la Argentina

Al examinar las razones del limitado desarrollo de la cooperación en la Argentina hasta 1880, Domingo Bórea sostuvo que “se han desconocido los dos principios esenciales en que descansa la legítima existencia de las instituciones cooperativas: el capital efectivo y la dirección severa, competente y entusiasta. No se han practicado estos principios ni mucho menos” (Bórea, 1927, p. 282). Como consecuencia de ello, afirmaba que muchas de las cooperativas disueltas y aun algunas de las existentes debían ser consideradas sociedades anónimas cooperativas artificiales.

Junto con este diagnóstico, Bórea identificaba otros factores “enemigos de nuestro cooperativismo”: los especuladores de la cooperación; el comercio, al que caracterizaba, “salvo honrosas excepciones”, como sinónimo de explotación de la producción, el trabajo, el crédito, el consumo y la previsión; la escasez de personal técnico apto para asumir la gerencia con auténtico espíritu cooperativista; la insuficiente —y, en muchos casos, inexistente— conciencia cooperativa entre productores y consumidores, derivada de la falta de instrucción y educación en la materia; y, por último, los elevados gastos de instalación y funcionamiento de las sociedades, como el lujo en los locales o el exceso de personal.

A pesar de estas dificultades, Bórea mantenía una firme convicción respecto del porvenir del cooperativismo. En sus palabras, “el régimen económico de la futura sociedad, basado

en el régimen cooperativo, establecerá un sistema libre de especulación y de búsqueda de beneficios, fundamentado en los valores de la honestidad, la sinceridad y el trabajo leal y voluntario” (Bórea, 1927, p. 288).

A partir de este diagnóstico, el autor proponía una serie de medidas para revertir esas dificultades. Entre ellas, destacaba la aplicación efectiva de la Ley de Cooperativas N.º 11.388 como herramienta para erradicar las entidades pseudo-cooperativas; la exclusión de los especuladores del ámbito cooperativo; la creación de programas especializados en cooperativismo y mutualismo para formar dirigentes y cuadros técnicos; la promoción de la conciencia cooperativa entre productores y consumidores mediante acciones permanentes de educación y difusión; y, además, un conjunto de directrices específicas para fortalecer la cooperación en el ámbito rural.

Aunque el contexto histórico ha cambiado y el cooperativismo cuenta hoy con un marco normativo más desarrollado, varias de las preocupaciones planteadas por Bórea conservan actualidad. En particular, sigue siendo fundamental que los organismos competentes ejerzan de manera eficaz y oportuna sus funciones de fiscalización pública, a fin de promover la transparencia, resguardar los derechos e intereses de los asociados y fortalecer la contribución de las cooperativas al desarrollo económico y social.

En este marco, la dirigencia cooperativa que integra los órganos de conducción comparte una responsabilidad decisiva, al igual que las Confederaciones y Federaciones. A ello se suma la importancia de la fiscalización interna como resguardo de la integridad de las entidades de base, condición necesaria para fortalecer el buen gobierno y prevenir fraudes o malas prácticas que puedan perjudicar su desempeño y su reputación.

Sobre esta cuestión también se pronunció Nicolás Repetto en una carta de 1919, en la que criticó la imposición de vínculos obligatorios con entidades ajenas a la cooperativa y denunció la retención de utilidades en concepto de intermediación como una práctica abusiva. La carta concluye

con una firme defensa de la autonomía cooperativa al sostener que la cooperación no puede delegarse en agentes extraños ni subordinarse a intereses ajenos sin desnaturalizarse y convertirse en una nueva forma de intermediación.

En años recientes, diversas evidencias han puesto de manifiesto la persistencia de entidades que conservan la forma cooperativa, pero no su contenido institucional sustantivo (Gerardi, 2024).

3.2. Perspectivas teóricas sobre el fracaso cooperativo

Las experiencias de fracaso en las cooperativas han recibido atención sostenida en la literatura especializada. Entre los aportes más relevantes se encuentran las observaciones de Couchman y Fulton (2016), quienes advierten que el movimiento cooperativo internacional ha atravesado, en las últimas décadas, una serie de colapsos de gran escala —entre ellos, los del Saskatchewan Wheat Pool, de cooperativas minoristas en Alemania, Francia y Canadá Atlántico, de entidades bancarias en Austria y el casi colapso del Co-operative Group en el Reino Unido— sin que se haya desarrollado, dentro de la propia cultura cooperativa, una reflexión suficientemente sistemática sobre los factores comunes presentes en esos procesos. A su juicio, comprender esos factores permitiría prevenir colapsos semejantes en el futuro.

De manera más específica, estos autores identifican cinco factores comunes, presentados en orden inverso a su secuencia causal. En el nivel más superficial ubican una lógica que describen metafóricamente como “tirar un dado” o apostar, con la que aluden a cooperativas de gran escala que, frente a dificultades crecientes, recurren a adquisiciones, fusiones y reestructuraciones sin que ello permita resolver los problemas de fondo. La advertencia, en este sentido, es que estas organizaciones no deben “dormirse en los laureles”, dado que estrategias que en otros contextos pueden conducir al éxito, cuando se apoyan en bases internas frágiles, también pueden precipitar el fracaso.

Un nivel más profundo está dado por el exceso de confianza de la dirigencia, que sobrevalora su capacidad para revertir situaciones críticas, exagera el potencial de las adquisiciones y subestima la complejidad de las tareas requeridas. De este modo, se consolida una cultura en la que los responsables de la conducción consideran su propio juicio superior al de sus pares e incluso al de los propios miembros de la cooperativa. A ello se suma la falta de supervisión efectiva por parte del directorio o consejo de administración. En las cooperativas fallidas, estos órganos no logran establecer con la administración una relación fundada en valores organizacionales claros, en una orientación estratégica vinculada con las necesidades de los asociados y en mecanismos adecuados para evaluar decisiones de alto impacto, como fusiones, adquisiciones o grandes inversiones.

