

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

**Tesis para optar por el Título de Magister de la Universidad
de Buenos Aires en Economía**

***“Cooperativa Obrera: ¿desarrollo
institucional como condición de su
expansión comercial?”***

Alumno: Lic. Mario Raccanello

Directora: Mirta Vuotto

Buenos Aires, julio de 2011

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	4
II. ESTADO DE LA CUESTIÓN	11
<i>II.1. Discusión sobre la literatura con respecto al problema de investigación</i>	<i>19</i>
<i>II.2. Hacia la pregunta de investigación. El caso de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca</i>	<i>33</i>
III. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO DE LA COOPERATIVA OBRERA LTDA. DE CONSUMO Y VIVIENDA..	35
<i>III.1. El paradigma del cooperativismo de consumo nacional: la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca</i>	<i>35</i>
<i>III.2. Análisis histórico de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca: del preludeo a su concepción a la espera por las grandes superficies</i>	<i>47</i>
IV. METODOLOGÍA	71
V. EL DESARROLLO EMPRESARIO DE LA COOPERATIVA OBRERA EN UN MERCADO FUERTEMENTE COMPETITIVO. (1993-2011)	80
<i>V.1. Calzándose los guantes: nuevas estrategias para nuevos tiempos (1993-1995)</i>	<i>80</i>
<i>V.2. Las dos torres: del “Híper Aguado” al “Híper Azul” (1996-1997)..</i>	<i>84</i>
<i>V.3. Welcome to World-Mart: el ingreso de las cadenas extranjeras de la distribución masiva a Bahía Blanca (1997)</i>	<i>87</i>
<i>V.4. Ojos de tigre: la resistencia de la Cooperativa Obrera ante el sismo comercial (1997-2001)</i>	<i>88</i>
<i>V.5. La noche más oscura: la Cooperativa Obrera y la crisis nacional de 2001-2002.</i>	<i>103</i>
<i>V.6. La Cooperativa Obrera y “La Gran MaKro”: boom de sucursales, tasas chinas de consumo e inflación</i>	<i>108</i>
VI. GRADO DE FORTALEZA INSTITUCIONAL ASOCIADO A LA DINÁMICA EMPRESARIA RECIENTE.....	112

<i>VI.1. Estructura y políticas institucionales en función de los siete principios cooperativos</i>	112
<i>VI.2. El discurso económico institucional de los dirigentes de la CO ...</i>	130
<i>VI.3. Los asociados de la CO: ¿base institucional o medio económico para la prosperidad comercial?</i>	135
VII. CONCLUSIONES	155
BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA	167

I. INTRODUCCIÓN

El tema de la presente investigación refiere al modo y potencialidad de desarrollo que puede alcanzar el cooperativismo de consumo en la economía actual. Considerando como caso de estudio a la experiencia de la principal cooperativa de consumo de la Argentina, la “Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda” (CO), la tesis está centrada en el análisis de los medios institucionales que explican el crecimiento empresarial alcanzado por esta firma.

El análisis se enmarca en la literatura que investiga el fenómeno de la economía social, entendida como una realidad definida por las experiencias (históricas y presentes) de las organizaciones autogestionadas que buscan servir a las necesidades de sus propios miembros. Entre esas experiencias, la forma cooperativa ha sido el modo de organización estudiado con mayor detalle, principalmente debido a la particularidad de su naturaleza. En ella, el perfil asociativo propio de la economía solidaria, se complementa con el carácter rector común a las firmas que ejercen sus actividades en el mercado, la conducta empresarial.

En la sinergia entre ambas esferas reside el sentido de la creación de una cooperativa: sólo a partir de una firma operando en el mercado y administrada democráticamente, los asociados buscan cubrir sus carencias originarias. En base a la existencia de un equilibrio entre estas dos dimensiones, las cooperativas pueden así contraponerse como una verdadera alternativa a los sistemas predominantes de la economía privada capitalista y la economía pública estatal.

En la tesis se focalizará el cooperativismo de consumo, sector que en su recorrido histórico ha sido de los más trascendentes para las economías familiares y cuyas empresas han alcanzado mayor escala y despliegue económico con relación al resto del movimiento cooperativo. Las cooperativas de consumo son aquellas organizaciones de la economía social en que las personas se asocian con el fin de autoabastecerse de bienes (y/o servicios) en condiciones beneficiosas en términos de calidad y precio, respecto a las imperantes en el mercado. En su condición de empresa cooperativa, el objetivo central es servir al socio consumidor en la satisfacción de sus necesidades (que en numerosas ocasiones exceden la propia cuestión del consumo), propósito que debe imponerse a la habitual prosecución de la ganancia monetaria que realizan las empresas tradicionales.

En su historia, se atribuyó al cooperativismo de consumo la obtención de

diversos beneficios económicos y sociales para las comunidades donde sus iniciativas prosperaron: determinación de “precios testigo” frente a la competencia, disposición de alimentos de calidad y saludables para la familia obrera, formación educativa del consumidor, promoción de adecuadas condiciones laborales para sus trabajadores, dinamización de la economía local, protección del medio ambiente, entre otros.

Con la célebre experiencia de los “Pioneros de Rochdale” en 1844, el cooperativismo de consumo dio sus primeros pasos, más como una respuesta del proletariado frente a las abusivas prácticas comerciales del joven capitalismo, que como la construcción de un nuevo régimen económico a imponerse. Durante el siglo XX el movimiento se extendió a nivel global, originándose numerosas experiencias asociativas dentro de la clase obrera.. La integración de numerosos consumidores (con modestas cuotas de capital) en una misma empresa creaba un poder de compra que posibilitaba operar con los mayoristas o incluso con los productores mismos. El movimiento lograba entonces incrementar los ingresos reales de los trabajadores gracias a la escala alcanzada por sus operaciones de aprovisionamiento, reflejo mismo de la cooperación entre los asociados.

A mediados del siglo XX, la economía mundial de posguerra exigía ser impulsada por el consumo de las clases trabajadoras. Convirtiéndose el consumismo en política de estado¹, en 1962 se abre en Arkansas la primera tienda del futuro gigante comercial y paradigma de la distribución masiva: Wal-Mart. En base a volúmenes de aprovisionamiento que le permiten esgrimir una conducta cuasi monopsónica con sus proveedores, la cadena fundada por Sam Walton basa su estrategia en reducir los precios ofrecidos a sus clientes lo máximo posible. Para alcanzar su objetivo, la firma se vale también del establecimiento de “*precios predatorios*”² o de la adquisición de

¹ En 1953 Arthur F. Burns, jefe del Consejo de Asesores Económicos del presidente Dwight Eisenhower, anunciaba la producción de más bienes de consumo como el objetivo último de la economía estadounidense. En consonancia con lo anterior, desde el ámbito académico, Lebow (1955) sentaba las bases del “capitalismo de consumo”: “*Nuestra economía enormemente productiva requiere que hagamos del consumo nuestra forma de vida, que convirtamos la compra y uso de los bienes en rito, que busquemos nuestra satisfacción espiritual y satisfacción del ego en el consumo. La medida del status social, de la aceptación social, del prestigio, ahora debe ser determinado por nuestro patrón de consumo. Lo más significativo de nuestras vidas hoy se expresa en términos del consumo... Necesitamos que las cosas se consuman, quemem, reemplacen y desechen a un ritmo cada vez más acelerado*”.

² Con precios predatorios se refiere a la práctica de vender los productos a precios muy bajos (a veces debajo del costo), buscando expulsar del mercado a los competidores o creando una barrera a la entrada de potenciales rivales. Bergdahl (2004, p.55) recoge la opinión de un ex-director americano de Wal-Mart sobre esta conducta: “*Esto es lo que yo considero una política de precios predatoria: llegar a un sitio y utilizar el hecho de que eres la empresa más grande del mundo para absorber pérdidas temporales*”. Pero éste es sólo el primer paso: “*Tan pronto como las otras tiendas salen del negocio, Wal-Mart ya está pensando en cómo volver a elevar los precios hasta el habitual o hasta donde quiera que se les ocurra en*

bienes elaborados en otras latitudes bajo condiciones de explotación extrema de la fuerza de trabajo. Wal-Mart en base a sus “*precios bajos siempre*” ha apuntalado el poder adquisitivo del consumidor e incluso ha colaborado con la reducción de las tasas de inflación de Estados Unidos.

Con la globalización económica de fines de siglo pasado, se produjo un avasallante despliegue de las grandes cadenas internacionales de comercialización minorista –las cuales conforman el núcleo del sector del “retail”³–, desatándose un drástico cambio en el funcionamiento de los mercados donde las cooperativas de consumo operaban, tornando extemporáneas las causas que motivaron su desarrollo originario. En el presente, las grandes cadenas hipermercadistas explotan aquella capacidad de aprovisionamiento a gran escala, antes propia de las entidades cooperativas, consiguiendo superarla. La potencialidad de las cooperativas de consumo de proveer a las familias canastas de alimentos a precios cada vez menores se vuelve inferior a aquella demostrada por el frente de competencias de las grandes cadenas capitalistas. Lo que se traduce en una amenaza continua a la subsistencia del cooperativismo de consumo.

Como resultado, la desaparición de cooperativas de consumo se multiplicó a escala global en pocos años. Comenzando por los Países Bajos y Bélgica (1972), y continuando en Francia con más de la mitad de su movimiento colapsado entre 1985 y 1986, la desaparición de las cooperativas de consumo se extendió al resto de Europa. Gigantes sociedades de consumo, como las alemanas *Coop AG* (1989-1990) y *Coop Dortmund* (1998), el grupo *Samband* de Islandia (1990-1993), la *EKA* finlandesa (1994) o *Konsum Austria* (1995), fueron desplomándose progresivamente. La Argentina no se vio exenta de esa dinámica, al producirse la crisis del “El Hogar Obrero” en 1991, que a partir de sus trescientas tiendas comerciales “Supercoop”, constituía la empresa privada del sector servicios más importante de la Argentina. Para Brazda y Schediwy (2003), el cierre de estas cooperativas debía atribuirse en mayor grado a deficiencias en la gestión y en la doctrina que a la escasez de capital.

Aunque los anteriores episodios estigmatizaron el potencial de desarrollo que puede alcanzar el cooperativismo de consumo en la economía actual, al tiempo que se

un período de 90 o 120 días”. En sí, esta estrategia de vender a pérdida no se hace para todos los productos, sino sólo para los “*loss-leaders*”, que atraerán clientes que compran además otros bienes que más que compensan la pérdida de ganancia por la venta de los promocionados.

³ Por *retail* (venta al detalle), se considera al sector económico que agrupa a todas las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos a grandes cantidades de clientes.

intensificaron los niveles de competencia que afectan al comercio minorista global, en las últimas décadas continúan activas numerosas cooperativas de consumo, e incluso algunas exhiben éxito económico. Entre aquellas empresas que han demostrado ser grandes jugadoras en sus mercados nacionales (y algunas en el exterior), podemos mencionar *The Co-operative Group* del Reino Unido⁴, el joint-venture escandinavo *Coop-Norden*⁵, la *Co-op Kobe* de Japón⁶, la *Coop* de Italia⁷, el *S Group* de Finlandia⁸, la española *Eroski*⁹, la brasilera *Coop* y la *Cooperativa Obrera* de Argentina, cooperativa de consumo hegemónica a nivel país.

Es necesario subrayar que la contracción de los márgenes de beneficio que ocasionó la mayor competencia, ha provocado en una porción significativa del movimiento de consumo sobreviviente, la fractura de los caracteres “asociacionista” y “empresarial” inherentes a la forma cooperativa, revelándose una tendencia (creciente) hacia el predominio de la lógica de empresa. La crisis terminal de algunas cooperativas y la desnaturalización de otras condujo a señalar que “*lo esencial de la historia de las cooperativas de consumo ha terminado*” (Brazda y Schediwy, 2003, p. 107).

Desde esta perspectiva, al enfrentar un escenario más adverso, los esfuerzos tienden a cerrar brechas relativas de eficiencia, muchas veces introduciendo innovaciones tecnológicas y organizacionales propias de las empresas capitalistas con las que se pugna el mercado. En la búsqueda de mejoras de competitividad, la conservación de los aspectos doctrinales va quedando relegada, pasando a un plano secundario en las preocupaciones de los dirigentes cooperativistas. En consecuencia, en numerosas

⁴ Después de la adquisición de la cadena de supermercados *Somerfield* en marzo de 2009, *The Co-operative Group* se ha transformado en la mayor cooperativa de consumo del mundo (y quinto retailer de Reino Unido). Más de 5,5 millones de personas son miembros de este grupo, compuesto de cerca de 4.900 sucursales y que contrata a 123 mil trabajadores. *The Co-operative Group* es el sucesor de la “*Co-operative Wholesale Society*” (CWS), después de absorber la “*Co-operative Retail Services*” (segunda cooperativa de consumo en Reino Unido) en 2000. En 2007 se fusionó con “*United Co-operatives*”, sociedad de consumo de las regiones de Yorkshire y North West England que en 1991 había adquirido la antigua “*Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale*”. Se debe resaltar que CWS en los noventa, años de declinación de su cuota de mercado, sufrió un proceso de desestabilización por parte de un grupo que buscó comprarla y que recurrió a una estrategia de “*carpet-bagging*” –nuevos miembros que se unen para hacer dinero de la venta de la compañía–. Sorteado este episodio, posteriormente la cooperativa recibió el apoyo político de la administración de Tony Blair.

⁵ Conglomerado integrado por la cooperativa danesa *DFB* (38%), la sueca *KF* (42%) y la noruega *Coop NKL* (20%), cuyas operaciones comerciales se realizan a través de cerca de mil tiendas en los tres países.

⁶ *Co-op Kobe* es la mayor cooperativa de consumo del Japón y una de las más grandes del mundo (1,2 millones de miembros).

⁷ Creada en 1854, es la principal cadena de supermercados del país. Posee cerca de 1.450 sucursales, 56 mil empleados y está integrada por más de 7 millones de miembros.

⁸ Además de Finlandia, el *S Group* posee sucursales en los tres países bálticos y Rusia.

⁹ Es la rama de distribución del *Grupo Mondragón* del País Vasco. Posee 450 mil consumidores asociados y 50 mil socios trabajadores (es un híbrido de cooperativa de consumo y trabajo). Cuenta con 2.440 establecimientos en toda España. Actualmente busca expandirse hacia Francia.

organizaciones del movimiento se pueden percibir procesos de “emulación”, conductas imitativas del accionar de las empresas tradicionales –que por su naturaleza persiguen el lucro–, estrategias que se presentan como las más efectivas (o incluso únicas) para conservar niveles de eficiencia que permitan la supervivencia en el mercado.

Asimismo, el deterioro de la identidad asociativa no sólo ha sido ocasionado por los encargados de llevar adelante la administración de las entidades. Desde la misma base societaria, esa suerte de comunión y afinidad ideológica con la función social del movimiento, sustento en las épocas de florecimiento de las cooperativas de consumo, se ha degradado con el paso del tiempo. No pocas veces esta apatía es alimentada por las conductas de los dirigentes de las cooperativas al rebajar al asociado a un nivel de simple cliente, perdiendo éste su capacidad para percibir diferencias en el trato que recibe por parte de la cooperativa y las tradicionales empresas mercantiles.

El desafío permanente que se impone a las cooperativas de consumo para mantener equilibrada su doble naturaleza, es decir, conservar su identidad institucional –propia de las organizaciones solidarias– al tiempo que se despliega el esperado desarrollo empresario, será entonces la problemática principal que se examinará en el análisis. ¿Es posible conciliar estos dos fines?, ¿hasta qué punto? ¿La identidad social es requisito o estorbo del éxito económico de una cooperativa? ¿El crecimiento empresario pervierte sus motivaciones sociales?

Desde esta perspectiva el propósito de la tesis será develar la esencia de la relación entre estas dos esferas, inmersas y coexistentes en el funcionamiento de toda cooperativa, para el caso arquetípico del cooperativismo de consumo argentino. Con este fin, examinaremos el progreso empresarial y el sustento institucional desarrollado por la *Cooperativa Obrera de Bahía Blanca* (CO), firma regional que enfrentando un contexto de exacerbada competencia¹⁰, se ha transformado actualmente en uno de los pilares del cooperativismo nacional. Siendo la CO la principal cadena de supermercados cooperativistas de Latinoamérica, la comprensión de su conducta *socioeconómica* es de significativa relevancia para tomar conciencia sobre los desafíos presentes del cooperativismo y su forma de encararlos.

¹⁰ La expansión de las grandes cadenas internacionales (*Walmart*, *Carrefour*, *Cencosud*) y nacionales (*Coto*) del hipermercado hacia el interior del país se tradujo en menores niveles de facturación, grandes pasivos, quiebras y ventas de las empresas regionales que tradicionalmente operaban el mercado. Con excepción de la *Cooperativa Obrera* y *La Anónima*, el resto se desplomó: *Átomo* (Cuyo) y *Topsy* (Río Negro y Neuquén) presentan menores niveles de facturación, las marplatenses *Toledo* y *Aragone* y la bahiense *Suma* solicitaron concurso preventivo de acreedores, las rosarinas *Reina Elena* y *Olivia* fueron compradas por *Coto* y *Libertad* y *San Cayetano* pasaron a manos del grupo francés *Casino*.