Otro factor señalado por los autores es la inadecuada selección de personas para funciones clave. Esta situación se produce cuando quienes integran el directorio no comprenden cabalmente su papel dentro de una organización cooperativa y, en consecuencia, designan gerentes que desestiman, relativizan o desconocen los valores propios de la cooperación. En la base de todos estos factores, los autores sitúan el problema principal: concebir a la cooperación como un obstáculo y no como una solución. A su juicio, la raíz del fracaso reside en la pérdida de convicción y de comprensión respecto de la naturaleza de la cooperativa.

El primer signo de deterioro aparece, precisamente, cuando la organización comienza a percibir su condición cooperativa no como una fortaleza específica, sino como una limitación. Desde esta perspectiva, subrayan la necesidad de actuar ante los primeros indicios de fracaso, con el fin de impedir la pérdida del valor cooperativo entre los miembros y de aumentar las posibilidades de supervivencia de la entidad.

En un plano más operativo, Agbonrofo (2020) identifica un conjunto de razones recurrentes en muchas experiencias cooperativas que no logran sostener su desarrollo, tanto en el

plano empresarial como en el asociativo. Entre ellas se encuentra, en primer lugar, el capital inadecuado. La subcapitalización dificulta la satisfacción de las necesidades de los miembros y compromete la viabilidad de la organización. Este problema suele derivar de una inversión insuficiente por parte de los propios asociados y se agrava cuando la entidad recurre al endeudamiento en condiciones desfavorables, especialmente por las altas tasas de interés.

A ello se suma la debilidad del sentido de pertenencia y propiedad. Muchos miembros se vinculan con la cooperativa únicamente en función de los beneficios inmediatos que pueden obtener —préstamos, intereses o dividendos—, sin desarrollar un compromiso efectivo con su funcionamiento. Esta situación se agrava cuando el poder se concentra en pocas manos, lo que genera exclusión, desencanto y una disminución del respaldo por parte de la base asociativa.

También resultan problemáticas la falta de experiencia en gestión y la deficiente gobernanza cooperativa. Como cualquier otra organización económica, las cooperativas requieren una conducción con visión de negocios y capacidades administrativas; al mismo tiempo, necesitan prácticas de buen gobierno basadas en los principios cooperativos, en la normativa vigente y en reglas claras de funcionamiento.

Otros factores relevantes son el mantenimiento deficiente de registros y bases de datos, la falta de planificación en la sucesión del liderazgo y la insuficiencia de educación, formación y entrenamiento continuos. Toda cooperativa que desarrolla actividades económicas necesita contar con información adecuada sobre el uso de sus recursos, la generación de excedentes, sus obligaciones tributarias y sus relaciones con entidades financieras u organismos de apoyo.

Del mismo modo, como en cualquier organización, la preparación de relevos resulta indispensable para evitar que la vida institucional quede condicionada por liderazgos personalistas o por la apatía de parte de la membresía. En línea con el quinto principio cooperativo, la formación continua de

dirigentes, miembros, gerentes y empleados fortalece a la cooperativa y contribuye a protegerla frente al deterioro.

En la misma dirección, se destacan la ausencia de estudios de viabilidad, planes de actividad y mecanismos de revisión, así como la concentración en una sola fuente de ingresos y la incapacidad para responder a las necesidades cambiantes de los miembros. Antes de iniciar cualquier proyecto o servicio, resulta esencial evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la existencia real de un mercado para los bienes o servicios que se pretende ofrecer. A ello deben sumarse un plan de negocios y revisiones periódicas que permitan introducir correcciones. También, cuando una cooperativa depende exclusivamente de una actividad principal, queda expuesta a un alto nivel de vulnerabilidad frente a cambios económicos adversos, lo que vuelve especialmente importante la diversificación de ingresos y la innovación en productos y servicios.

Finalmente, deben considerarse los conflictos no resueltos. Aunque el conflicto forma parte de toda organización humana y no es, en sí mismo, necesariamente negativo, puede convertirse en un factor de deterioro cuando no es adecuadamente encauzado. En tales casos, genera tensiones persistentes, rompe la cooperación interna, debilita el trabajo en equipo y termina afectando gravemente la vida de la cooperativa, hasta el punto de contribuir a su desaparición.

A estos factores pueden agregarse otros aportes que subrayan el peso de condiciones estructurales y contextuales en las trayectorias de fracaso cooperativo. Entre ellas se destacan la diferenciación social entre productores, la insuficiente confianza entre los miembros, la captura de la organización por intereses privados, la presión de mercados adversos y el diseño inadecuado de las políticas públicas de promoción. Desde esta perspectiva, el fracaso cooperativo no se expresa únicamente en la quiebra o disolución de la entidad, sino también en procesos de vaciamiento institucional, en los que la cooperativa conserva su forma jurídica, pero pierde

progresivamente su contenido democrático, asociativo y solidario (Hu, Zhang y Donaldson, 2017).

También, desde una perspectiva crítica respecto de los enfoques que atribuyen el fracaso cooperativo principalmente a problemas de gobernanza, Davis (2023) sostiene que la crisis de muchas cooperativas no expresa solo una falla de diseño institucional, sino también el desplazamiento de la gestión cooperativa por formas burocráticas o gerenciales desvinculadas del propósito transformador del cooperativismo.