A partir de un estudio empírico acerca de su evolución empresaria y la consolidación de su posición frente a las compañías rivales, se analizará su seguimiento de los principios y valores propios del cooperativismo de consumo, concentrando la atención en el tipo de *management* (cooperativista-capitalista tradicional) y en el grado de participación (arco empatía-apatía) de su base societaria. La evaluación de estos aspectos permitirá interpretar el desarrollo alcanzado por la cooperativa y las condiciones que lo sustentaron.

La investigación no ambiciona resolver para el cooperativismo de consumo en su totalidad, aspectos tales como la correspondencia entre institucionalidad y construcción empresaria, o acaso la transformación de sus entidades en organizaciones híbridas (resultado de la conjunción de elementos de distinta naturaleza). Debido a que cada una de las cooperativas de consumo ha implementado estrategias dispares para alcanzar sus metas de desarrollo social y económico, no se presentarán conclusiones generales para el movimiento en su conjunto. Sin embargo, los aspectos anteriores se muestran como incógnitas estimables de despejar en el caso de estudio que se plantea, representativo del cooperativismo nacional.

A partir de la caracterización precedente, se desarrolla en el Capítulo II el estado de la cuestión. A raíz de la tendencia *in crescendo* en la adopción de elementos capitalistas al interior del movimiento cooperativista, distintos autores polemizan sobre las razones de este fenómeno. Luego de discutir la doble naturaleza cooperativa y la dinámica institucional-empresaria que se deriva de ella, se revisan las referencias teóricas y empíricas necesarias para formular la pregunta de investigación, e interpretar luego lo observado en el caso de estudio. Entre ellas, las posturas institucionales del cooperativismo de consumo, las cuestiones relativas a la eficiencia, los procesos de isomorfismo organizacional, la pérdida de compromiso asociativo, el perfil del *management* y, especialmente, una modelización cooperativa que sirve de plataforma para efectuar la pregunta de investigación y sugerir las hipótesis.

En el Capítulo III se presenta el estudio de caso describiendo el carácter de la empresa social “Cooperativa Obrera de Bahía Blanca”, y analizando su trayectoria histórica desde su origen en la Bahía Blanca de principios de siglo XX hasta la inminencia de la llegada de las grandes superficies a la ciudad.

En el capítulo IV se presenta la metodología diseñada para responder a la pregunta de investigación. Se describen las fuentes de información utilizadas y los procedimientos dispuestos para su recopilación, definiendo los indicadores, variables y

ratios que contribuyen a dar respuesta a nuestro interrogante, se expone el set de estrategias de análisis a confluir en la interpretación y se presentan las salvedades pertinentes en torno al alcance del estudio.

En los siguientes capítulos se presentan los resultados de la tesis; en primer término, las evidencias empíricas del desarrollo empresario de la Cooperativa Obrera en un mercado fuertemente competitivo (Capítulo V) y luego el análisis sobre el grado de fortaleza institucional asociado con la dinámica empresaria anterior (Capítulo VI).

En el último capítulo se desarrollan las conclusiones de la tesis, interpretando los resultados anteriores a la luz del marco teórico.

Cuando la economía capitalista es la que moldea las relaciones de mercado, el significativo desarrollo empresario de una cooperativa como “*La Obrera*” tiende a la generación de interrogantes y a la búsqueda de respuestas que serán abordadas en esta tesis.

II. ESTADO DE LA CUESTIÓN

El propósito del capítulo consiste en examinar la manera en que la literatura sobre la temática de la gestión en las cooperativas contempla y problematiza la interacción entre identidad institucional y desarrollo empresario –en términos de dirección e intensidad– propia de la organización cooperativa. A partir de esta presentación se podrán precisar los puntos de contacto y divergencias entre las distintas teorías e interpretaciones que tratan (o repercuten) sobre el tema bajo estudio. La revisión de conceptos, preguntas, tesis y análisis surgidos de la literatura, operará como condición *sine qua non* para avanzar en el tema bajo estudio.

El punto de partida de la revisión de la literatura requiere precisar las dos esferas intrínsecas a la organización cooperativa –el *carácter asociativo* y el *perfil empresario*–, de cuya interacción resulta la identidad institucional de la organización cooperativa –y, por ende, la naturaleza del problema de investigación a debatir y comprender–.

II. a. Doble naturaleza de la organización cooperativa

Las cooperativas son entidades que funcionan como un híbrido de dos formas organizacionales puras (normalmente estudiadas como independientes).

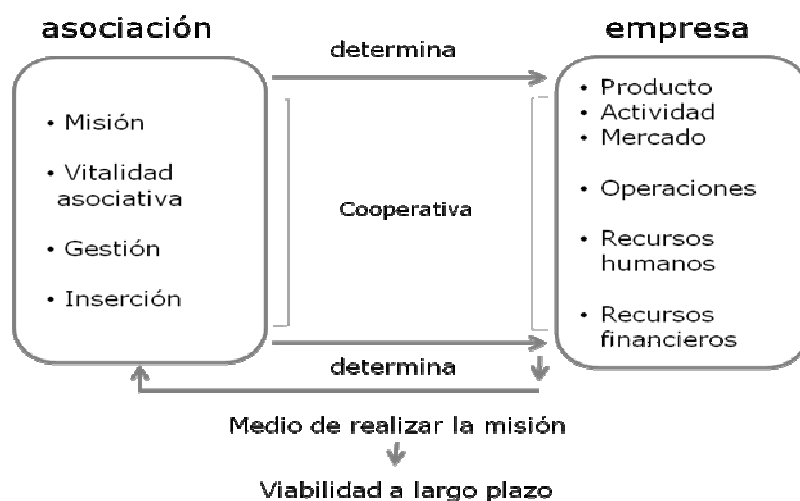
Por un lado, la cooperativa es una *asociación* de individuos que se unen en una organización controlada democráticamente por ellos mismos, cuya finalidad es satisfacer necesidades comunes no suplidas hasta el momento por el mercado y que exceden lo estrictamente económico (ayuda solidaria, aportes a la cultura, cuidado de la salud, protección del medio ambiente, entre otras).

Por otro lado, la cooperativa es una *empresa*, con un fin económico distinto del lucro –pero que requiere de la rentabilidad para que se vea concretado–, que pugna en el mercado con su contraparte capitalista, y que, como cualquier otra compañía, deberá poseer una actitud dispuesta al desarrollo innovativo para ganar en eficiencia en el uso de sus recursos productivos (ya que esas son las reglas que impone el mercado).

Vienney (1994) define a la organización cooperativa como la combinación de un *agrupamiento de personas* y una *empresa que produce bienes y servicios*, funcionando según cuatro reglas básicas: 1) la igualdad en el agrupamiento de personas, 2) la propiedad colectiva de la empresa u organización, 3) la direccionalidad *miembros-empresa* como determinante de la actividad de la empresa y 4) la direccionalidad *empresa-miembros* como medio para satisfacer las necesidades económicas de los

socios y distribuir los excedentes de la actividad (Gráfico II.1.).

Gráfico II.1. Equilibrio de la asociación y la empresa



Fuente: adaptado de RISQ (2004)

Analizando la gestión estratégica de las cooperativas, Marie-Claire Malo (2004, p. 5) distingue también la doble estructuración de la organización cooperativa: la “estructura de empresa” bajo la responsabilidad de los *managers* y la “estructura de asociación” compuesta por la asamblea de asociados y el consejo de administración (funcionando éstos por la regla de la democracia formal). Adhiriendo a lo expuesto por Vienney (1980), Malo asigna a los rectores de las respectivas estructuras –el gerente general y el presidente de la cooperativa– la responsabilidad de mediar elementos de distinta naturaleza¹¹.

En la definición de cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)¹²

¹¹ Bleger (2005) critica a Malo recaer en una óptica dualista de la organización cooperativa (p. 2), proponiendo como interpretación superadora una “estructura monista” (p. 7). Sin embargo, pese al nombre de su modelización, sigue reconociendo la existencia de las dos estructuras planteadas por Malo. En verdad, su aporte es el de redefinir la ligazón entre lo social y lo empresario, no entre los cuadros superiores de las dos estructuras, sino entre las bases de ellas (los asociados relacionados con los empleados y técnicos).

¹² La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fue fundada en 1895 y sus membresías son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad. Actualmente, cuenta entre sus miembros con 249 organizaciones de 94 países que representan más de 1.000 millones de personas de todo el mundo (ACI, 2011). Los principios, como elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas fueron formulados en 1844, por los Pioneros de Rochdale y reformulados en setiembre de 1995 en Manchester II Asamblea General de la ACI. La Declaración de Identidad Cooperativa adoptada incluye la definición de cooperativa y una revisión de la formulación de los Principios y Valores Cooperativos estableciendo los siguientes principios: 1º: Membresía abierta y voluntaria, 2º: Control democrático de los miembros, 3º: La participación económica de los miembros, 4º: Autonomía e independencia, 5º : Educación, entrenamiento e información, 6º: Cooperación entre cooperativas y 7º: Compromiso con la comunidad.

no sólo se expone la convivencia entre el perfil asociativo y la conducta empresaria, sino que incluso, se erige al carácter empresario como el *medio* ejecutor de los fines de la asociación al considerar a la cooperativa como “una *asociación* autónoma de personas que se han reunido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, *por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada*”. Dado que el tipo de necesidades que conduce a los individuos a asociarse sólo puede suplirse operando en el mercado (a diferencia de aquellas necesidades que motivan a las asociaciones), la forma empresaria surge por derivación. Que la empresa se convierta en el instrumento de la asociación cooperativa, no implica una relación “*sujeto-objeto*”. En realidad, la relación entre asociación y empresa dentro de la organización cooperativa es del tipo “*sujeto-sujeto*” (ya que una empresa, indefectiblemente, es una organización social), donde los socios se convierten en *managers* o eligen a los responsables para tal función.

Por lo tanto, las organizaciones cooperativas deben integrar (y conciliar) dos sujetos, el *social* y el *empresario* (Birchall, 2000, p. 29; Bager, 1994, p. 54), para alcanzar así el orden de *empresa social*. Al contener dos formas organizacionales originarias de realidades antagónicas –lo social es propio del *asociacionismo* (parte de la economía social) y lo empresario del *capitalismo*–, la cooperativa presenta una “*doble naturaleza*” (Brazda y Schediwy, 2003, p. 107). De este modo, la cooperativa integra en su seno objetivos contrapuestos: mientras que lo empresario comprende las estrategias a ejecutar para maximizar la ganancia monetaria –absoluto en las denominadas *investor-oriented firms* (IOFs) o *for-profit organizations*–, la esencia asociativa supone perseguir fines cualitativos, en términos de valor social y con poco espacio para consideraciones económicas (Michelsen, 1994, p. 13).

Entre los perfiles organizacionales que hacen a la *doble naturaleza* de la cooperativa, existe entonces una reciprocidad o interdependencia. El *quid* de la cuestión radica en especificar *de qué tipo es la dialéctica que se establece entre ambas esferas* y que traza la trayectoria evolutiva/involutiva de una cooperativa. El tipo de interacción entre lo asociativo y lo empresario determinará la conservación de la identidad cooperativa (si han logrado su síntesis) o la irrupción de un proceso de “*desnaturalización*” (si la armonía entre las fuerzas se quiebra en favor de una de ellas, revelándose una “*identidad capitalista*” en caso que el desbalance provenga de lo empresario por sobre lo social).

Cuando una cooperativa se aproxima a su *forma ideal*, los caracteres asociativo

y empresario se conciertan de modo tal que pierden su especificidad originaria, diluyéndose en una “sinergia simbiótica” (entendida como una relación estrecha, persistente, benéfica y holística) que se plasma en el desarrollo pleno de la organización (crear riqueza con eficiencia económica y regirse por las demandas de los asociados). La cooperativa alcanzará su punto de equilibrio cuando logre amalgamar las dos formas, de modo afín al que exige la identidad cooperativa (principios, valores, doctrina).

Sin embargo, aunque la cooperativa opere efectivamente como una unidad orgánica y homeostática, la posibilidad de conflicto entre las dos entidades se mantiene latente. Aún al alcanzarse la posición de equilibrio, las fuerzas de *lo social* y *lo mercantil* (sea que provengan del exterior a ella o se originen en su interior) siguen ejerciendo su presión sobre la cooperativa. Como resultado de la acción de estas fuerzas, la proporción y modo en que se combinan los elementos empresariales y asociativos de una cooperativa no permanecerá estático.

Así, la estabilidad del punto de equilibrio cooperativo dependerá de la capacidad de los asociados para lograr reencauzar su cooperativa cuando estas fuerzas de distinto signo lo hayan perturbado: será estable cuando se retorne a la concordancia inherente a la forma cooperativa de empresa social (Gráfico II.1), será inestable cuando el desbalance acaecido se agudice y una de las dos formas organizacionales se convierta en hegemónica.

Desde una “visión dualista” –como se plasma en Friedman (1970)–, lo asociativo y lo empresario son mutuamente excluyentes en una organización. Por consiguiente, lo dicotómico de tales formas es contradicción irrevocable en la forma cooperativa. Como señala Faibairn (2005, pp. 2-3), esta visión bipolar no es sólo postulada por la economía tradicional, sino incluso concebida por miembros del movimiento social: desde los managers de cooperativas que se limitan a perseguir la generación de dinero considerando los fines sociales como costos, hasta aquellos activistas que consideran el éxito económico de una cooperativa como señal de desatención de su naturaleza social.

Sin embargo, el que la cooperativa se nutra de elementos de naturaleza contraria no significa necesariamente que reproduzca en su interior tal dualidad. Las formas a integrar podrán ser de carácter opuesto, pero no tienen por qué ser irreconciliables. A la cooperativa le corresponderá el desafío de imbricar los elementos sociales y empresarios, de lo contrario estará atravesada por un antagonismo que, a mediano o largo plazo, la llevará a subordinarse plenamente a alguna de las fuerzas.

II.b. Base institucional y superestructura empresaria de la organización cooperativa

Como señala Vienney (1994) en sus reglas básicas de funcionamiento de la organización cooperativa, la direccionalidad *miembros-empresa* es la condición determinante de la actividad empresaria de la cooperativa. Son los individuos mancomunados quienes dan forma a la *empresa* autogestionada que buscará darle satisfacción a sus necesidades¹³.

En cada momento, el desarrollo empresarial de la cooperativa puede entenderse como una construcción resultante de la identidad institucional que la organización ha sostenido a lo largo de su ciclo de vida. Factores como los cambios en las condiciones del mercado, podrán delimitar el alcance de tal desarrollo, pero el sentido del mismo sólo será determinado por la conjugación de las acciones ejecutadas por los “*stakeholders*”¹⁴ de la cooperativa –conscientes o no de ellas–.

Si bien la identidad institucional es la plataforma que sostiene la superestructura empresaria (Gráfico II.2.), ella no puede evitar verse afectada por los cambios que se desenvuelven en su colindante. La relación entre identidad institucional y desarrollo empresarial no es estrictamente causal, sino que el condicionamiento es de naturaleza bidireccional. Más allá de que la identidad institucional moldee el perfil empresarial, éste, al reaccionar, repercute sobre aquella que lo ha perturbado.

Al crearse la cooperativa, lo institucional define lo empresarial. En una primera instancia los individuos dispersos se asocian, luego la sociedad constituida crea la empresa, resultando en la “empresa social” o cooperativa. De allí en más, se sucede un proceso interactivo entre la identidad institucional y el desarrollo empresarial, cada una variando en el tiempo en razón de su reciprocidad. Asimismo, estas dos facetas de la organización cooperativa se modifican endógenamente, al operarse cambios en su lógica interna por el simple paso del tiempo.

¹³ Siguiendo a Boettcher (1984), la cooperativa es un grupo de sujetos económicos que en calidad de miembros o socios, mantienen o dirigen comunitariamente una empresa (entendida como una coalición de *stakeholders*), para su propia promoción.

¹⁴ En su obra “Creating the Corporate Future: plan or be planned for” (1981), Russel Ackoff acuñó este término para referirse a todos aquellas “partes interesadas” en la existencia y desarrollo de una empresa, que si bien no pueden incidir en la toma de decisiones están interesados en su devenir; por su parte, Freeman (1984) define como “*stakeholders*” a todos aquellos actores que “*pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa*”. Para la organización cooperativa, los socios, directivos, managers y trabajadores son *stakeholders internos*, mientras que los proveedores, el Estado y la comunidad son *stakeholders externos*.

Gráfico II.2. Base institucional y superestructura empresarial de la organización cooperativa



En suma, se puede afirmar que, la identidad institucional o el desarrollo empresarial alcanzados en cierto momento del tiempo pueden explicarse en función de su interdependencia o de su propia historia¹⁵.

II.c. El espectro de la identidad institucional de una cooperativa

Al ser la identidad institucional el cimiento del desarrollo empresarial cooperativo – objeto del análisis para la cooperativa bajo estudio–, corresponde presentar aquí las variaciones de su carácter.

En primer término debe aclararse que la identidad institucional que exhibe una cooperativa no se conserva de un modo estático en el tiempo; ella está sujeta al cambio, incluso a metamorfosis. Puede decirse que su identidad institucional fluye dentro de un espectro (Gráfico II.3.) cuyo centro es el de la efectiva *identidad cooperativa*, donde los tradicionales principios, valores y doctrina del cooperativismo son compatibles con un desarrollo empresarial pleno dentro de la economía social. En los polos, en cambio, se dan las situaciones extremas donde la organización ya deja de ser una cooperativa para presentar la forma acabada de una organización de naturaleza diferente.

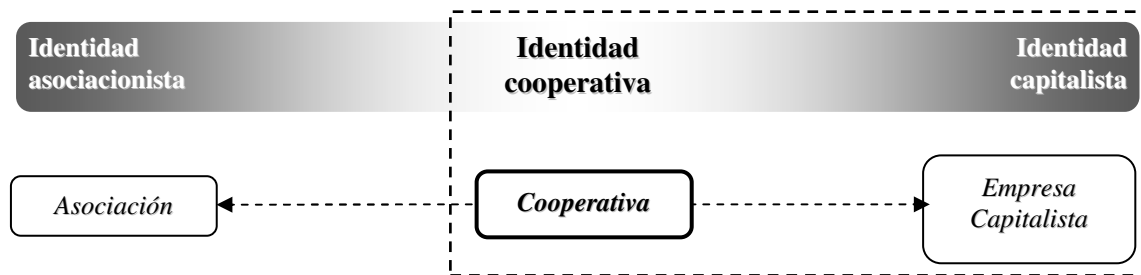
¹⁵ Pueden expresarse entonces como un vector autorregresivo de orden t :

$$D_t = \alpha_0 + \alpha_1 D_{t-1} + \alpha_2 D_{t-2} + \dots + \alpha_i D_0 + \phi_1 I_{t-1} + \phi_2 I_{t-2} + \dots + \phi_i I_0 + \varepsilon_t$$

$$I_t = \beta_0 + \beta_1 D_{t-1} + \beta_2 D_{t-2} + \dots + \beta_i D_0 + \gamma_1 I_{t-1} + \gamma_2 I_{t-2} + \dots + \gamma_i I_0 + v_t$$

, siendo D_t y I_t las variables que representan respectivamente el desarrollo empresarial y la identidad institucional en el momento t , α_0 y β_0 las constantes, α_i y β_i los coeficientes de las variables rezagadas, ε_t y v_t los términos de error (componentes aleatorios tipo ruido blanco).

Gráfico II.3. Espectro de la identidad institucional de una cooperativa



Cuando una cooperativa es coherente consigo misma –es decir, la identidad institucional que demuestra es aquella que corresponde a la de su espíritu de existencia (la *identidad cooperativa*)–, lo social y lo empresario comulgan en una sinergia que permite dar respuesta a las necesidades de los asociados a través de la acción empresaria. Cuando los esfuerzos por armonizar lo social y lo empresario flaquean, el equilibrio que potenciaba la efectividad de la cooperativa se resquebraja, dando origen a la primacía de una fuerza por sobre la otra; de no revertirse tal tendencia, la identidad de la cooperativa se polarizará, exacerbándose el desbalance originado. Si lo social va en detrimento de la dinámica empresaria, la nueva identidad institucional de la organización se asemejará a aquella propia de una asociación (*identidad asociacionista*). En cambio, si la cooperativa pasa a sacralizar su rédito económico dejando en el camino su preocupación original por las necesidades de sus asociados, la identidad cooperativa mutará en “*identidad capitalista*”.

El sub-espectro *identidad cooperativa-identidad capitalista* (Gráfico II.3.) es el espacio donde se manifiestan los fenómenos corrientes de “*degeneración*” (Meister, 1973) o “*desnaturalización*” (Kaplan de Drimer, 2000) (procesos de corrosión cooperativa que serán considerados en el análisis).

El objeto cooperativista –la satisfacción de las necesidades de los asociados– sólo puede suplirse, como se indicó, a través de la creación de una cooperativa, que es una empresa social, pero una empresa al fin. En su condición de empresa, actúa en el mercado junto con las firmas tradicionales; allí deberá oponer resistencia al objeto exclusivo de maximización de la ganancia y a la adopción de sesgos capitalistas que la mimetizarían (Bager, 1994, p. 42) con las empresas convencionales de capital. En el Gráfico II.4., se esquematiza la dinámica que puede seguir el fortalecimiento o “*banalización*” (Meister, 1973) de una organización cooperativa.

Si la organización es exitosa en contener la subordinación a la economía de mercado y contribuye con su desarrollo empresario a dar solución a las aspiraciones de

sus asociados –para el caso de la cooperativa de consumo, podrían ser menores precios, mayores dividendos o el fortalecimiento de su cooperativa a través de la acumulación de capital¹⁶–, recreará un proceso virtuoso que consolidará su identidad cooperativa.

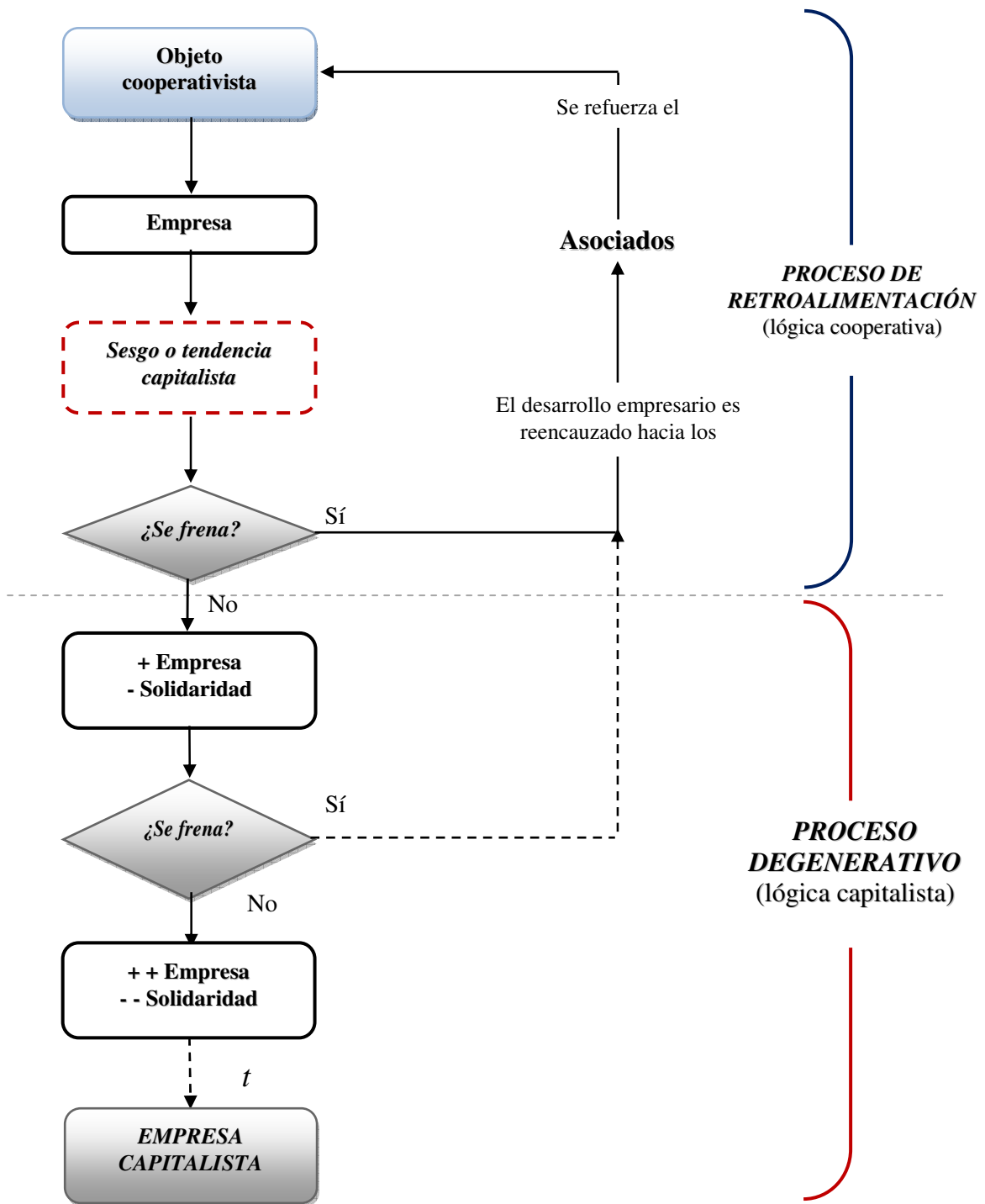
Siguiendo a Bager (1994, p. 54), reproducir su “identidad cooperativa” significará entonces operar satisfactoriamente en “ambos mundos” –el de las empresas, dominado por factores económicos y tecnológicos y el de las asociaciones regido por factores sociopolíticos–, combinando procesos internos reproductivos con la habilidad para enfrentarse a la mimetización que induce el ambiente. En cambio, si la cooperativa se deja seducir por la lógica capitalista –en palabras de Kaplan de Drimer (1998), “*dejar entrar el zorro al gallinero*”–, la concepción eficientista adquirida buscará sacrificar la “*mochila democrática*” (Brazda y Schediwy, 2003, p. 107). De no detenerse, el proceso degenerativo será irreversible y en el tiempo la cooperativa se convertirá en una empresa más.

En el Gráfico II.4. se indica la posibilidad de enderezar a la cooperativa tras la irrupción del lucro, aunque, con cada avance hacia este, más difícil resultará retornar al balance entre lo social y lo empresario de la lógica cooperativa. Asimismo, aunque pueda darse un quiebre en alguna de las instancias del círculo que retroalimenta la identidad cooperativa y con cada “vuelta”, más sólida se podrá volver aquella.

Por lo tanto, con el paso del tiempo, estos procesos tenderán a reforzarse, actuando como causaciones circulares acumulativas (visto desde la economía social, una hacia el “cielo cooperativista”, otra hacia el “infierno capitalista”). De manera específica, el sub-espectro *identidad cooperativa-identidad capitalista* permitirá estructurar el presente análisis e indagar acerca de la institucionalidad tras el éxito empresario de la cooperativa bajo estudio.

¹⁶ Si la cooperativa es armónica con el *espíritu cooperativo*, el *sujeto empresario*, al ser el constructo montado por el *sujeto social* para la satisfacción de sus necesidades, no puede dejar de actuar al servicio de aquél. Por lo tanto, si el sujeto empresario de la cooperativa replica un proceso de reproducción y acumulación de capital similar al de su contraparte *capitalista*, sólo lo hace a fines de atender la demanda manifiesta del sujeto social por satisfacer necesidades sociales futuras (para las cuales necesita de tal capitalización), nunca con el fin de maximizar ganancias, objeto *per se* para la empresa capitalista mientras que residuo o remanente en la cooperativa. Es decir, en la cooperativa, el concepto de flujo de fondos generado por una inversión en un empresa capitalista trastoca en un “flujo de servicios” (Agüero, 2006, p. 22).

Gráfico II.4. Algoritmo de la retroalimentación-degeneración cooperativa



II.1. Discusión sobre la literatura con respecto al problema de investigación

El propósito de esta sección será analizar el planteo de la literatura acerca de *cómo debe ser* (perspectiva normativa) y/o *cómo es* (perspectiva positiva) la identidad institucional requerida por una cooperativa para alcanzar su desarrollo empresario.

En función de las consideraciones teóricas y/o observaciones empíricas

efectuadas por distintos autores con respecto a la relación entre identidad institucional y desarrollo empresario de la organización cooperativa, la literatura se puede ordenar esquemáticamente en el espectro *identidad cooperativa-identidad capitalista* antes mencionado (Gráfico II.5), de modo de reconocer de manera precisa los distintos ángulos desde los que se ha estudiado e interpretado nuestro problema de investigación.

En los extremos del espectro, podemos ubicar a dos autores que han sido figuras icónicas de los sistemas económicos por los cuales abogaban. Por un lado, Charles Gide (padre doctrinario del cooperativismo de consumo), desde su obra “*Las sociedades cooperativas de consumo*” (1904) quien entiende a la *identidad cooperativa* no sólo como un medio armónico al desarrollo económico, sino incluso como el preferible para el alumbramiento de una sociedad humana justa.

En las antípodas del pensamiento de Gide, Milton Friedman, representante del neoliberalismo económico de fines de siglo XX, quien en su trabajo “*The social responsibility of business is to increase its profits*” (1970), deja en claro que sólo a partir de la *identidad capitalista* –la maximización de las ganancias como objetivo absoluto de una organización– se puede arribar al éxito empresario; desde su visión, una “empresa social” (como lo es la cooperativa) implicaría acarrear una ambivalencia que la llevaría a su destierro del mercado.

Entre las concepciones diametralmente opuestas de Gide y Friedman, se ubica un conjunto de aportes efectuados por otros autores que permiten abordar temáticas que contribuyen a caracterizar el desarrollo institucional que *debe ejercer* o *efectivamente ejerce* una cooperativa operando en el mercado. En esta exposición, se prestará mayor atención a los aspectos referidos al cooperativismo de consumo, sector donde posiblemente se manifiesten los mayores éxitos empresarios como también las degradaciones de la identidad cooperativa.

En cuanto a las referencias teóricas, se partirá de la identificación de la forma cooperativista de consumo de Gide y la capitalista extrema de Friedman. Debido a que la ortodoxia económica atribuye una ineficiencia inherente a las organizaciones sociales, se tomarán en cuenta los aportes efectuados por autores contrarios a tal visión (Enke, 1945; Olivera, 1979), que incluso infieren una relación armoniosa entre eficiencia y cooperativismo (de consumo) –tal cuestión, aunque no sea el objeto central a debatir en este marco teórico, requiere ser tomada en consideración ya que hace a la posibilidad de desarrollo empresario vía cooperativismo–.

Gráfico II.5. Esquemización de los enfoques teóricos sobre el tema

Identidad cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Postura cooperativista tradicional para el cooperativismo de consumo:</i> Charles Gide (1904) ▪ <i>Nuevos principios para el cooperativismo:</i> Yakushkin Evgenity (2008), Brett Fairbairn (2004, 2005, 2006) ▪ <i>Eficiencia y función objetivo de la cooperativa:</i> Stephen Enke (1945), Julio H.G. Olivera (1979) ▪ <i>Postura intermedia para el cooperativismo de consumo:</i> Sol Shaviro (1982) ▪ <i>Isomorfismo:</i> Paul DiMaggio y Walter Powell (1983), Torben Bager (1994) ▪ <i>Procesos de desnaturalización, degeneración o banalización:</i> Albert Meister (1973), Alicia Kaplan de Drimer (2000), Brazda y Schediwy (2003) ▪ <i>La pérdida de compromiso de los asociados:</i> Albert Hirschman (1970), Murray Fulton (1999), Juan del Pino Artacho (1999), Adoración Mozas Moral (2000 y 2002) ▪ <i>Problemas de agencia entre management y membresía:</i> Robert Michels (1911), Rafael Chaves (2004), Peter Davis y John Donaldson (1998) ▪ <i>Modelos morfológicos y tendencias de organización institucional:</i> Mario Lattuada y Juan Mauricio Renold (2004) ▪ <i>Postura trágica desde el cooperativismo:</i> Beatrice y Sidney Webb (1920), Roberto Drimer (2001)
Identidad capitalista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Visión desde el neoliberalismo económico:</i> Milton Friedman (1970), Kang <i>et al.</i> (2003)

Se abordará también la *postura institucional intermedia* de Shaviro (1982), desmitificadora del cooperativismo de consumo, para ingresar luego en la literatura sobre los *procesos de degeneración* o *isomorfismo cooperativo* (Bager, 1994), considerando las implicancias más graves del fenómeno: *problemas de agencia* (Chaves, 2004) y *apatía societaria* (Fulton, 1999). Por último, se hará referencia a la

modelización cooperativa por estadios institucionales (Lattuada y Renold, 2004), con la finalidad de plantear la pregunta de investigación que guiará el estudio.

II.1.a. Charles Gide y el cooperativismo de consumo

En 1908, el reformista español Leopoldo Palacios Morini señalaba a Charles Gide como “*la más alta representación que hoy tiene la doctrina pura del cooperativismo*” (p. 220). Hoy en día, podría afirmarse que Gide sigue siendo uno de los mayores autores doctrinales de la economía social, sin duda el más importante para el cooperativismo de consumo.