En conjunto, estos aportes refuerzan una idea central de la literatura reciente: el fracaso cooperativo no responde a una causa única, sino a la interacción entre debilidades internas de la organización y condicionamientos externos del contexto.

En este punto, resulta pertinente introducir un matiz relevante proveniente de la evidencia empírica comparada. Diversos estudios han mostrado que, a pesar de las dificultades señaladas, las cooperativas presentan, en promedio, tasas de supervivencia superiores a las de las empresas convencionales en sus primeros años de vida. En el caso del Reino Unido, por ejemplo, aproximadamente el 80% de las cooperativas continúa operando después de cinco años, frente a cerca del 44% de las empresas tradicionales, patrón que se reproduce — con variaciones— en otros países, Parkin-Kelly (2019).

Este dato no invalida los factores de fracaso analizados, pero introduce una cuestión adicional: la necesidad de comprender por qué, aun enfrentando debilidades internas y condicionamientos externos similares, las cooperativas logran, en muchos casos, sostenerse en el tiempo en mayor medida que otras formas empresariales. En este sentido, el problema del fracaso cooperativo no puede abordarse de manera aislada, sino en relación con las condiciones que también explican su relativa estabilidad.

3.3. Factores asociados a la sostenibilidad de las cooperativas

Transformaciones científico-tecnológicas

El cambio científico-tecnológico, acelerado de manera sostenida desde la modernidad, se intensifica hoy en diversos campos, entre ellos los vinculados con la inteligencia artificial y sus múltiples aplicaciones. La literatura especializada coincide en que, en un marco de incertidumbre (Bilinkis, 2026), esta tendencia continuará desplazando tareas repetitivas, tanto en actividades de baja calificación como en algunos segmentos del trabajo calificado, mientras genera nuevas ocupaciones vinculadas a la economía del conocimiento.

Las cooperativas de los distintos sectores deberán prestar especial atención a estas transformaciones, a fin de evaluar cómo adaptarse a ellas y qué previsiones adoptar en materia de gestión de personas. Esto incluye, según los casos, la reducción de ciertas funciones, la capacitación y reubicación de trabajadores, la incorporación de especialistas en inteligencia artificial y la definición de inversiones asociadas a estos cambios.

A título ilustrativo, pueden mencionarse la expansión de la provisión electrónica de bienes y servicios, las transformaciones en la atención al público mediante sistemas cada vez más automatizados, el uso de impresoras 3D para producir distintos bienes —incluidos alimentos— y sus aplicaciones en la construcción, entre otros ejemplos.

Frente a estas transformaciones, la información y la capacitación, junto con una política gradual y clara de incorporación de nuevas tecnologías —basada en un análisis cuidadoso de costos y beneficios—, resultarán fundamentales.

Cambio climático

Más allá de las posiciones negacionistas todavía presentes en algunos sectores, el cambio climático constituye una realidad ampliamente documentada por la comunidad científica internacional. Si bien el Acuerdo de París de 2015 representó

un hito en la formulación de compromisos globales, la magnitud del problema exige avanzar de manera sostenida en políticas y acciones concretas de mitigación y adaptación. En este contexto, resulta indispensable contar con diagnósticos periódicamente actualizados sobre su evolución y sus impactos.

En consonancia con el séptimo principio cooperativo —el interés por la comunidad—, las cooperativas están llamadas a desempeñar un papel activo en la promoción del desarrollo sostenible de sus territorios. Ese compromiso debería traducirse en iniciativas concretas, transparentes y evaluables. Desde esta perspectiva, adquieren especial relevancia la concientización, la educación y la implementación de medidas tanto en el plano organizacional como en el comunitario, en articulación con políticas públicas que promuevan la energía renovable, la economía circular y la producción limpia.

En el caso de las cooperativas de servicios públicos, y particularmente de las cooperativas eléctricas, se abre el desafío de intervenir en la instalación y gestión de parques eólicos, así como en la asistencia para la instalación, mantenimiento y autogeneración de energía solar, incluso con posibilidad de comercializar excedentes. Se trata de una transformación ya en curso y de creciente importancia para la proyección futura del sector.

La sensibilización de los asociados también adquiere particular relevancia en las cooperativas de consumo, en la medida en que puede favorecer hábitos orientados hacia bienes producidos con baja huella de carbono y menor impacto ambiental (Basañes, 2021). Del mismo modo, las cooperativas agropecuarias enfrentan de manera directa los efectos del calentamiento global sobre los cultivos, la producción animal y las condiciones de comercialización en mercados cada vez más exigentes en materia ambiental.

A ello se suma la cuestión del agua, que obliga a considerar nuevas fuentes de abastecimiento y estrategias de uso más eficiente y sostenible. Entre las alternativas posibles se

encuentran el aprovechamiento de acuíferos más profundos, la canalización y el riego desde grandes cuencas y, en el mediano o largo plazo, la desalinización del agua de mar, si los avances tecnológicos la vuelven económicamente viable. En escenarios más adversos, podrían requerirse, además, inversiones destinadas a proteger costas, resguardar establecimientos productivos e infraestructuras de transporte, y preservar instalaciones vinculadas con la provisión de agua, energía y almacenamiento de granos.

En consecuencia, la consideración de estos desafíos exige tiempo, planificación y simulación de escenarios. Supone, asimismo, incorporar preventivamente hipótesis más severas, no para asumirlas como inevitables, sino para mejorar la preparación frente a riesgos de gran magnitud, fortalecer la capacidad de adaptación de las cooperativas y reducir la posibilidad de consecuencias irreversibles.