Para Gide, el cooperativismo de consumo era más que un instrumento para comprar más barato o una barrera de contención contra los mercaderes sin escrúpulos, era el advenimiento del “*reinado del consumidor*”, la transformación radical que se esperaba de la organización económica de principios de siglo XX. En su obra, Gide plasmaba el verdadero sentido de las cooperativas de consumo, sus caracteres económicos y jurídicos, su historia y estadística, su composición, su variedad de especies, su lucha, sus excelencias, su devenir irrefrenable (Palacios Morini, 1908, p. 220). Certero en sus postulados, el libro de Gide continúa siendo la biblia de los apóstoles del cooperativismo de consumo.

Para Gide (1904), “*el objeto inmediato de las cooperativas, consiste, pues, en satisfacer las necesidades de sus miembros de una manera mejor y más económica que la que ofrece la organización actual; por ejemplo, si se trata del pan, proporcionar un pan de mejor calidad, peso justo y a precio más bajo que los panaderos*” –justamente la concurrencia de estas tres demandas en el consumo de pan fueron el origen de la cooperativa que será analizada en este estudio–. “*Una sociedad que sólo tendría por objeto el de proveer de la mejor manera posible las necesidades de sus miembros, no realizar el máximo de ganancias...*”

Uno de los tópicos que Gide aborda en su obra es la determinación del precio en las sociedades distributivas. Para el autor, las sociedades de consumo deben seguir la aplicación de la “*Regla de Rochdale*”, que consiste en vender al precio corriente o de mercado (el cual incorpora utilidades). Aunque reconozca a la economía de las familias de los asociados como el principal objeto de la cooperación de consumo, la distribución al precio de costo (ese “precio justo” al que se referían los escolásticos) “*no deja casi ningún medio a la sociedad para realizar cualquiera de los propósitos (deseados), ni el ahorro individual o colectivo, ni el seguro, ni la producción, ni las obras de educación*

o propaganda, ni siquiera la formación de un capital, pues éste se constituye casi únicamente por los excedentes que perciben los asociados y dejan en depósito a la cooperación. Todos estos propósitos, es decir, en suma, todo el programa cooperativo, resulta sacrificado a la baratura. Las sociedades que practican este sistema cortan su cosecha en flor...". Por la tanto, siguiendo la regla de Rochdale, *"estas sociedades renuncian a procurar a sus miembros la ventaja de una economía cotidiana, con el fin de ofrecer otra ventaja,... la ristourne (los retornos o reintegros, llamados "patronage dividends"), una remuneración proporcional con su celo para acudir al almacén... por las cantidades de más recibidas sobre sus compras (es decir, no son ganancias, no se originan por una tenencia accionaria)... El punto esencial es hacer comprender a los cooperativistas, que deben optar por uno u otro de esos sistemas, pues no podrían obtener a la vez las ventajas de la baratura y las de los altos dividendos (dilema que atraviesa a toda cooperativa de consumo)"*.

Desde su tratado, Gide acomete contra dos prácticas que se avizoraban en su época –y que hoy son frecuentes– dentro de las cooperativas de consumo: la venta a no asociados, la venta a crédito y la distribución de los retornos por medio de mercancías. Al vender a los no asociados, ya no se cumple el fin cooperativo de atender exclusivamente las necesidades de los asociados; pero en lo que más insiste Gide, es en que el *"hábito de vender al público, no tendría otro resultado que el de desarrollar entre los cooperativistas el espíritu mercantilista y el deseo de lucro, la cual no dejan de estar ya muy inclinados"*. Este sesgo lo percibe con mayor claridad para el caso de la venta a crédito; tal como para Santo Tomás o San Agustín, para los Pioneros de Rochdale, la usura era un *"invento del Diablo"*. Y en cuanto a la captura de los retornos en la órbita de la cooperativa, no obstante que acreciera los recursos cooperativos y evitara derramarlos sobre su propia competencia, para Gide se trata de una práctica antieconómica e inmoral, primero porque dilapida la posibilidad de ahorro por parte del asociado, segundo porque está imbuida del espíritu de lucro.

Gide señalaba a la *moralidad* como el factor más importante para el triunfo o desastre de la cooperativa; valor al cual deben suscribir tanto los miembros del consejo de administración como los simples asociados. *"En los miembros del consejo de administración, porque sólo ella, la moralidad, puede preservarlos de la tentación de reclamar o aceptar corretajes; importante también para los simples asociados, porque el sentido moral puede permitirles, puede ayudarles, a escoger administradores probos; porque les evita las querellas intestinas y porque, en fin, les infunde y señala los*

deberes del buen asociado, que consiste en hacer las compras en el almacén social, aun en el caso de que la tienda extraña esté más próxima o les ofrezca tal o cual artículo más barato, y en participar con exactitud de todos los actos de la vida social". Aunque advierte que "raros son los asociados que cumplen escrupulosamente con estos deberes elementales de solidaridad".

Como se deja entrever, Gide era consciente de los fenómenos que luego se conocerían como "procesos isomórficos miméticos" (DiMaggio y Powell, 1983); al señalar que "existen sociedades en que los peores vicios burgueses se han introducido. Pero eso sucede solamente cuando la cooperativa, en vez de reformar el medio en que opera, se ha dejado penetrar por él... Para luchar contra estos temibles adversarios, las cooperativas no han encontrado otro medio que el de emplear las propias armas de aquéllos... pero no sin atentar con ello contra el principio cooperativo mismo".

II.1.b. El juicio de la economía neoliberal: el cooperativismo en el banquillo de los acusados

Milton Friedman (1970) exhibe la visión que la economía ortodoxa adopta con relación a las empresas que siguen fines distintos del lucro: el empresario que realiza acciones con propósitos éticos o morales profana el mandamiento del mundo de los negocios, la maximización de las ganancias. De este modo, el accionar del empresario solidario motiva la generación de distorsiones en el funcionamiento del sistema económico mismo, boicoteando así su capacidad de alcanzar el óptimo social.

El pensamiento de Friedman está inspirado en los desarrollos teóricos que Adam Smith realizó en *La Riqueza de las Naciones* (1776), donde el *egoísmo* es el móvil de las conductas humanas, las cuales agregadas y a partir de la obra de la mano invisible desembocan en la (supuesta) materialización del bienestar óptimo para el cuerpo social (bienestar entendido como nivel de riqueza de la economía, donde no se consideran cuestiones equitativas o ambientales).

Aunque no haya referencias explícitas a las cooperativas, de la tesis de Friedman se desprende que el potencial de desarrollo de organizaciones de bien común que participan en el mercado está gravemente limitado. La búsqueda de objetivos distintos al lucro por parte de estas entidades provocaría la toma de decisiones incorrectas en términos de competitividad. En consecuencia, la pérdida de eficiencia con relación a las tradicionales firmas del mercado las llevaría al ocaso de su vida como empresas.

En una postura similar, Kang *et al.* (2003) y De Bonstetten *et al.* (2005)

expresan su crítica al cooperativismo en particular en lo relativo a su eficiencia. Comparando experiencias cooperativas con otras de naturaleza mercantil, los autores señalan que el cooperativismo, por su naturaleza social no incentiva el desarrollo de ganancias de productividad en su interior o la canalización de capital financiero (incurriendo en gravosos costos para el Estado al sostenerlas, y por ende, para la sociedad en su conjunto). Al considerar que el costo que implica para el mercado y el Estado hacer perdurar al cooperativismo es mayor que el beneficio social que éste consigue generar (aunque no lo discuten), los autores ponen en duda la conveniencia de su existencia.

II.1.c. Eficiencia y función objetivo de la cooperativa de consumo

Desde la visión de Drimer (2001), *“no existe nada en el propósito, en la estructura, en el método de actuación o en la financiación de una cooperativa que le haga desempeñarse en forma menos efectiva o beneficiosa dentro de una economía competitiva de mercado. Las cooperativas pueden competir y de hecho compiten tan efectivamente como cualquier empresa de propiedad de inversores, cuando son apropiadamente administradas y controladas”* (p. 45).

Mucho antes de las manifestaciones vinculadas con la economía neoliberal, Enke (1945) manifestaba que en caso de tener que elegir una organización de negocios de la que se esperara alcanzar –“teóricamente”– la eficiencia económica para la asignación de recursos, sirviendo a la vez a la satisfacción de las necesidades de los individuos, esta sería una cooperativa de consumo (p. 148).

Al percibir la doble naturaleza cooperativa ya mencionada, aún si las cooperativas de consumo responden al principio que les dio origen –la minimización de los precios de los productos ofrecidos, para el ahorro de los asociados–, no escapa a la inclinación propia de las empresas capitalistas, la maximización del beneficio, visto desde el asociado como la percepción de mayores dividendos que resultan de su operatoria con la organización (en cambio, al consumidor tradicional sólo le interesa el precio pagado por el producto adquirido). Por consiguiente, los asociados de las cooperativas de consumo sopesan sus decisiones dentro del espectro de menores precios y mayores beneficios.

Por un lado, el *management* preocupado principalmente por la situación financiera de la firma puede decidirse por establecer elevados precios que, pese los mayores rendimientos para los usuarios (“patronage dividends”), se distribuye una

reducida provisión de bienes que sólo satisface las necesidades de los consumidores con mayor poder adquisitivo. Por otro lado, los asociados pueden ser “miopes” al demandar precios demasiado bajos, dilapidando lo capitalizado en el pasado y perjudicando a la cooperativa misma al empujarla a una compleja situación financiera. Un tercer escenario de mayor complejidad puede manifestarse cuando en función de una política empresaria consagrada a la constitución de reservas, inventarios o la simple expansión de la empresa, no se logren ofrecer a los socios precios menores ni dividendos significativos (por tal motivo, desde su escrito Enke busca evitar que la cooperativa de consumo sea dirigida en función de una lógica estrictamente financiera).

La cooperativa de consumo eficiente, según Enke, será entonces aquella que maximice el “excedente neto de los consumidores” (basándose en el “Principio de Howarth”, aquel excedente distribuido entre los asociados en proporción a sus compras efectuadas en la cooperativa) y asigne así la cantidad óptima de bienes que balancee los rendimientos de los activos con los beneficios de la baratura. La política de precios con la que se alcance esta distribución en “equilibrio” será acorde así con los preceptos de Rochdale, al eludir aquellos peligros temidos por los pioneros, como son la dominación financiera y la irresponsabilidad de los socios.

En “El Principio de Howarth”, Olivera (2007) también señala como objetivo económico de la cooperativa de consumo a la consecución del “Criterio de Fauquet” (p. 66), es decir, la maximización del ingreso neto unitario. A partir de una formulación propia de la economía neoclásica, se maximiza la siguiente función objetivo:

$$F(x) = \frac{px - C(x)}{px} = 1 - \frac{C(x)}{px}$$

Suponiendo la distribución de un sólo producto homogéneo, competencia perfecta (supuestos considerados luego en el análisis) y costos marginales crecientes (postulado tradicional), mediante la optimización de la función anterior se alcanza el siguiente equilibrio: $C'(x^*) = CMe(x^*)$

La distribución de equilibrio de la cooperativa de consumo está dada entonces por la igualdad entre el costo marginal y el costo medio¹⁷ (donde el costo medio es

¹⁷ De tal optimización se infiere que el precio no afecta el nivel de producción de la organización, aunque sí sus excedentes (si $p > CMe(x^*)$ habrá beneficios, de lo contrario pérdidas). Lo mismo sucede en el caso de un aumento uniforme de los costos (p. 67) o una reducción de la demanda (p. 68), el equilibrio resultante es idéntico al que existía antes del alza de costos (mientras tanto, la empresa capitalista reduciría su producción) y, por ende, su utilización de factores productivos permanece estable. Olivera demuestra que estas propiedades de estabilidad se pierden cuando una organización cooperativa

mínimo). En consecuencia, no hay nada que impida a la cooperativa de consumo (u otra empresa social) ser eficiente (p. 69).

Tal como se desprende del análisis de Enke, la cuestión para Olivera radica en que la cooperativa de consumo optimiza una función objetivo distinta a la utilizada para explicar el comportamiento de la empresa capitalista. Pero también advierte, que si hoy está en tela de juicio la búsqueda de mayores ganancias como adecuada descripción de los objetivos de las empresas capitalistas, mucho más controvertido sería reducir al cooperativismo a la mera maximización de los beneficios por asociado, fin ni único ni último del mismo (Olivera, 1995). Para el autor, las cooperativas deben ser abarcadas en términos de la economía política, estudiando no sólo los fenómenos económicos, sino también los sociales, políticos, culturales (y ambientales).

Arthur Bekenstein (1943) fue uno de los primeros pensadores de la economía social en sugerir el grado de satisfacción o utilidad de los consumidores como una función objetivo apropiada para explicar la conducta de las cooperativas de consumo – años después el economista yugoslavo Jaroslav Vanek (1970) compartiría la misma opinión–. Sin embargo, para el autor, el análisis de la eficiencia de las cooperativas en función de si logran satisfacer preferencias individuales no puede efectivizarse (p. 251). A diferencia de que con la ganancia pecuniaria, no pueden explicitarse funciones de utilidad realistas, más en el caso de un sujeto social. Tal dificultad en conocer las demandas sociales encierra muchos de los problemas que debe afrontar el management de las cooperativas de consumo (p. 252).

Helmberger y Hoos (1962) afirman que en el mundo de las organizaciones todo puede ser entendido en términos de maximizar la utilidad de los propietarios, sean accionistas de IOFs –que de la agregación de sus funciones de utilidad surge la función de beneficio de la compañía– o poseedores de cuotas sociales de cooperativas. Por lo tanto, para este autor, a diferencia de los anteriores, el contraste entre cooperativas y empresas capitalistas se mitiga. En un mismo sentido, Henry Hansmann (1999) considera que no existen diferencias mayores; incluso, una empresa capitalista podría percibirse como una “cooperativa de prestamistas” (p. 388)¹⁸. Aunque subestimando las

experimenta los procesos de “desnaturalización” o “desmutualización” descritos por Kaplan de Drimer (2000), por ejemplo, cuando admite “inversores no usuarios” (p. 70).

¹⁸ Para Hansmann, de existir un elemento que haga que las IOFs sean más eficientes que las cooperativas, no se encontraría en una propiedad particular del capital, sino posiblemente en una mayor homogeneidad de intereses que permite una demanda más intensa por reducir los costos para incrementar la tasa de ganancia. Esta postura encuadraría en la definición de Emelianoff (1942) de la cooperativa como una

discrepancias en lugar de resaltarlas, de estas argumentaciones tampoco se desprendería un déficit de eficiencia intrínseco del movimiento cooperativista respecto al capitalista.

Invocando a Peter Normark (1996, p. 431), no hay evidencia empírica concluyente que confirme que las empresas cooperativas son más débiles que las empresas capitalistas para moverse en mercados competitivos.

II.1.d. ¿Queso barato o Reino de los Cielos? Sol Shaviro como “tábano” del cooperativismo de consumo

Ya desde el título de su *paper*, “*A Critique of Consumer Cooperation: “Cheap Cheese” or the Heavenly Kingdom as the Issue that Divides Practical Cooperators from Utopians*” (1982), Shaviro plantea un irónico cuestionamiento sobre aquellos cooperativistas cuyo reloj se detuvo en 1844, rememorando una y otra vez la leyenda de “*Los 28 de Rochdale*” y aguardando la venida del “Reino de los Cielos” profetizada por Gide.

Para Shaviro, los principios rochdaleanos son obsoletos; por ejemplo, cuando se habla de límite a la tasa de interés por las cuotas sociales, o de principio de reembolso (cuando cada vez son menos las ganancias que se pueden devolver). Exhorta concentrarse en lo concreto, no en la construcción de una sociedad mejor, sino en la capacidad que tiene una organización cooperativa de consumo para reducir los precios de los bienes que integran la canasta de consumo de las familias. Aunque elogia el propósito del movimiento cooperativista, Shaviro se abstiene de sus elementos más fundamentalistas, por considerar que el rol consumidor del hombre es insuficiente para definir la esencia del hombre. Para él, la misión que Gide asigna a los consumidores finalmente peca de los mismos elementos utópicos que aquella que Marx insufló en el proletariado.

Más allá de lo aleccionadoras que pueden resultar algunas de las reflexiones desarrolladas por Shaviro para que la realidad cooperativa (no su espiritualidad) cobre nuevos bríos, la atenuación del bagaje de principios intrínsecos al movimiento cooperativo que propone el autor puede dar carta blanca a las tendencias actuales que replican la lógica capitalista al interior del cooperativismo de consumo.

En contraste con la postura de Shaviro, algunos autores intentan reencauzar a las cooperativas de consumo, para que se dediquen no sólo a los desafíos concretos que les

“asociación de unidades económicas *cada una reteniendo completamente su independencia en la búsqueda de beneficios*” (subrayado nuestro).

impone el mercado, sino también a que densifiquen su tejido institucional. Entre los análisis de este tipo se destacan los de Brett Fairbairn (2004, 2005, 2006a, 2006b) y Yakushkin Evgenity (2008).

II.1.e. Like a copycat: procesos de transmutación de las organizaciones cooperativas

En su libro “*A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*” (1920), los socialistas fabianos Sidney y Beatrice Webb proclaman un vaticinio funesto: el cooperativismo en su esencia es inviable, su fracaso vendrá por la quiebra o por asimilarse al capitalismo.

Drimer (2001) advierte: “*la transformación de las cooperativas en entidades híbridas que aparenten tener formas y objetivos cooperativos pero con la influencia dominante de compañías privadas con fines de lucro, no es una panacea para lograr afrontar las tumultuosas aguas de la economía actual, sino que constituiría un salvavidas de plomo que terminaría por hundirlas. Muchas cooperativas se desvirtuarían y entrarían en proceso de extinción a mediano plazo*”.

En 1983, los institucionalistas DiMaggio y Powell habían denominado “isomorfismo institucional” a los procesos que fuerzan a una organización a parecerse a las otras que son afectadas por las mismas condiciones del ambiente. Estos procesos de cambio pueden darse por tres vías: la coerción proveniente desde el Estado (“isomorfismo coercitivo”), la mimesis del mercado (“isomorfismo mimético”) y la profesionalización (“isomorfismo normativo”). Debe advertirse que la organización puede ser o no consciente, de estar afectada por alguna de estas transformaciones.

Para Birchall (2000, p. 32), el isomorfismo mimético es el que mejor explica lo ocurrido con las cooperativas de consumo. La mayor incertidumbre y la reducción de los rendimientos desencadenada por el despliegue del retail derivó en una rápida asimilación de las estrategias y conductas propias de la competencia –de allí que Bager (1994), denomine al isomorfismo mimético isomorfismo competitivo–. Asimismo, la introducción de innovaciones por las grandes cadenas comerciales (por ejemplo, la diseminación de tiendas hard-discount) colabora con el sentido anterior.

En un segundo plano, colaboracionista del anterior, el isomorfismo normativo también se expresa en el sector cooperativista de consumo. A diferencia de otros isomorfismos que actúan como fuerzas externas, éste opera internamente: administradores poco imbuidos de los principios cooperativos se van convirtiendo en una casta especial dentro de la cooperativa, dando a la organización un perfil divergente

al deseado por la plataforma de asociados y más al tono de las empresas for-profit (Chaves, 2004). En este sentido, la progresiva apatía de los asociados (Fulton, 1999), que frecuentemente deviene con la escala que toman las cooperativas que sobreviven en un mundo de notable competencia, solivianta esta concentración de poder por parte del management. En cuanto al isomorfismo coercitivo, éste no ha adquirido la relevancia de los anteriores ya que, al menos para las ramas de consumo, el Estado no ha jugado el rol de inductor de una nueva identidad institucional para la organización cooperativa.

Han profundizado en estos procesos degenerativos, especialmente hacia el interior del cooperativismo de consumo, autores como Bager –quien a partir de su trabajo de 1994, es el primer autor que analizó la dinámica cooperativa desde el enfoque isomorfista de DiMaggio y Powell–, Brazda y Schediwy (2003), Kaplan de Drimer (1996, 1998, 2000 y 2001), Azkarraga (2001) y Zvi Galor (2008).

Existen dos factores centrales e interconectados que pueden impedir o potenciar la tendencia degenerativa de una organización. Uno, la institucionalidad del *management*, donde suelen estudiarse desde la economía social los problemas de agencia entre membresía (principal) y dirección (agente) (Chaves, 2004), la tesis de la “*ley de hierro de la oligarquía*” (Michels, 1949) y el “*management cooperativista*” de Davis y Donaldson (1998), entre otros enfoques. El otro factor es la participación de las bases de asociados –temática vinculada al “*exit, voice and loyalty*” de Albert Hirschman (1970), como a la “*acción colectiva*” de Mancur Olson (1965)–, donde se destacan los aportes empíricos de Fulton (1999), Artacho (1999), Mozas Moral (2000 y 2002) y Birchall y Simmons (2004).

II.1.f. Modelos morfológicos y tendencias de organización institucional

Por último haremos referencia a la modelización por estadios institucionales relativa a las organizaciones cooperativas (Lattuada y Renold, 2004) de modo de plantear la pregunta de investigación relativa al caso de estudio.

Para su investigación sobre el cooperativismo agropecuario argentino, los autores proceden a la constitución de modelos morfológicos de organización institucional, replicables para cualquier entidad cooperativa. Inspirándose en la tipología weberiana, los modelos se determinan principalmente por la relación existente entre las acciones racionales con arreglo a fines (económicos) y las acciones racionales con arreglo a valores (cooperativos) que estrechan entre sí los tres grandes conjuntos actorales de una cooperativa –socios, consejeros y gerencia–. Por lo tanto, cada modelo

representará una etapa específica en el desarrollo institucional histórico de una cooperativa. El pasaje de una forma organizacional a otra no está exento de tensiones, ya que acarrea la ruptura inevitable con los principios dogmáticos que le dieron origen.

El primer tipo morfológico que presentan Lattuada y Renold es el de la “*Organización Institucional Consecuente*” (OIC). En ella las fricciones entre las prácticas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan su accionar se encuentran reducidos a su mínima expresión. Los individuos se organizan tanto por fines u objetivos racionalmente evaluados –lo que para una cooperativa de consumo, significaría mejores condiciones para proveerse de productos demandados por los consumidores–, como por una racionalidad basada en valores, en este caso, los aportados por los principios cooperativos tradicionales basados en la autoayuda, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social. Pero no sólo es complementaria, en la OIC la racionalidad económica se encuentra claramente subordinada a la racionalidad basada en valores. A este modelo, responden cooperativas con alta participación y compromiso de sus asociados, con funciones que exceden el vínculo económico y un nivel de retribución claro, inmediato y transparente de los beneficios que se obtiene por ser socio de la cooperativa.

El segundo modelo es el de la “*Organización Institucional Paradojal*” (OIP). Aquí la primitiva uniformidad ideológica –extendida entre los actores que le habían dado origen a la cooperativa– es suplantada por una estructura representacional que trata de “resolver” a través de un proceso burocrático la situación contradictoria y paradojal de sostener en la organización cooperativa las acciones racionales con arreglo a fines – la constitución de una empresa cooperativa donde cuenta el rendimiento económico– en simultáneo con las acciones racionales con arreglo a valores –la doctrina cooperativista–. Desde su discurso, la subordinación de los objetivos económicos a la doctrina de la OIC se convierte en simétrica en la OIP (o incluso, ya hay una latencia de que se revierta en el futuro). Desde la base de asociados emergen conductas no consecuentes con los valores cooperativos, expresadas en una relación laxa y hasta oportunista, sin un fuerte compromiso con la organización, que los lleva a operar, según la conveniencia de cada momento, hoy con su cooperativa, mañana con el mercado. Para los autores, estos fenómenos son más recurrentes en cooperativas que ven crecer su operatoria económica, su número de asociados, su complejidad técnico-administrativa y/o su heterogeneidad interna entre actores diversos (dirigentes, administración, miembros comunes), cada uno con tareas y responsabilidades diferenciales.

El tercer modelo, la “*Organización Institucional en Mutación*” (OIM), se manifiesta cuando el contexto de la cooperativa genera la necesidad de reformular la organización institucional preexistente y, aún, hasta los principios ideológicos que le dieron origen. Los requerimientos de competitividad del mercado exigen prácticas económicas, compromisos y articulaciones (no sólo entre la cooperativa y los asociados, sino también de la cooperativa hacia *todos los stakeholders* externos), imposibles de ser obtenidas con el tipo OIP.

Al respecto se señala que, al interior del cooperativismo, existe un intenso debate entre dos posiciones polares (antes identificadas en este capítulo) con respecto a las características institucionales que debe adoptar la organización cooperativa para enfrentar los desafíos del nuevo contexto de competencia abierta, globalizada y concentrada (p. 93). Dos estrategias aparecen, y, por ende, dos subtipos: el “mutualista” y el “empresarial”.

El subtipo mutualista, “Organización Institucional en Mutación Mutualizadora” (OIMM), promueve retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua y la participación democrática. Para ello, la cooperativa debería recurrir a estrategias que contemplen con mayor intensidad los intereses de los asociados, un desarrollo institucional acotado ya en su expansión geográfica que posibilite la participación directa de los asociados y una reducida complejidad burocrática institucional. El grado de compromiso y eficiencia estaría exigido, y los principios ideológicos remarcarían la distinción entre las sociedades de personas, como las cooperativas, y las sociedades de capital o empresas. Para los autores, la rehabilitación institucional que plasma la OIMM difícilmente pueda terminar en un retorno a las formas OIC originales del cooperativismo; a lo sumo podría permitir una mayor permanencia en el estadio OIP, ahora con un menor grado de conflicto y contradicción del que le es inherente (p. 94).

Por otro lado, la “Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica” (OICED), que, para los autores, ejemplifica con mayor claridad a las organizaciones institucionales en mutación de su tipología, siendo la categoría que agrupa a las cooperativas que presentan un estado avanzado de isomorfismo mimético no congruente. Las cooperativas de esta categoría introducen fórmulas de gestión empresarial en las que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. En ellas, se busca reducir sus diferencias con las empresas de

capital con el objetivo de superar las (supuestas) restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Esto requiere la adopción de una mayor envergadura económica y complejidad institucional, así como expandir su radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados, derivadas de las necesidades de escala; implica también operar con terceros no asociados, constituir empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones, o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente (estas actividades requerirán delegar entonces las principales funciones de administración y control en cuerpos profesionales no asociados). El mayor grado de compromiso de los asociados (cuyos intereses se han vuelto directos, inmediatos y diversos), lejos de ser buscado a partir de reforzar los principios ideológicos, se realiza por medio de la publicidad tradicional. El control de la cooperativa ha sido encapsulado por una burocracia oligárquica de administradores profesionales y dirigentes, cuya influencia se extiende sobre socios y no socios (pp. 95-96).

Siendo las OIMs formas institucionales que impulsadas por las necesidades del cambio de contexto buscan resolver las situaciones paradójales preexistentes, mientras que las OIMMs lo hacen a través de un proceso de reafirmación del lazo entre la organización basada en fines y la organización basada en valores (reforzando este último), las OICEDs se dedican a adaptar o reducir a su mínima expresión los aspectos de la organización que tienen que ver con el arreglo a valores, priorizando una organización casi exclusivamente orientada en fines. En suma, la diferencia de la OICED con las demás fases, refiere a que la organización ya no es la herramienta para que los asociados realicen sus objetivos e intereses, sino al contrario, estos constituyen el moldeable instrumento para que la institución alcance sus fines y objetivos (pp. 98-99).

II.2. Hacia la pregunta de investigación. El caso de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca

Retomando los aspectos precedentes e integrando las principales referencias teóricas podemos arribar a la formulación de la pregunta de investigación considerando que la exacerbación de la competencia a escala global de la distribución minorista contrajo la tasa de ganancia del sector, provocando que importantes cooperativas de consumo de distintos países no consiguieran sobrevivir. A esto se agrega el hecho de

que aquéllas cooperativas que han sobrevivido, varias se exhiben como exitosas a nivel económico. Sin embargo, los autores encuentran fallas de institucionalidad recurrentes en muchas de ellas.

En la Argentina, la hegemónica “Cooperativa Obrera de Bahía Blanca” (CO), constituye una cooperativa de consumo de notable éxito empresarial en un ambiente exacerbado por la competencia. Habiéndose explicitado que el cooperativismo afinca su desarrollo empresario sobre su identidad institucional, corresponde entonces correr la cortina del crecimiento empresario de la CO, para descubrir qué identidad institucional hay detrás, si se trata del mago cooperativista o del hombre económico, si el sujeto rochdaleano o el panadero de Adam Smith.

De acuerdo con la tipología morfológica de organizaciones cooperativas mencionada (Lattuada-Renold, 2004) nos preguntamos: ¿Sobre qué estadio de desarrollo institucional se sustenta el desarrollo empresario de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca (CO)?

Al respecto podemos formular las siguientes hipótesis:

- 1) El éxito empresario de la CO es consecuente y subordinado a la identidad cooperativa (OIC);
- 2) El éxito empresario de la CO presenta una relación dualista y simétrica de “tire y afloje” con la identidad cooperativa (OIP);
- 3) El éxito empresario de la CO presenta una tendencia a fortalecer su ligazón con la identidad cooperativa, encuadrándose en un proceso de isomorfismo congruente con la economía social (OIMM);
- 4) El éxito empresario de la CO se apoya en un proceso de mutación isomórfica no congruente, donde la identidad institucional es subordinada de los fines económicos (OICED).

III. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO DE LA COOPERATIVA OBRERA LTDA. DE CONSUMO Y VIVIENDA

En este capítulo se presenta el estudio de caso de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca (CO) al que recurre la tesis para indicar los desafíos y dilemas que debe superar –o incluso sobrellevar– el cooperativismo de consumo en el mundo presente.

En primer término, se caracteriza la realidad actual de la cooperativa, “fotografía” que servirá de introducción a los análisis posteriores. Sobre la base de la historiografía de empresas (Barbero, 1993; Rougier, 2010), se reconstruye luego el pasado de la CO, exhibiéndose su trayectoria desde su fundación en 1920 –teniendo en cuenta las condiciones históricas que indujeron su origen– hasta los primeros años de la década del noventa, antes del arribo de las grandes superficies comerciales a Bahía Blanca.

III.1. El paradigma del cooperativismo de consumo nacional: la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca

Extendidas en todo el país, más de mil trescientas cooperativas se dedican, parcial o exclusivamente, a la distribución de alimentos¹⁹. Dentro de este grupo, la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca (CO) surge como la mayor organización de consumidores²⁰, tanto si se considera la dimensión relativa al volumen de operaciones, número de asociados, o personal empleado. Asimismo, es una de las tres cooperativas de consumo más antiguas existentes, siendo sólo EHO y la Cooperativa del Este las entidades previas a su creación que aún conservan su personería jurídica; considerando al cooperativismo en su conjunto, la CO se encuentra entre las veinticinco (Nº 24) entidades que más han perdurado.

Su primacía se originó a partir de un hecho desafortunado para la economía solidaria: el colapso financiero producido a principios de los noventa de “El Hogar Obrero” (EHO), la entidad madre del cooperativismo argentino. Desde ese momento, la

¹⁹ Fuente: Padrón actualizado de cooperativas del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)

²⁰ Según su formulario de datos estadísticos (Resolución Nº 249/09 del INAES), la CO declara que su actividad principal es la “provisión a los asociados de bienes de consumo, de uso personal y del hogar” (el supermercado cooperativo), mientras que en un segundo plano, otorgar a los asociados prestaciones complementarias a su actividad principal (Estados Contables del Ejercicio Nº 100, finalizado el 28 de febrero de 2011).

CO se volvió la nueva entidad insignia del cooperativismo de consumo local²¹.

Por su nivel de facturación, la CO es una de las empresas sociales más relevantes de la Argentina; del Cuadro III.1.²², donde se enumeran las veinte cooperativas de primer y segundo grado de mayores ventas en el país, se desprende que *La Obrera* alcanza la quinta posición (y dentro de las mil, la N° 147)²³.

Cuadro III.1. Datos económicos de las cooperativas ubicadas entre las 1.000 empresas que más venden en la Argentina (millones de \$). Año 2010

Posición	Empresa	2010	2009	2008	2007	2006	2005
1	Grupo Carrefour Argentina ⁽ⁱ⁾	14.100	11.500	8.588	6.200	5.306	4.471
2	Jumbo Retail Argentina ⁽ⁱⁱ⁾	11.428	9.109	8.146	6.300	-	-
3	Coto ⁽ⁱⁱⁱ⁾	6.248	4.941	4.062	3.226	2.812	2.531
4	Soc. Anónima Imp. y Exp. de la Patagonia ^(iv)	4.739	3.888	3.079	2.181	1.670	1.306
5	Walmart ^(v)	4.490	3.658	2.994	1.775	1.165	1.022
6	Cencosud ^(vi)	3.295	3.200	2.975	1.894	1.449	-
7	Grupo Casino (Sup. Libertad) ^(vii)	1.845	1.550	1.485	1.338	875	750
8	Cooperativa Obrera de Bahía Blanca	1.455	1.055	888	643	467	394
9	Falabella ^(viii)	1.430	1.200	841	796	396	357
10	Interbaires ^(ix)	750	700	-	-	-	-
11	Supermercados Toledo ^(x)	750	620	510	480	430	480
12	Millán ^(xi)	435	370	359	318	294	251
13	Eki Discount ^(xii)	310	270	255	236	205	179
14	Centro Distribuidor del Comahue ^(xiii)	300	265	239	220	136	120

Fuente: Elaboración propia en base al ranking “Las 1.000 empresas que más venden” de la revista *Mercado* (ediciones de junio entre 2006 y 2011) y Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera (Ejercicios N° 98-100).
Nota: las ventas están en valores brutos (IVA incluido).