Pandemias y otras crisis de gran escala

La pandemia de COVID-19 dejó una huella profunda no solo en el campo de la salud, sino también en la organización de la vida económica y social. Más allá de sus efectos inmediatos, esta experiencia obliga a contemplar la posibilidad de futuras pandemias y de otras crisis sanitarias de gran escala. A ello se agregan conflictos bélicos, como la Guerra del Golfo Pérsico y la guerra entre Rusia y Ucrania, la disputa por la hegemonía mundial entre Estados Unidos y China, y una serie de transformaciones recientes en las formas de interacción social y de organización del trabajo, entre ellas la expansión del teletrabajo, la reconfiguración de los espacios urbanos, los desplazamientos hacia áreas periurbanas y rurales, y la creciente centralidad de las operaciones logísticas asociadas a la provisión domiciliaria de bienes y servicios.

Este tipo de eventos disruptivos afecta de manera significativa a las comunidades, altera las modalidades de producción, distribución y consumo y plantea desafíos de especial importancia para diversas clases de cooperativas, en

particular las vinculadas con la producción, el consumo y la prestación de servicios de proximidad.

En este contexto, las cooperativas pueden desempeñar un papel relevante en la construcción de respuestas más eficaces frente a crisis sanitarias, sociales y ambientales. Su anclaje territorial, su capacidad de organización colectiva y su orientación al servicio de las necesidades de sus miembros y de la comunidad las colocan en una posición favorable para mitigar impactos, fortalecer redes de apoyo y contribuir a formas de desarrollo más equitativas y sostenibles.

3.4. Crisis y estrategias de respuesta en el cooperativismo argentino

La economía argentina ha mostrado, a lo largo de las últimas décadas, serias dificultades para sostener una trayectoria de desarrollo estable y equitativa. De manera recurrente, el país ha atravesado crisis que afectaron tanto a la población —en especial a los sectores más vulnerables— como a las organizaciones económicas, entre ellas las cooperativas.

En ese marco, la inestabilidad macroeconómica, los cambios abruptos en las reglas de juego, las restricciones financieras y las oscilaciones del nivel de actividad han configurado un entorno particularmente exigente para la continuidad y el desarrollo de los proyectos asociativos.

Estas condiciones no impactan de manera uniforme sobre todos los sectores, pero sí generan un escenario de incertidumbre que pone a prueba la capacidad de adaptación, planificación y gestión de las organizaciones. En el caso de las cooperativas, esta situación resulta especialmente significativa, ya que a los desafíos comunes a toda empresa se suman las exigencias propias de su carácter asociativo y democrático.

Las distintas crisis económicas han afectado de manera directa al cooperativismo argentino, que ha debido desplegar respuestas diversas frente a contextos adversos. Si se toma, por ejemplo, el período comprendido entre fines de la década de 1980 y la crisis de 2001, pueden mencionarse los casos de El Hogar Obrero, la Asociación de Cooperativas Argentinas y la

Cooperativa Obrera de Bahía Blanca.⁵ La consideración de estas experiencias puede aportar enseñanzas valiosas sobre la gestión de crisis en organizaciones cooperativas.

El caso de El Hogar Obrero (EHO) resulta especialmente ilustrativo para analizar de qué manera una combinación de debilidades internas y factores externos adversos puede desencadenar una crisis de gran magnitud. La reconstrucción de este proceso, a partir de diversas fuentes documentales y testimoniales, permite advertir que la crisis de 1989 fue el resultado de una convergencia entre problemas internos de gestión, tensiones en la conducción y un contexto macroeconómico extraordinariamente adverso.

Entre los factores internos se destacaban falencias gerenciales significativas: una conducción fuertemente centralizada, escasa receptividad frente a opiniones divergentes y una estrategia financiera inadecuada, basada en la captación de depósitos a corto plazo sin previsión suficiente frente a escenarios críticos. A ello se sumaban debilidades en la circulación de la información hacia el Consejo de Administración y la existencia de disensos internos respecto de las decisiones adoptadas y de alternativas posibles para enfrentar el deterioro financiero, que no llegaron a ser formalmente consideradas. Estas condiciones dejaron a la entidad particularmente expuesta.

El Plan Bonex, dispuesto a fines de 1989, operó como factor desencadenante de la crisis. La confiscación de depósitos provocó retiros masivos y una grave descapitalización, afectando severamente la capacidad de recuperación de la cooperativa. La situación se agravó cuando EHO decidió devolver los depósitos antes de disponer de los fondos alcanzados por la medida estatal. La combinación de esa decisión con las altas tasas de interés, los costos laborales y los gastos de mantenimiento condujo finalmente a la cesación de pagos y al concurso de acreedores.⁶ A ello se sumó la falta de apoyo externo en un momento decisivo, evidenciada en la imposibilidad de obtener el préstamo puente de 20 millones de

dólares que sus directivos gestionaron ante entidades bancarias y económicas nacionales, con garantía de importantes activos societarios.

A la vez, el caso deja planteada una cuestión compleja: si bien la decisión de honrar la palabra empeñada y devolver los depósitos puede leerse como un gesto coherente con la confianza de los asociados, también permite preguntarse si una renegociación de plazos y condiciones no habría ofrecido una alternativa más favorable para la preservación institucional.⁷

La crisis afectó así a una entidad de gran peso comercial, industrial y financiero, cuya magnitud anticipó, en cierto modo, problemas que volverían a manifestarse en la crisis bancaria de 2001.