⁽ⁱ⁾ La *Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA)* es una cooperativa de cooperativas agrarias fundada en 1922. Con sede central en la ciudad de Buenos Aires, reúne a 160 cooperativas de primer grado de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa. Sus objetivos son la comercialización de la producción agropecuaria (incluyendo industrialización, logística, puertos, financiamiento) y la provisión de insumos para el sector. Es el segundo vendedor mayorista de granos, detrás de *Louis Dreyfus*.

⁽ⁱⁱ⁾ *Agricultores Federados Argentinos S.C.L. (AFA)* es una cooperativa agropecuaria de primer grado, fundada en 1932 y arraigada principalmente en el sur de Santa Fe y noroeste de Buenos Aires. Actualmente cuenta con 33 mil productores asociados (siendo activos 16 mil). Es el principal originador de granos y el tercer vendedor mayorista del país (en el último ejercicio comercializó más de 4 millones de toneladas de granos), con una capacidad de acopio de 2,5 millones de toneladas, colocaciones en el exterior por 734 mil toneladas y 2 mil personas empleadas directamente. Posee 26 centros primarios, 54 subcentros, una planta aceitera que muele 130.000 tn. de soja al año, una de refinado y envasado de maíz, otra de alimentos balanceados, un feedlot y un frigorífico. *AFA* actúa como el “brazo económico” de la Federación Agraria Argentina (FAA).

⁽ⁱⁱⁱ⁾ *SanCor Cooperativas Unidas Limitada* es la segunda empresa láctea argentina (detrás de *Mastellone Hermanos*), integrada por 61 cooperativas y 755 productores tamberos de la zona limítrofe entre las provincias de Santa Fe y

²¹ En cambio, EHO, una vez dado el acuerdo entre sus acreedores en 1992, pudo retomar la prestación de servicios institucionales a sus asociados y hasta la construcción de viviendas sociales, pero su accionar como cooperativa de consumo fue abandonado.

²² Los datos económicos de cada cooperativa han sido extraídos de la publicación de la Revista *Mercado*, con excepción de los referidos a la *Cooperativa Obrera*; debido a haberse encontrado notables discrepancias entre los datos publicados por el magazine y los que surgen de las memorias y balances de la CO, en el cuadro se han tomado los últimos. De acuerdo al criterio seguido por *Mercado* de sólo incluir cooperativas de primer y segundo grado, no se ha incorporado al ranking a la *Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO)*, organización de tercer grado que, integrada por diez federaciones que a su vez reúnen 120.000 cooperativas agrarias (entre ellas, la *Asociación de Cooperativas Argentinas*).

²³ En base a su facturación, entre 2007 y 2010 la CO ascendió 29 escalones en el ranking de las empresas que más venden, pasando del puesto N° 176 al N° 147.

Córdoba. Fundada en 1938, su sede se encuentra en Sunchales, provincia de Santa Fe. A finales de 2006, SanCor, atravesó serias dificultades financieras.

^(iv) El *Banco Credicoop Cooperativo Limitado* es el principal banco cooperativo argentino y latinoamericano, el segundo privado de capital nacional (detrás del Banco Macro) y el undécimo en el país. Fue creado en 1979 por la fusión de 44 cajas de crédito cooperativo del Gran Buenos Aires. Cuenta con 246 filiales en todo el país, orienta sus acciones a las pequeñas y medianas empresas y a la banca de personas. Posee alrededor de 720.000 socios cooperativos.

^(v) Parte del Grupo Sancor, es la quinta aseguradora de la Argentina.

^(vi) Con una trayectoria de más de 75 años, es la octava aseguradora de la Argentina.

^(vii) Fundada en 1919 en la localidad de Avellaneda, nuclea 2.500 productores del norte de Santa Fe, Santiago del Estero, Chaco, Formosa y parte de Corrientes. Es la octava vendedora de granos a nivel mayorista del país.

^(viii) ART del Grupo Asegurador La Segunda, posee 60 mil empresas aseguradas y 650 mil trabajadores cubiertos.

^(ix) Es la tercera cooperativa de seguros más importante del país. Nació el 10 de julio de 1945 en la ciudad de La Plata, por iniciativa de la Cámara de Transporte de la Provincia de Buenos Aires.

^(x) Fundada en 1969 la entidad produce anualmente entre 42 y 45 mil toneladas de tabaco. Está integrada por 2.200 productores asociados.

^(xi) Creada en 1955, *COFARMEN* posee la mayor participación del mercado farmacéutico cuyano, con 490 farmacias en la región.

^(xii) Principal cooperativa farmacéutica de la Provincia de Buenos Aires, integrada por 850 asociados.

^(xiii) *CATA* es la cooperativa agraria más importante del sudeste de la provincia de Buenos Aires. Fundada en 1932, está integrada por dos mil productores.

^(xiv) *CTM*, fundada en 1984, nuclea siete mil productores tabacaleros.

^(xv) Cooperativa agropecuaria, fundada en 1948, opera principalmente en Córdoba.

^(xvi) Con sede central en Freyre (Córdoba) y más de 200 productores activos, *Manfrey* procesa 650.000 litros diarios de leche.

^(xvii) Su actividad se desarrolla en la provincia de Córdoba.

^(xviii) Con un siglo de existencia, actualmente *La Agrícola Regional* se integra con cerca de 3.800 productores agrícolas y avícolas. Su sede es en la ciudad de Crespo, provincia de Entre Ríos.

^(xix) Esta cooperativa ganadera de la provincia de Entre Ríos está formada por 1.200 pequeños y medianos productores. Fue fundada en 1952.

De más de 9 millones de personas asociadas a cooperativas en la Argentina a fines de junio de 2008 (INAES, 2008), un 8% estaba representado por el colectivo de consumidores de “La Obrera”. Actualmente integrada por más de un 1.100.000 asociados²⁴, la CO supera ampliamente la dimensión *media* que suele alcanzar una cooperativa tradicional de primer grado²⁵. A nivel internacional, la CO es la segunda cooperativa de consumo más importante de América Latina, detrás de la brasileña “Coop”, integrada por un número de socios algo mayor –1,5 millones de asociados en contraposición a 1,1 de la CO– en un número menor de sucursales –29 vs 92 (Coop, 2010).

²⁴ Al cierre del último ejercicio económico (fines de febrero de 2011), 1.017.314 asociados formaban parte de la CO, donde el 86,1% se mantenía en condición activa.

²⁵ La escena característica de nuestra sociedad de *consumo de masas* es la de una multiplicidad de consumidores –cada uno con su propia densidad en su demanda de bienes– que fluye continuamente hacia las grandes superficies de la *distribución masiva* para satisfacer sus necesidades de consumo. De este carácter de *masividad* en que se encuadra el actual consumo y distribución de bienes, el cooperativismo de consumo no puede escapar si pretende sobrevivir e incluso ser exitoso frente a la competencia. Es por eso que, cuando se afianzan como sólidos *retailers*, las cooperativas de consumo acostumbran desarrollar amplias plataformas de socios consumidores –de modo similar a la concentración de clientes fieles a las tradicionales cadenas hipermercadas–, tendencia que se consolida cuando se exige del socio el cumplimiento de un número menor de requisitos y obligaciones. En suma, por la naturaleza específica del objeto de actividad del cooperativismo de consumo –el *consumo masivo*–, se explica la diferencia en el tamaño *medio* de sus unidades empresariales con respecto al que se observa para otras formas cooperativas de primer grado (de producción, agrícolas, proveedoras de servicios públicos).

Además de la distribución de mercaderías para sus asociados, la CO vende a personas que no acreditan cuotas sociales. Esta clase de consumidores –tradicionalmente clientes de una cadena comercial– pagan el precio de lista del producto, o sea, no gozan de parte de los beneficios por baratura que consiguen las cooperativas de consumo al proveerse a gran escala²⁶. Así, los asociados adquieren sus bienes a menores precios²⁷, y acceden a las promociones y ofertas de que dispone la cooperativa; al presente, el precio establecido para los no asociados difiere en promedio alrededor de un 5% del que afrontan los socios, porcentaje que varía según el producto en cuestión²⁸.

Igualmente, casi la totalidad de las operaciones de la CO se efectúa con socios –situación verificada al efectuarse las encuestas–. En el último ejercicio económico (Ejercicio N° 100, 01/03/2010-28/2/2011) el 96,6% del valor de las mercaderías distribuidas (neto del IVA y bonificaciones) ha sido adquirido por los asociados (un valor de 1.139,56 sobre 1.179,89 millones de pesos)²⁹. De lo anterior, se podría inferir la exitosa política de la cooperativa para promover la conversión de la clientela en socios cooperativistas.

Sobre la base de la información provista por el ranking de “*Mercado*”, dentro de las empresas *top* del sector “Hipermercados y Supermercados” de la Argentina –refiriéndonos a la distribución minorista–, en 2010 la cooperativa se posicionó octava (Cuadro III.2), siendo la tercera firma de capitales nacionales y la que más ha crecido respecto del año anterior (38% contra un promedio de 19%).

²⁶ Según lo dispuesto por el artículo 42, último párrafo, de la Ley 20.337, los excedentes derivados de la prestación de servicios a no asociados son destinados a una cuenta especial de reserva (o sea, no son repartibles).

²⁷ Como parte del proyecto de tesis, durante el mes de septiembre de 2007, en la sede del “Hiper Aguado” (Sucursal N° 28, Barrio Universitario), principal superficie comercial al interior de la ciudad de Bahía Blanca, se realizó un estudio para comparar los precios de 67 productos (frescos, almacén, carnes, frutas, hortalizas, perfumería, limpieza) de dos canastas diferentes, una con primeras marcas y la otra con segundas. El objeto del estudio fue la determinación del diferencial de precios entre socios y no socios. A partir del trabajo anterior se determinó que al asociado le costaba 7,2% menos adquirir en promedio *un producto* de la cesta compuesta por primeras marcas y 6,9% de aquella con mayoría de marcas propias (“*Cooperativa*” y “*Primer Precio*”). Sea primera o segunda marca, no se presentaron diferencias en los porcentajes descontados por tipo de producto (con excepción de algunos con mayor recargo para el no asociado si se decidía por una primera marca). De adquirir el *total* de la canasta de primeras marcas, por su condición el asociado se ahorra 5,9% de su dinero, mientras que si se hacía de la de segundas marcas el descuento era de 5,6%. Véase el Gráfico III.a., en el Anexo donde se consignan las deducciones porcentuales que habrían beneficiado a un socio para cada uno de los bienes de estas dos cestas.

²⁸ Información provista por CO.

²⁹ Véase Cuadro III.3, con el valor de este ratio para cada una de las provincias donde opera la cooperativa.

**Cuadro III.2. Ranking de “Hipermercados y Supermercados” en Argentina
según ventas (en millones de pesos)**

Posición	Empresa	2010	2009	2008	2007	2006	2005
1	Grupo Carrefour Argentina ⁽ⁱ⁾	14.100	11.500	8.588	6.200	5.451	2.000
2	Jumbo Retail Argentina ⁽ⁱⁱ⁾	11.428	9.109	8.146	6.300	-	-
3	Coto ⁽ⁱⁱⁱ⁾	6.248	4.941	4.062	3.226	2.812	2.531
4	Soc. Anónima Imp. y Exp. de la Patagonia ^(iv)	4.739	3.888	3.079	2.181	1.670	1.306
5	Walmart ^(v)	4.490	3.658	2.994	1.775	1.165	1.022
6	Cencosud ^(vi)	3.295	3.200	2.975	1.894	1.449	-
7	Grupo Casino (Sup. Libertad) ^(vii)	1.845	1.550	1.485	1.338	875	750
8	Cooperativa Obrera de Bahía Blanca	1.455	1.055	888	643	467	394
9	Falabella ^(viii)	1.430	1.200	841	796	396	357
10	Interbaires ^(ix)	750	700	-	-	-	-
11	Supermercados Toledo ^(x)	750	620	510	480	430	480
12	Millán ^(xi)	435	370	359	318	294	251
13	Eki Discount ^(xii)	310	270	255	236	205	179
14	Centro Distribuidor del Comahue ^(xiii)	300	265	239	220	136	120

Fuente: Elaboración propia en base al ranking “Las 1.000 empresas que más venden” de la revista *Mercado*, ediciones de junio de 2006-2011, y Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera (Ejercicios 98-100).

⁽ⁱ⁾ Perteneciente al Grupo *Promodes* de Francia. Comprador de la cadena de supermercados *Norte* (hoy *Carrefour* o *Carrefour Express*) y poseedor de las tiendas hard-discount *Dia %* (a fines de junio de 2011 *Carrefour* se desprendió de ella). Al 31/12/2009, existían 185 sucursales *Carrefour* (68 hipermercados y 117 supermercados) en el territorio nacional y 353 de *Dia* (de incluir sus franquicias son más de 400). A fines de 2010 poseía cerca del 27% del mercado (21% *Carrefour* y 5,8% *Dia*), siendo el mayor conglomerado del retail en Argentina. Es la séptima empresa que más factura en la Argentina. Fuente: Carrefour 2009 Financial Report.

⁽ⁱⁱ⁾ Perteneciente al Grupo *Cencosud* de la familia chilena-alemán Paulmann. El grupo está integrado por *Jumbo* (16 hipermercados, 136.265 m²), *Disco* (“orientada al servicio”, 114 supermercados, 128.472 m²) y *Vea* (“orientada al precio”, 120 locales y 179.072 m², en sus formatos *Despensas Ve*, *Ve* y *Super Ve* se dirige a sectores masivos, especialmente del Interior). *Cencosud* es el segundo operador en Argentina, con 20% de las ventas del sector. (Datos al 31/03/2010). Fuente: Memoria Anual y Estados Financieros 2009 de *Cencosud* y “2010 3rd Quarter Investor Presentation”.

⁽ⁱⁱⁱ⁾ Principal empresa de capitales nacionales del sector. La red comercial de la familia *Coto* se integra de 16 hipermercados, 35 maximercados, 43 supermercados, 17 minimercados y 5 centros comerciales. *Coto* presentaba un market share de 11,2% a fines de 2010. Fuente: <http://www.coto.com.ar/>.

^(iv) Se la conoce como “*La Anónima*” y la familia *Braun* es su principal accionista. Es la segunda empresa de bandera argentina. Sus negocios son en la Patagonia (líder de la región), Buenos Aires, La Pampa, Córdoba y Santa Fe. Sus 112 locales (153.200 m² de área de ventas) se distribuyen en 65 ciudades. Fuente: <http://www.laanonima.com.ar/>.

^(v) Filial local de la firma norteamericana fundada por Sam Walton. En Argentina posee 64 tiendas: 27 SuperCenters y 37 Changomas (25 *Changomas*, 7 *Changomas Express* y 5 *Mi Changomas*). A fines de 2010, *Walmart* alcanzaba una participación de 8,8%. Fuente: <http://walmartstores.com/>.

^(vi) Incluye los homecenters *Easy* (con 39 locales, es la principal empresa de mejoramiento del hogar de Argentina), *Blaisten* (con 10 locales, es especialista en terminaciones para la construcción) y los distintos shoppings del grupo (14 centros comerciales ocupando una superficie de 582.241 m², siendo el principal operador del país al concentrar el 98,5% de ocupación). Fuente: “*Presentación Road Show de Junio de 2011*” de *Cencosud*.

^(vii) Grupo francés, poseedor del 100% del *Hipermercado Libertad* (15 hipermercados en nueve provincias).

^(viii) Filial local del holding chileno. *Falabella* es la tienda por departamentos más importante de Sudamérica. Posee tres locales en la calle Florida, otros cuatro en shoppings (*Unicenter*, *Alto Avellaneda Shopping*, *DOT Baires Shopping* y *Tortugas Open Mall*) y cuatro en Mendoza, Rosario, San Juan y Córdoba. Proyecta instalarse en centros comerciales de San Justo y La Plata. Fuente: <http://www.falabella.com.ar/>.

^(ix) Explora los *freeshops* de los aeropuertos de Ezeiza, Aeroparque y Córdoba. *Inversiones y Servicios S.A.* posee el 80% de su capital.

^(x) Principal Accionista: Juan Antonio Toledo. En agosto de 2006, solicitó concurso preventivo de acreedores. Tiene 24 sucursales en la zona de Mar del Plata, y otras tres en Miramar, Necochea y Pinamar. Para paliar sus problemas financieros, a fines de 2009 *Toledo* vendió sus sucursales de Tandil y Balcarce a *Carrefour*, la de Azul a *La Anónima* y la de Olavarría a *Walmart*. Fuente: <http://www.supertoledo.com/>.

^(xi) Opera en Mendoza, San Juan, Río Cuarto y Villa Mercedes bajo la razón social *Átomo Supermercados*. El accionista principal es José Jesús Millán.