Distinto fue el recorrido de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), integrada por cooperativas de primer grado, que también enfrentó dificultades hacia fines de los años ochenta y comienzos de los noventa. En este caso, la crisis se originó en las pérdidas sufridas por varias de sus unidades productivas. Sin embargo, a diferencia de EHO, ACA optó por una estrategia de saneamiento basada en la venta de activos y no en el incremento de sus pasivos. Esa decisión, fundada en una evaluación más prudente de la situación, le permitió superar la crisis y sentar las bases para una nueva etapa de crecimiento (Bertone, 2020).

Cabe recordar, además, que ACA ya había atravesado una situación crítica en la década de 1930, cuando la revocación de un aval estatal para la construcción de elevadores de granos comprometió seriamente su posición financiera (Carello, 2021, pp. 257-261). Esa experiencia temprana mostró la importancia de una gestión financiera prudente y de la capacidad de adaptación frente a escenarios adversos.

En una línea diferente, la experiencia de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca permite observar cómo una política pública adversa podía afrontarse sin quebrar el vínculo de confianza con los asociados. Tras la salida de la convertibilidad, y en particular a raíz de la pesificación asimétrica, la entidad se vio enfrentada a una situación crítica

respecto de sus cuentas de préstamos personales. La cooperativa evaluó la posibilidad de pesificar las deudas con sus asociados, pero advirtió que esa alternativa podía erosionar gravemente la confianza depositada en la institución.⁸

Frente a esa disyuntiva, optó por absorber el esfuerzo en su propia estructura financiera y ofrecer un tratamiento más favorable que el brindado por el sistema bancario. Esa decisión fue presentada como una forma de resguardar los intereses de los asociados y de preservar una conducta considerada esencial para la continuidad del sistema de préstamos personales. En esa misma línea, la cooperativa diseñó distintas alternativas para los ahorristas en dólares, incluyendo opciones de conversión a pesos ajustables o de mantenimiento de los depósitos en moneda original, con esquemas de devolución programada y excepciones para situaciones de emergencia. La segunda de esas alternativas obtuvo una alta aceptación y contribuyó a sostener la estabilidad futura del sistema.

Raccanello (2011) subraya, además, que el reintegro de los préstamos en dólares implicó una política distinta de la adoptada por la banca. Respetar el signo monetario de las cuentas en dólares, en medio de una crisis económica de gran magnitud, supuso un esfuerzo extraordinario para la Cooperativa Obrera, que convocó a sus ahorristas para explicarles tanto las alternativas disponibles como el costo institucional de esa decisión.

En conjunto, estos tres casos muestran respuestas divergentes frente a escenarios de crisis. Mientras EHO quedó atrapado en una combinación de fragilidad interna y shock externo que desembocó en el colapso, ACA y la Cooperativa Obrera lograron atravesar situaciones críticas mediante decisiones más prudentes, capacidad de adaptación y preservación de la confianza de sus asociados. En ese sentido, las tres experiencias ofrecen enseñanzas relevantes sobre el peso de la estrategia financiera, la calidad de la conducción, la circulación de la información y la centralidad de la confianza institucional para la continuidad de las cooperativas.

Resulta difícil anticipar cursos de salida en contextos tan críticos como los que atravesaron El Hogar Obrero y la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca, así como decidir qué alternativas pueden resultar más eficaces frente a circunstancias de esa magnitud. No obstante, el examen de estas experiencias permite extraer algunas enseñanzas y pone de relieve la importancia de intervenir sobre los primeros signos de deterioro, en lugar de considerar el desenlace como inevitable. En ese marco, adquieren particular relevancia los compromisos cooperativos, la fidelidad de la membresía y la construcción de alianzas estratégicas.

Ante un shock o un cambio brusco de escenario no generado por la propia institución —como ocurrió en los casos de EHO y de la Cooperativa Obrera—, una alternativa a considerar consiste en explicitar la situación ante los asociados e intentar renegociar los plazos de la deuda o de devolución de depósitos. En el caso de El Hogar Obrero, la “palabra empeñada” tenía una fecha determinada, y la decisión del Consejo de Administración de cumplirla puede interpretarse como coherente con la confianza depositada por los asociados; sin embargo, también resulta legítimo interrogarse acerca de si una renegociación de plazos y condiciones no habría ofrecido mejores posibilidades de preservar la continuidad institucional.

Del mismo modo, en contextos de incertidumbre extrema, podría resultar más prudente evitar estrategias expansivas y optar, en cambio, por el desprendimiento de activos antes que por la toma de deuda creciente, cuando esta amenaza con desembocar en insolvencia. Aunque se trata de una alternativa costosa y difícil, podría contribuir a evitar que la experiencia fracase o quede severamente debilitada.

Finalmente, dada la inestabilidad cíclica de la Argentina y, entre otros factores, la depreciación de su moneda, cabe considerar la pertinencia de explorar mecanismos anticíclicos de resguardo patrimonial, incluso con anclaje externo, que permitan proteger recursos frente a crisis locales y recurrir a ellos cuando la situación lo vuelva imprescindible. Se trata de

una hipótesis que podría evaluarse no solo para la Argentina, sino también para otros países expuestos a problemas de inestabilidad semejantes.

3.5. Organizaciones más complejas y versátiles

El análisis precedente permite advertir que las cooperativas se desenvuelven en un entorno cada vez más complejo y exigente, frente al cual pueden considerarse diversas líneas de acción.