^(xii) Cadena de tiendas de descuento propiedad del fondo de inversión estadounidense *Nexus Partners*. Es la principal competidora de los supermercados *Dia*. Son 165 locales distribuidos en Capital Federal, Gran Buenos Aires y algunos municipios del interior de la provincia. Fuente: <http://www.eki.com.ar/>. A comienzos de 2010, absorbió las 26 tiendas de descuento de la cadena *Leader Price*, convirtiéndolos en los *Super Eki Plus*.

^(xiii) Cadena de supermercados que, con la marca *Topsy*, maneja más de treinta locales en las provincias de Río Negro y Neuquén.

Dejando de lado los *homecenters* y centros comerciales de *Cencosud* (empresas no dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo), la CO es la séptima cadena de supermercados del país (quedando por debajo de la cadena *Libertad* del *Grupo Casino*). De excluirse por las mismas razones a *Falabella* e *Interbaires*, a la CO le corresponde una participación de 3,2% entre las grandes cadenas minoristas anteriores –que concentran el 71,5% de la distribución masiva nacional–. Considerando al supermercadismo en su conjunto, la CO representa el 2,3% de su facturación (Encuesta de Supermercados, INDEC).

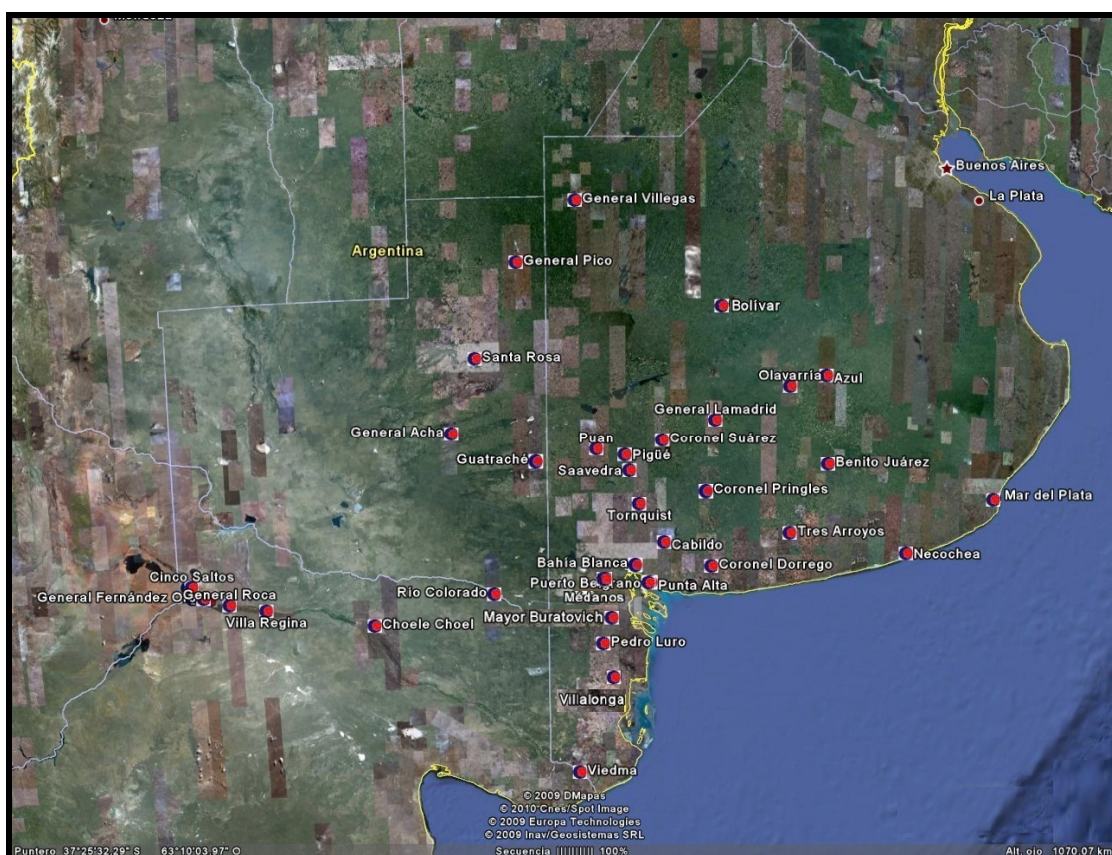
En cuanto al proceso de creciente competencia al que se vio sometida la CO en las dos últimas décadas, se debe destacar que no obstante las restricciones propias de esa coyuntura, la entidad continúa siendo la cadena líder de la región en donde se encuentra instalada. En la región donde sus sucursales están presentes, su *share* se acerca al 60% (57,7% a fines de 2005); a nivel nacional, su fracción del mercado era de 1,8%³⁰. Sólo en la Patagonia se enfrenta a la actividad comercial de un único gran jugador desarrollado a nivel regional³¹. Esto no implica que en cada distrito la cooperativa se vea exenta de la competencia de poderosos rivales; por ejemplo, Bahía Blanca, la ciudad donde surgió la CO –y donde se presta especial atención en el trabajo empírico de esta tesis–, hace tiempo es escenario de una persistente puja comercial.

La CO cuenta con 92 sucursales, distribuidas en 41 ciudades: 65 sucursales en 25 ciudades de la Provincia de Buenos Aires, 16 en 10 municipios de Río Negro, 6 en el departamento neuquino de Confluencia y 5 en 4 cuatro municipios del oeste de La Pampa (Gráfico III.1, Cuadro III.a. del Anexo); en Bahía Blanca, la ciudad cabecera de su actividad comercial, existen 28 superficies comerciales. Presentando ese rasgo frecuente dentro del cooperativismo de consumo, del que ya hablaba Gide a principios del siglo XX, la CO no se ha propagado hacia los principales centros urbanos del país (Capital Federal y Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba), aunque recientemente ha ingresado a Mar del Plata. En el sur de la Provincia de Buenos Aires, y en especial en Bahía Blanca, la cooperativa efectúa la mayor parte de su actividad distributiva.

³⁰ Fuente: Cooperativa Obrera en base a datos de Nielsen.

³¹ Se trata del territorio histórico de *La Anónima*, una firma comercial con más de cien años de operaciones en el sur del país.

Gráfico III.1. Distribución geográfica de las 92 sedes de la CO



Fuente: Elaboración propia en base a la localización de las sedes de la CO.

En el Cuadro III.3, puede observarse la elevada proporción de asociados, nivel de ventas y superficie comercial con que la CO opera en la provincia, en especial en Bahía Blanca. En un segundo plano, los Valles (Alto, Medio e Inferior) del Río Negro (y el Valle Medio del Río Colorado) se han convertido en un espacio referente para su actividad comercial a partir de una estrategia expansiva iniciada con la recuperación económica de 2003; en cambio, Neuquén y La Pampa presentan una relevancia bastante menor en el conjunto de la cadena, aunque acorde al tamaño de sus mercados. En los últimos años la CO ha vuelto a concentrar su estrategia de expansión en la provincia de Buenos Aires: Monte Hermoso, Mayor Buratovich, Médanos, Villalonga, Bolívar y, recientemente (primera quincena de julio de 2011), Mar del Plata, bastión comercial de los Toledo (proyectando instalar otra sucursal en la zona norte de la ciudad, en la Avenida Constitución). Gracias a tal despliegue, la cadena se encuentra asentada sobre un mercado superior a los dos millones y medio de personas.

Cuadro III.3. Asociados y participación, ventas y superficie de ventas,
por área geográfica

Provincia	Cantidad de Asociados	% Asociados	$\frac{\text{Ventas Asociados}}{\text{Ventas Totales}}$	Ventas (%)	Superficie de Ventas (%)
Pcia. Buenos Aires	705.764	69,4%	98,9%	70,6%	73,5%
<i>Bahía Blanca</i>	-	-	-	36,6%	32,8%
<i>Resto provincia</i>	-	-	-	34,0%	40,7%
Río Negro	196.806	19,3%	97,7%	20,7%	19,0%
La Pampa	57.212	5,6%	98,6%	3,7%	3,4%
Neuquén	44.118	4,3%	94,7%	5,0%	4,0%
Otras provincias	13.414	1,3%	-	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances del Ejercicio N° 100.

Merece resaltarse la notable capacidad de la CO para estimular la asociación en las poblaciones donde se establece³². A partir de los resultados provisionales del Censo de Población 2010 (INDEC, 2010) y considerando el número de socios en las provincias a la fecha de cierre del Ejercicio N° 100 (28/2/2011), se calcularon las tasas de asociación (asociados/población) de las jurisdicciones geográficas donde la cooperativa está asentada³³. En la Provincia de Buenos Aires el 4,5% de su población está asociada a la cooperativa –al quedar excluido el Conurbano Bonaerense, región de la provincia donde la cooperativa actualmente no presenta interés en instalarse, el porcentaje alcanza al 12,4%³⁴–, en Río Negro 31,1%, en La Pampa 18,1% y en Neuquén 8,0%. Si se toma la población consolidada de estas cuatro provincias, 5,9% de las personas exhibe la condición de estar asociada a la cooperativa (para el resto del país, la asociación es del 0,1%).

Los porcentajes anteriores están incorporando extensiones que no cuentan con la presencia de sedes cercanas de la CO; particularmente, el norte de la provincia de Buenos Aires (con excepción de la ciudad de General Villegas y, actualmente Bolívar) y la casi generalidad de Neuquén. Al trabajar con el área real de influencia de la

³² Para los sucesivos cálculos, se utilizaron valores de la cantidad de asociados que incorporan a personas de existencia jurídica o ideal, de las que se desconoce su número exacto y constitución. De contar con esos datos, tal cantidad sería discriminada del total de asociados y las tasas de asociación/afiliación –que se comenta a continuación– serían inferiores. No obstante, debe subrayarse que el número de personas ideales asociadas a la cooperativa es marginal frente al de las personas físicas, haciendo válidas así las proposiciones que se suceden. (A fines del Ejercicio N° 95, 28/2/2006, las personas jurídicas sólo representaban el 0,45% del total de asociados).

³³ Las tasas aquí calculadas surgen de un denominador poblacional que incorpora a los niños y adolescentes (al momento no existen datos de distribución etaria de la población censada en 2010). Como éstos no suelen ser socios, las tasas de asociación verdaderas (las de los adultos) serán aún más altas que las referidas en el texto principal.

³⁴ Debe puntualizarse que esta proporción está levemente sobreestimada ya que existe una pequeña porción de bonaerenses que residen en el Conurbano y que, a la vez, son asociados de esta cooperativa muy lejana a sus domicilios.

cooperativa –a partir del criterio de considerar sólo aquellos partidos/departamentos donde existen sucursales de la CO–, se obtiene una tasa de asociación de 52,2%, o sea, más de la mitad de su población estaría asociada. Para la Provincia de Buenos Aires, la tasa se vuelve muy significativa, cercana del 75%³⁵. Para Río Negro y La Pampa, las tasas de asociación alcanzan a 46% y 30,6%, respectivamente. El mercado neuquino, acotado al departamento de Confluencia (único distrito provincial con locales de la cooperativa), presenta una tasa de 12,2% (no mucho mayor respecto a la de la provincia en su conjunto, debido a que Confluencia aglomera más del 65% de la población de Neuquén).

Un primer signo de la especial trascendencia de la CO en el partido de Bahía Blanca se percibe cuando se revela que, de cada diez bahienses, sólo uno no es socio³⁶. Para junio de 2010, en la cabecera del partido, la ciudad de Bahía Blanca (compuesta por las delegaciones municipales “Centro”, “Las Villas”, “Villa Harding Green”, “Norte”, “Noroeste”, “Villa Rosas”), la tasa de asociación alcanzaba el 95,4%. En las localidades menos populosas de Bahía Blanca, los porcentajes siguen siendo muy altos: Ingeniero White (63,1%), General Cerri (85,6%), Cabildo (80,1%).

Cuadro III.4. Asociados de la CO en el Partido de Bahía Blanca

Localidad	Asociados a julio de 2011	% local	% en el total socios	Δ de los socios respecto a jul-10
Ciudad de Bahía Blanca	314.047	95,0%	30,9%	16,4%
Ingeniero White	9.152	2,8%	0,9%	30,0%
General Cerri	5.466	1,7%	0,5%	24,5%
Cabildo	2.004	0,6%	0,2%	3,7%
Total del Partido	330.669	100%	32,5%	16,8%

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por la Gerencia General de la CO.

Al presente, el partido de Bahía Blanca cuenta con más del 32% de los socios de la cooperativa³⁷ (330.669 asociados). En el cuadro III.4 se indica el número de socios de la CO en cada localidad de Bahía Blanca a principios de julio de 2011.

La cadena comercial de la CO está integrada por 28 autoservicios, 39 supermercados, 21 supermercados integrales y 4 hipermercados –en el Cuadro III.5,

³⁵ Las tasas de asociación de la Provincia de Buenos Aires y Neuquén contienen un margen de error proveniente de no incluir asociados con domicilio en un partido o departamento sin sucursales de la cooperativa.

³⁶ Lo anterior se ha podido percibir al realizarse el trabajo de campo, cuando la casi totalidad de los consultados se manifestaron como asociados de la cooperativa.

³⁷ Este porcentaje duplica el ratio de la población bahiense respecto a aquella residente en la zona de influencia de la cooperativa (porcentaje de 15,7%).

además se presenta el área de ventas, el número de cajas registradoras y el estacionamiento disponible–.

Cuadro III.5. Composición actual de la cadena comercial

Formato	Nº de Locales	Área de Ventas (m ²) ^(a)	Cajas registradoras ^(a)	Estacionamiento ^(a)
Hipermercados	4	15.317	82	1.358
Supermercados Integrales	21	23.750	192	496
Supermercados	39	23.289	195	797
Autoservicios	28	9.522	93	82
Total	92	71.878 ^(b)	562	2.733

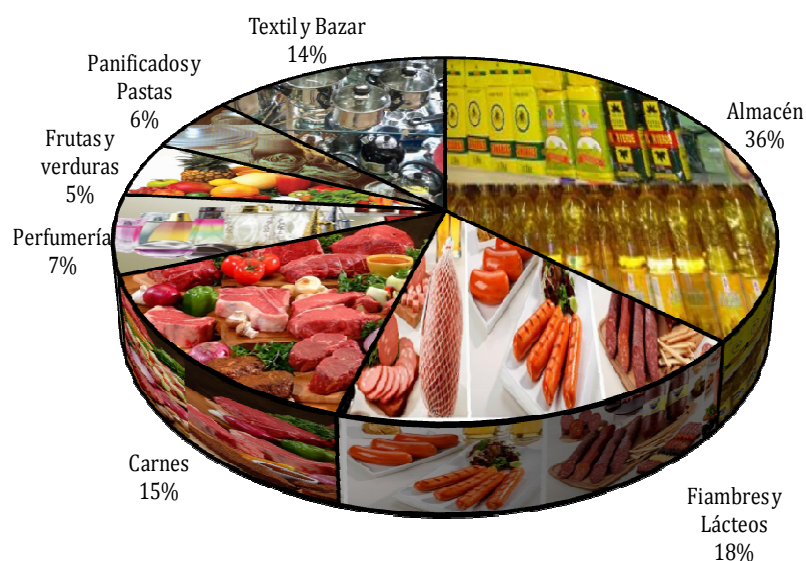
Fuente: Elaboración propia en base al Sitio Web de la CO y Familia Cooperativa.

^(a) Valores estimados. El área de ventas, las cajas registradoras y el estacionamiento del recinto supermercado de Mar del Plata no se han incorporado por desconocerse su valoración.

^(b) Según la Memoria del Ejercicio N° 100, la superficie de ventas de la CO alcanzaba 72.455,26 m².

En términos de superficie, la cooperativa dispone de 34 sucursales de menos de 500 m², 39 entre 501 y 1.000 m², 13 entre 1.001 y 2.000 m², 3 entre 2.001 y 4.000 m² y 2 de más de 4.000 m² ³⁸. La clasificación de los productos vendidos por las sucursales, para el Ejercicio N° 100 se presenta en el Gráfico III.2.

Gráfico III.2. Ventas por categoría



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances del Ejercicio N° 100.

A fines de febrero de 2011 (fecha de cierre del Ejercicio 100), su plataforma comercial representaba el 80,8% del total de inmuebles utilizados. Los edificios restantes funcionaban como centros de abastecimiento (13,9%), manufacturas (2,1%),

³⁸ No se está considerando la última sucursal inaugurada en Mar del Plata, ya que se desconoce el área de su plataforma comercial.

departamentos administrativos (2,0%) y unidades promotoras de actividades educativas y culturales (1,2%). Del total de inmuebles a disposición de la CO, el 68% eran propiedad de la empresa, describiéndose esta situación en la memoria del ejercicio como signo de solidez patrimonial.