Entre ellas, cabe mencionar la construcción de alianzas estratégicas con centros de investigación, universidades y fundaciones especializadas, orientadas a favorecer la diversificación y la innovación en productos y servicios; el fortalecimiento de redes de colaboración e integración a escala territorial, sectorial y asociativa; la formulación de planes estratégicos integrales que contemplen escenarios alternativos y protocolos de actuación ante crisis; y la eventual adopción de sistemas de gestión de calidad y prevención de riesgos, desde el control de procesos en determinadas industrias hasta la ciberseguridad, cuando ello contribuya a mejorar el desempeño y la capacidad de anticipación de las cooperativas.

Al mismo tiempo, la doctrina cooperativa y la experiencia histórica acumulada por el propio movimiento ofrecen herramientas relevantes para abordar las cuestiones vinculadas con la identidad cooperativa (ICA, 2015). En ese marco, la formación y el acompañamiento orientados a fortalecer a las cooperativas en su trayectoria resultan fundamentales. Aunque no sea habitual aplicar pruebas formales sobre potencial cooperativo, como las mencionadas por Heinrik Infield (2021, pp. 78-79), son valiosos todos los recursos que puedan emplearse en la formación teórica y práctica —incluidos ejercicios y dinámicas participativas— para mantener vivo el espíritu cooperativo en estas organizaciones.

Desde esta perspectiva, importa, ante todo, identificar con precisión la necesidad que da origen a la cooperación, es decir, aquello que justifica la unión y la disposición recíproca a brindar y recibir ayuda mutua en proyectos concretos. También

conviene no confundir ideales con idealización. En este sentido, expresiones totalizadoras, como las de las “cooperativas integrales” en las que “todo está en común”, han respondido a circunstancias históricas muy específicas, como ocurrió con los kibutz en Israel, vinculados a la fundación del Estado, a los territorios ocupados y al ideal sionista, entre otros factores. Aunque con el paso del tiempo queda poco de ese cooperativismo integral, ello no impide que, en situaciones extremas —por ejemplo, ante catástrofes naturales de gran magnitud—, pueda reaparecer como una opción posible y aun deseable.

Del mismo modo, resulta necesario evitar tanto la reducción de la experiencia cooperativa a un ritual formal, centrado en la adhesión pasiva y la escasa participación, como su deriva hacia un “asambleísmo” improductivo, dominado por la deliberación permanente, el debate ideológico y la pugna entre sectores internos. En ambos extremos, la cooperativa tiende a deteriorar su funcionamiento como empresa y a debilitar su capacidad de acción. A ello se suma la importancia de no subestimar el profesionalismo en la planificación y la gestión, ni el papel del capital en un sentido amplio, que comprende no solo el financiamiento accesible, sino también el conocimiento, la experiencia y las capacidades acumuladas por sus miembros.

También es preciso advertir el riesgo que puede entrañar el propio éxito económico, cuando la prosperidad favorece formas de individualismo, economicismo o incluso mercantilismo que terminan por erosionar, en la práctica, los valores solidarios del cooperativismo. Conviene recordar que los éxitos, al igual que los fracasos, suelen ser transitorios.

En ese marco, resulta pertinente considerar la posibilidad de destinar una parte de los excedentes a la generación de trabajo local sostenible, particularmente en contextos de retracción del empleo, así como al impulso de iniciativas que contribuyan a mitigar —y, en la medida de lo posible, revertir— los efectos del cambio climático y del avance acelerado de la inteligencia artificial. A tal fin, pueden preverse mecanismos de participación asamblearia y, eventualmente, herramientas

tecnológicas que permitan canalizar de manera diferenciada las preferencias de los asociados respecto del destino de dichos excedentes.

Por último, resulta importante que el movimiento cooperativo fortalezca su capacidad de incidir en las políticas públicas que, particularmente en la Argentina, podrían favorecer la cooperación entre distintos sectores de la ciudadanía en la búsqueda de un desarrollo más sostenible y equitativo. En este plano, aparece como prioritario promover la asociatividad democrática, asegurar un financiamiento adecuado —incluido el proveniente de la banca pública— y revisar aquellas regulaciones excesivas que no solo afectan la competitividad de las cooperativas, sino también la inclusión y permanencia en el régimen legal de experiencias surgidas en sectores más frágiles, como las empresas recuperadas, la economía del cuidado, la economía circular y la economía popular.⁹

4. Consideraciones finales

Aunque se ha señalado la mayor estabilidad relativa de la producción cooperativa frente a la producción capitalista (Olivera, 2006), es necesario reconocer que las cooperativas también se desenvuelven hoy en un entorno signado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. A ello se suman transformaciones profundas en el escenario internacional, vinculadas con disputas geopolíticas, conflictos armados, cambio climático y aceleradas transformaciones científico-tecnológicas.

El análisis desarrollado a lo largo de este trabajo permite sostener que el desempeño de las cooperativas no puede ser comprendido en términos unívocos. Mientras que la literatura especializada identifica un conjunto de factores que inciden en sus procesos de fracaso, la evidencia empírica disponible muestra que, en numerosos contextos, estas organizaciones registran tasas de supervivencia superiores —al menos en el corto plazo— a las de las empresas convencionales. Esta

aparente paradoja sugiere que la cuestión no radica únicamente en explicar por qué las cooperativas fracasan, sino también en comprender bajo qué condiciones logran sostenerse y desarrollarse en el tiempo.

En este sentido, las reflexiones reunidas procuran aportar elementos para abordar esa complejidad, poniendo de relieve la interacción entre factores internos —vinculados con la gobernanza, la gestión y la identidad cooperativa— y condicionamientos externos —relacionados con el entorno económico, institucional y social—. Más que ofrecer respuestas concluyentes, el trabajo busca contribuir a una reflexión que permita fortalecer la capacidad de adaptación, la cooperación efectiva y la incidencia pública del movimiento cooperativo. En definitiva, el cooperativismo no se define por la ausencia de fracaso, sino por su capacidad de aprender de él y de proyectarse en contextos cambiantes.

En este marco, las palabras de Charles Gide conservan plena vigencia: “Aun las sociedades cooperativas que sucumbieron no murieron en vano. Sirvieron eficazmente a la causa cooperativa por las enseñanzas que nos dejaron [...]. Por eso [...] no olviden saludar a las cooperativas desaparecidas: ellas tienen derecho a nuestro reconocimiento y aun a nuestro homenaje” (Gide, 1974, pp. 106-107).

Referencias

- ACI. (2026). *Datos y cifras*. <https://ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras>
- ACI. (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*.
- Agbonrofo, F. (2020, June 19). Why do co-ops fail. *Coop Naija*. <https://coopnaija.com/2020/06/19/why-do-co-ops-fail/>
- Basañes, [Inicial/es]. (2021). *Reflexiones sobre la identidad cooperativa en la hora actual*. Intercoop
- Bertone, D. (2020). *Entrevista* [Video]. Centro de Investigaciones de la Economía Social.
- Betina, A. (2020, August 6). Why cooperatives fail. *Business Diary PH*. <https://businessdiary.com.ph/234/why-cooperatives-fail/>
- Betts, J. P. (2016). John Stuart Mill, Victorian liberalism, and the failure of co-operative production. *The Historical Journal*, 59(1), 153–174.
- Bilinkis, S. (2026, marzo 6). 2026: ¿De qué vas a vivir? Por qué el talento ya no te sirve para conseguir trabajo [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=bAAjgX6hBu4>
- Birchall, J. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organization.
- Bleger, I. (2005). *Reflexiones relativas a la estructura de las cooperativas* (Documento N.º 49). CESOT, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Bórea, D. (1917). *La mutualidad y el cooperativismo en la República Argentina*. En *Tercer censo nacional levantado el 1.º de junio de 1914* (Vol. 10, *Valores mobiliarios y estadísticas diversas*).
- Carello, L. A. (2021). *Cooperativismo y economía social*. Intercoop.
- Co-operatives UK. (2019). *Co-operative business survival*.
- Cooperar. (2021). *Encuesta de simplificación administrativa* [Informe].
- Couchman, P., & Fulton, M. (2016). *When big co-ops fail*. Centre for the Study of Co-operatives & Plunkett Foundation.
- Davis, P. (2023). Co-operatives, management agency, democracy and failure: Why governance should not be seen as the issue. *International Journal of Co-operative Accounting and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.36830/IJCAM.20235>

- Dellepiane, R. T. (2013). *El Hogar Obrero: La fuerza de un ideal*. Bmpress.
- Democracy Now! (2021, April 23). *En la inauguración de la Cumbre Virtual sobre el Clima Biden se compromete a reducir a la mitad las emisiones de carbono de EE.UU. respecto a los niveles de 2005*. <https://www.democracynow.org/>
- El Hogar Obrero. (s. f.). *Nuestra historia*. https://www.eho.coop/historia_lacrisis.php
- Fauquet, G. (1941). The co-operative sector: An essay on man's place in co-operative institutions and their place in economic life. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 17(2).
- Fulton, M. (2016). Governance failures and the Saskatchewan Wheat Pool: Challenges to co-operative governance. In Conference New Strategies for Co-operatives: Understanding and Managing Co-operative Creation, Transition and Transformation [Ponencia]. Almería.
- Gerardi, R. (2024, julio 6). *¿Es inevitable que existan las pseudo cooperativas?* Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2024/07/06/es-inevitable-que-existan-las-seudo-cooperativas/>
- Gide, C. (1929). *Le coopératisme: Conférences de propagande* (5e éd.). L. Larose et L. Tenin. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k215007n/f112.item>
- Gide, C. (1974). *El cooperativismo* (Cuadernos de Cultura Cooperativa N.º 48). Intercoop.
- Hill, A. (2014). The failures at Co-op are not a one-off. *Financial Times*. [Completar fecha y URL si la vas a incluir].
- Infield, H. (2021). *Sociología de la cooperación*. Intercoop.
- López Torres, H. (1992). *La brújula perdida: Historia y crisis del Hogar Obrero*. Nuevas Letras.
- Malo, M.-C. (2008). *La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de la economía social* (Documento N.º 47). CESOT, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. https://base.socioeco.org/docs/documento_47.pdf

- Masón, R. A. (2018). *Tributación cooperativa: La ley bonaerense 13.360*. Intercoop.
- Narvaiza, L., Aragón-Amonarriz, C., Iturrioz-Landart, C., et al. (2016). Cooperative dynamics during the financial crisis: Evidence from Basque and Breton case studies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0899764016661775>
- Naciones Unidas (2025). Las cooperativas en el desarrollo social. Informe del Secretario General. (2025). <https://docs.un.org/es/A/80/168>
- OECD. (2025), “Co-operatives in transition: Anticipating the futures ahead”, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2025/08, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/58e80fd1-en>.
- Olivera, J.H.G. (2006). El Principio de Howarth. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, 1(1), 2007 págs. 65-70.
- OIT (2002). R193 - Recomendación sobre la promoción de las cooperativas, 2002 (núm. 193)
- ONU (2015). *Acuerdo de París*. https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf
- Parkin-Kelly, M. (2019). Co-operative Business Survival. *Co-operatives UK*. Research Officer, Co-operatives UK
- Paulise, L. (2016). El 80% de las PyMes no sobreviven más de dos años en Argentina. *Somos PyME*. <https://sospymes.com.ar/item/17331-el-80-de-las-pymes-no-sobreviven-mas-de-dos-anos-en-argentina.html>
- Raccanello, M. (2011). *Cooperativa Obrera: ¿Desarrollo institucional como condición de su expansión comercial?* [Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires].
- Repetto N. (1943). *Estudios cooperativos*. Federación Argentina de Cooperativas de Consumo.
- Sexton, R. J., & Iskow, J. (1988). *Factors critical to the success or failure of emerging agricultural cooperatives*(Giannini Foundation Information Series No. 88-3). University of California, Davis, Giannini Foundation.

- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes / paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349–407.
- Tremblay, E., Hupper, A., & Waring, T. M. (2019). Co-operatives exhibit greater behavioral cooperation than comparable businesses: experimental evidence. *Journal of Co-operative Organization and Management*. (7)2.
- Unión Europea. (2019, December 11). *Un Pacto Verde Europeo: Esforzarnos por ser el primer continente climáticamente neutro*. European Commission.
- Vienney, C. (1980). *Socioéconomie des organisations coopératives*. CIEM.
- Zeida, R. (2006). *Experiencias comparadas de diferentes sistemas de empresas cooperativas* [Disertación]. Universidad de Bologna.

Notas

¹ Conferencia de Charles Gide pronunciada en el Congreso de Sociedades Cooperativas reunido en Grenoble el 15 de octubre de 1893, bajo la presidencia del diputado Paul Doumer (Gide, 1929, pp. 103-104).

² La ACI incorporó en la Declaración de Identidad Cooperativa de 1995 la noción de “empresa que pertenece a sus miembros” y busca la satisfacción de las necesidades de sus asociados, sin perseguir el lucro. En esta característica se expresa su naturaleza diferente, pero sin dejar de ser una verdadera empresa (Masón, 2018 p. 7).

³ Sobre el principio del retorno como núcleo de la economía cooperativa, así como sobre las diferencias económicas, jurídicas, sociales y culturales que distinguen a las cooperativas, véase Masón (2018). Sobre su dimensión formativa y solidaria, Fauquet (1920, p. 33) sostiene que la finalidad de toda cooperativa no se agota en mejorar la situación económica de sus miembros, sino que, por los medios que emplea y por las cualidades que exige y desarrolla en ellos, procura formar personas responsables y solidarias, capaces de alcanzar una vida personal y social más plena.

⁴ Diversos relevamientos sobre emprendedorismo muestran tasas elevadas de fracaso empresarial. En la Argentina, por ejemplo, se ha señalado que el 80 % de las pymes que inician sus actividades no logra superar los dos primeros años de funcionamiento (Paulise., 2016).

⁵ Con excepción de las referencias tempranas de Bórea (1917, pp. 135-136 y 190-191), la literatura sobre el fracaso cooperativo en la Argentina resulta relativamente escasa. Este trabajo no aborda ni la crisis de la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias, desarrollada hacia fines de la década de 1990, ni la de SanCor Cooperativas Unidas Limitada, que se ha prolongado hasta el presente.

⁶ La cooperativa contaba con una estructura de 14.000 trabajadores y afrontaba una erogación mensual cercana a los 5.000.000 de dólares en concepto de salarios y aportes patronales.

⁷ Sobre los desacuerdos internos y la falta de tratamiento formal de alternativas para reducir el pasivo financiero, véase Dellepiane (2013, pp. 53-60). Carello (2021, pp. 322-323) destaca, además, la insuficiente circulación de información hacia el Consejo de Administración.

⁸ La Memoria del Ejercicio N° 91, julio de 2002 reconoce que esa decisión era imprescindible para dar una respuesta adecuada a los asociados, que por años habían confiado su dinero a la cooperativa, contemplando adecuadamente sus intereses y ratificando una conducta seria y transparente que le valió el prestigio, como base del funcionamiento de su sistema de cuentas de préstamos personales de asociados. La actitud asumida era percibida por la CO como “más que suficiente para asegurar en el futuro el funcionamiento del sistema, constituido desde hace muchos años en un pilar del financiamiento de la entidad y hoy más necesario que nunca ante la crisis del sistema financiero”.

⁹Cabe señalar la iniciativa de Cooperar (2021) en materia de simplificación administrativa. En ese marco, resultaría relevante indagar en la situación de las cooperativas que no lograron mantenerse activas y fueron suspendidas en el registro del INAES, a fin de diferenciar aquellas inhabilitadas por desnaturalizar la esencia cooperativa de las que no lograron sostener la actividad económica emprendida o no pudieron gestionar adecuadamente los requisitos normativos exigidos por la ley. Un análisis de este tipo permitiría objetivar con mayor precisión las causales de fracaso y, eventualmente, contribuir a matizar la imagen negativa —frecuentemente superficial— que parte de la sociedad proyecta sobre las cooperativas, al identificarlas con prácticas clientelares.

El éxito y el fracaso en la vida organizacional dependen de las cualidades de las personas involucradas, así como de los contextos y las estructuras organizativas. Mientras que el fracaso se puede percibir como una derrota desalentadora, también puede ser visto como una oportunidad para aprender, corregir errores y comenzar de nuevo con enfoques renovados. El ensayo plantea una reflexión sobre las experiencias de fracaso en las cooperativas al considerar su doble naturaleza como empresas y como entidades asociativas democráticas, y propone explorar posibles alternativas y resguardos para prevenir su fracaso.