Asimismo, la CO es propietaria –prácticamente en su totalidad (98,93%)– del centro comercial más importante del sur argentino: el “*Bahía Blanca Plaza Shopping*” (BBPS)³⁹. El paseo de compras se encuentra sobre la principal vía de acceso a la ciudad de Bahía Blanca⁴⁰, punto estratégico debido al intenso tránsito de vehículos especialmente los sábados y domingos (se estima que el *mall* recibe un flujo mensual de 300 mil visitantes). En una superficie de 26.672,12 m², el BBPS reúne 62 locales comerciales, 37 stands, 14 locales gastronómicos, siete salas de cine, una estación de servicio, 1.200 cocheras y el mayor hipermercado de la cadena (Sucursal N° 42, de 6.000 m²)⁴¹.

Además del BBPS, la CO tiene participación en el capital de otras empresas de la región: *Hipervisión S.A.* (50% del capital de esta cadena de supermercados), *Nueva Card* (emisora, administradora y financiadora de las tarjetas de crédito “*Coopeplus*” y “BBPS”), *Primer Precio S.A.* (50%) (línea de productos marca propia desarrollada en conjunto con Toledo), *Única S.A.* (50%) (software y procesamiento informático de las tarjetas de crédito), *Nikant Tour S.A.* (agencia de viajes y turismo líder en el sur de la Pcia. de Buenos Aires, controlada a través de Única S.A.), *Logística Colmaco S.R.L.* (60%) (su principal operador logístico, el otro 40% del capital es de la *Mutual Asociados de la Cooperativa Obrera*). En lo referido a entidades de la economía social, la CO posee una pequeña porción del capital del *Grupo Previsional Cooperativo Diacronos S.A.* (0,25% del capital), que anteriormente fue el mayor accionista de la AFJP Previsol y del Fondo de Inversión para el Desarrollo y la Consolidación de la Empresa Cooperativa (FIDCEC) (7,4%) (que en el marco de la ACI, se dedica a la financiación del sector cooperativo), e inversiones en cuotas sociales de otras cooperativas por más de 45 mil pesos a valor nominal (Memorias y Balances del último ejercicio). En el ámbito industrial, la CO también desarrolla su propia experiencia,

³⁹ En su sitio web se indica que el shopping está “*muy próximo a un prestigioso hotel y dos importantes barrios residenciales, Barrio Parque Palihue y Barrio Parque Patagonia, con un target ABCI*”, que constituye su clientela de influencia.

⁴⁰ Se refiere a la Avenida Sarmiento, donde en menos de dos kilómetros, además del BBPS se encuentran Walmart, los mayoristas Makro y Yaguar y el homecenter Hipertehuelche.

⁴¹ Fuente: Sitio web de la Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC). Información actualizada al 15 de mayo de 2009.

poseyendo su propia panificadora en Bahía Blanca y un frigorífico en la ciudad de Cabildo donde elabora fiambres, embutidos y hamburguesas marca “*Sombra de Toro*”.

Con respecto a su personal⁴², a la fecha de cierre del último balance (28/2/2011), la CO contaba con 2.320 empleados en relación de dependencia y 449 contratados⁴³ (en febrero de 2010, las empresas vinculadas contaban con un plantel de 423 colaboradores)⁴⁴. Los trabajadores de la CO –a la vez asociados a la misma– se distribuyen en “personal superior” y “personal administrativo, de ventas y de maestranza” (Cuadro III.6); de este segundo grupo formaban parte 2.742 personas (el 83,6% bajo relación de dependencia), mientras que el personal superior estaba integrado por 27 personas, que representan 1% del personal total (todos en relación de dependencia). Del personal ocupado por el supermercadismo argentino, los empleados de la CO representaban el 2,8%; hasta el año 2009 en su sitio web, la CO se reconocía entre los 60 principales empleadores de la Argentina.

Durante el Ejercicio N° 100, el pago de remuneraciones al personal administrativo, de ventas y de maestranza, fue de 81,3 millones de pesos, mientras que el destinado a los encargados de la conducción de la cooperativa alcanzó 2,7 millones.

Cuadro III.6. Personal y asociados ocupados en la cooperativa

Categoría	Fijos ^(a)		Eventuales ^(b)	
	Cantidad ^(c)	Remuneraciones pagadas ^(d)	Cantidad ^(c)	Remuneraciones pagadas ^(d)
Personal Superior	27	2.667.740	-	-
Personal Administrativo, de Ventas y de Maestranza	2.293	65.641.313	449	15.630.634
Total	2.320	68.309.053	449	15.630.634

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances del Ejercicio N° 100.

^(a) Personal en relación de dependencia.

^(b) Personal contratado sin relación de dependencia.

^(c) Cantidad en febrero de 2011.

^(d) Remuneraciones pagadas durante el Ejercicio N° 99 (marzo 2010-febrero 2011).

En el Cuadro III.7 se indica cómo se distribuye según el tipo de funciones el

⁴² Se presentarán algunos comentarios acerca de los aspectos principales de la utilización de mano de obra por parte de la CO. Más allá de la trascendencia de los empleados en su condición de “*stakeholders*” de la empresa (aspecto que se abordará en el Capítulo VII), no es la finalidad del presente estudio profundizar sobre esta temática ya que el mismo se limita a la observación del fenómeno dado por la interacción existente entre organización y socios (que a diferencia de la clásica cooperativa de producción, aquí los asociados no son los trabajadores sino los consumidores).

⁴³ Gran parte de sus contrataciones, las realiza por vía de la cooperativa de trabajo “Ángel Borlenghi”. La cooperativa actúa como bolsa de trabajo para distintas organizaciones del sector público (Municipalidad, Universidad Nacional del Sur) y privado (como la CO).

⁴⁴ En mayo de 2009, en el BBPS la CO tenía 36 empleados propios y 64 contratados; en los locales alquilados, trabajaban 691 personas. Fuente: CASC.

gasto entre el personal propio y contratado. Comercialización es el proceso que absorbe el mayor gasto en personal (82,2% del total y la casi totalidad en personal contratado), siguiendo el administrativo, luego el referido a compras y producción, y por último, la promoción de actividades culturales y de desarrollo comunitario.

Cuadro III.7. Distribución del Gasto en Personal

Funciones	Gastos totales en personal ^(a)	Personal en relación de dependencia	Personal Contratado
Compras y Producción	7,6%	9,1%	1,3%
Comercialización	82,2%	79,4%	97,5%
Administración	9,7%	10,9%	0,9%
Cultura y Acción Comunitaria	0,5%	0,5%	0,3%
Total en Pesos	154.883.516,92	68.309.052,67	15.630.634,33

Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances del Ejercicio 100.

^(a) Incluye remuneraciones con aportes, cargas sociales, asignaciones sin aportes, personal contratado y otros gastos de personal.

Durante el ejercicio de referencia, las remuneraciones mensuales del personal efectivo se estimaron en 2.264 pesos, recibiendo el personal superior sueldos brutos por 7.600 pesos, mientras que los empleados administrativos, de ventas y de maestranza obtuvieron sumas de 2.202 pesos⁴⁵.

III.2. Análisis histórico de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca: del preludeo a su concepción a la espera por las grandes superficies

Para una adecuada comprensión del proceso de desarrollo empresario manifestado por la CO en los tiempos recientes, es necesario reconstruir su historia. La revisión de su pasado no sólo permitirá percibir su progresiva gravitación económica y social a nivel regional (y sobre todo en Bahía Blanca) sino encontrar factores que hayan actuado como base del crecimiento comercial futuro⁴⁶ – lo que será un aspecto sustantivo en el estudio presentado en esta tesis–.

Basándose en la historiografía de empresas (Barbero, 1993; García Heras, 1996; Rougier, 2010), se describirá la mayor parte de la trayectoria histórica seguida por la

⁴⁵ Estos valores surgen de dividir las remuneraciones con aportes, pagadas en el año por la cantidad de empleados multiplicada por 13 (considerando el pago de aguinaldo). Se toma por cantidad de empleados a la correspondiente a la del último mes del ejercicio (febrero de 2010) y no a la media del período. Es decir que se supone que la cantidad de empleados de cada categoría no ha cambiado durante el ejercicio económico (frente a una realidad donde lo más probable es que haya variado, pero no ampliamente). Asimismo, no se ha calculado la remuneración mensual media de los contratados debido a que se desconoce si han percibido el aguinaldo durante el ejercicio.

⁴⁶ Siguiendo el concepto de *path-dependence*, un fenómeno no sólo se explica por su contemporaneidad, sino también por el pasado que condiciona o incluso sobredetermina esa contemporaneidad.

CO⁴⁷, desde su conformación en 1920 hasta los primeros años noventa, cuando la cooperativa debió proceder al *aggiornamento* de su plan de desarrollo que la habilitara para enfrentar la llegada de las grandes cadenas comerciales, irrupción percibida como un peligro acechante sobre toda la construcción cooperativa lograda hasta ese momento.

Previamente, para apreciar este proceso evolutivo de la CO, será necesario precisar el espacio-tiempo de su creación, debido a que la conformación de la CO no puede explicarse sin tomar en cuenta el marco de las condiciones socioeconómicas de la pujante Bahía Blanca de las primeras décadas del siglo XX, donde tras el brillo de una clase próspera, se asomaban las penurias y sacrificios de sus familias obreras. Para suplir sus necesidades comunes, articularon fórmulas solidarias, expresando así una conciencia de clase y espíritu de lucha propios del naciente movimiento obrero argentino. En este terreno propicio, arraigaron los valores cooperativistas que permitirían el florecimiento de la Cooperativa Obrera.

III.2.a. Antecedentes de la Cooperativa Obrera: luchas obreras en la Bahía Blanca de principios del siglo XX

Entre 1880 y las primeras décadas del siglo XX, Bahía Blanca⁴⁸ –la apodada “Liverpool del Sur”– gozó de un acelerado desarrollo económico y demográfico gracias a su inserción en la división internacional del trabajo instigada por el capitalismo británico. Encastrada en el desarrollo agroexportador argentino, la bonanza bahiense de la época se basó en el ingreso de capitales ingleses (y en menor medida franceses) dirigidos al despliegue de la red ferroviaria⁴⁹ y al levantamiento del puerto⁵⁰, la

⁴⁷ De considerable valor para el trazado de la historia de la CO, han sido los trabajos realizados en 1980 y 1995 por C.López de Pagani y M. Vago, con la colaboración del profesor Félix Weimberg; tales aportes también se han plasmado en un libro editado por la empresa en 2005: “85 años de la Cooperativa Obrera. La empresa social de los propios consumidores”.

⁴⁸ La concepción original de crear una ciudad y un puerto al sur de la provincia de Buenos Aires provino de Martín Rodríguez y Bernardino Rivadavia. Siendo Manuel Dorrego gobernador de Buenos Aires y Juan Manuel de Rosas comandante general de la frontera, se le ordenó al Cnel. Ramón Bernabé Estomba encabezar una expedición para fundar un fuerte militar en la bahía Blanca, que tuviera por propósitos extender la avanzada territorial, rechazar los malones y guarecer la costa de posibles invasiones del Brasil (en marzo de 1827, en plena guerra, una flota brasilera había desembarcado en Carmen de Patagones). Así, el 11 de abril de 1828 Estomba fundó la “Fortaleza Protectora Argentina” y el 16 de noviembre de 1834 se decretó la creación del Partido de Bahía Blanca. La ciudad jugó un rol clave como plataforma de avanzada de las campañas militares contra el indio, previas a la “Conquista del Desierto” de Roca; asimismo, Bahía Blanca fue una de las seis comandancias que resguardaron la “Zanja de Alsina”.

⁴⁹ En 1884 comenzó a funcionar el “Ferrocarril Gran Sud” mientras que el “Bahía Blanca al Noroeste” (empresa absorbida en 1904 por el “Ferrocarril Buenos Aires al Pacífico”) operó desde 1888. De capitales franceses, el “Ferrocarril Rosario a Puerto Belgrano”, dispuesto a competir con la hegemonía británica de la época, recién comenzó a funcionar en 1922. A partir del tendido de estas tres líneas ferroviarias, a principios de 1920, Bahía Blanca estaba conectada con Buenos Aires, Rosario y el resto del interior del país, quedando atrás el tradicional problema del aislamiento. (Téngase presente que Bahía Blanca es el

extensión de tierras ganadas con la “Conquista del Desierto” y la llegada de mano de obra desde Europa. Esta combinación de factores productivos (capital, tierra, trabajo) hizo posible la explotación del potencial productivo de la zona y la concreción de un crecimiento económico notable –aunque extensivo en la causas de su origen–. Así Bahía Blanca se consolidó como centro de la ganadería (ovina predominantemente) y del cultivo de trigo regional⁵¹, producciones que tenían como destino principal el mercado externo. El denso tráfico de mercancías generado en la zona⁵² (lana, ganado y granos del sur de la Provincia de Buenos Aires, frutas del Valle del Río Negro, petróleo desde Plaza Huincul, y otros productos desde Mendoza, San Juan, San Luis y La Pampa) tornó a la ciudad en el tercer centro comercial del país (detrás de Buenos Aires y Rosario) y en nexo estratégico entre el sur argentino y Europa –Inglaterra primordialmente–⁵³. En suma, la pobreza y las condiciones malsanas propias de la fortaleza fronteriza dieron paso a un radiante progreso⁵⁴ que, en una suerte de “refundación”, convirtió a Bahía

tercer nudo ferroviario de la Argentina, después de Buenos Aires y Rosario). Fuente: Sitio Web de la Municipalidad de Bahía Blanca.

⁵⁰ En 1883 se le había adjudicado al Ferrocarril del Sud la construcción del originario Puerto Esperanza (renombrado “Puerto de Ingeniero White” en 1899 en un homenaje dispuesto por Roca al presidente de la compañía de capitales ingleses). Inaugurado en 1885, el notable incremento de las exportaciones de cereales demostró al poco tiempo que era necesario ampliar las dimensiones del muelle, por lo que en 1902 comenzaron las obras y para principios de 1909 la localidad de Ingeniero White contaba con un muelle de acero de alto calado dotado de dos prominentes elevadores de granos (al presente Ing. White sigue siendo el único puerto de aguas profundas de la Argentina). Por su parte, a la compañía “Bahía Blanca al Noroeste” también se le permitió construir su propia salida para los cereales transportados: así, en 1902 fue inaugurado “Puerto Galván”. En 1907 le fue transferida a la “Compañía del Ferrocarril Rosario a Puerto Belgrano” la concesión para la construcción de un muelle comercial en uno de los puntos terminales de su línea, en Puerto Militar (corazón operativo de la Armada Argentina desde 1898, refundado como “Base Naval de Puerto Belgrano” en 1923), aunque cuatro años más tarde le fue expropiado por presión de la Armada y del nuevo puerto privado diseñado por el ingeniero francés Abel J. Pagnard en Arroyo Pareja (actual Puerto Rosales). Los otros dos puertos de Bahía Blanca eran el Nacional de cabotaje y el del frigorífico Sansinena (propiedad de Ernesto Tornquist y Roberto Sansinena) en Cuatros (hoy General Cerri). En los años 1910 la “ciudad de los siete puertos” era un centro marítimo reconocido internacionalmente, “dotado de un puerto bien protegido con mayor profundidad de agua y mejores facilidades naturales que pueden encontrarse en todo el litoral de la República” según un informe de la “Lloyd’s Greater Britain Company Ltd” de 1911 (CREEBBA, 2010).

⁵¹ Antes del arribo de la inversión ferroviaria, el trigo estaba bajo el eclipse de la ganadería. Eran sólo algunos colonos –como la “Colonia Nueva Roma”– los dedicados a la producción triguera, cuyo comercio quedaba circunscripto en su mayor parte al interior de la provincia.

⁵² Tal fenómeno podía contemplarse cuando se ingresaba al “Mercado Victoria”, en el corazón del barrio inglés de Bahía Blanca. Este mercado de concentración de lana, frutos, cueros, cereales y vino había sido edificado por el Ferrocarril Bahía Blanca al Noroeste en 1897 (y sucesivamente ampliado). Con una extensión de más de diez hectáreas, 35.000 m² para el acopio y una capacidad de carga para 600 vagones, por esos tiempos el “Mercado Victoria” era el más importante de su especie en América del Sur.

⁵³ Entre 1880 y 1910 el tráfico marítimo aumentó significativamente: un solo buque velero arribó al puerto en 1880 y cinco años después 25 veleros y 53 vapores (Ferrocarril del Sud y Puerto Esperanza de por medio), 82 veleros y 62 vapores en 1890, 89 veleros y 212 vapores en 1900, llegando en el año del Centenario a 24 veleros y 463 vapores (CREEBBA, 2010).

⁵⁴ Además de ferrocarriles y puertos, hacia 1920 –año de fundación de la CO– se habían concretado diversas obras públicas y privadas: escuelas primarias y secundarias, un hospital municipal, alumbrado público, agua corriente, servicio de gas, red telefónica, adoquinado de calles céntricas, red tranviaria,

Blanca en un vigoroso centro urbano⁵⁵ donde la incipiente elite local comenzaba a erigir su opulencia.

A partir de la fundación de la pionera “Colonia Nueva Roma” por parte de la “Legión Agrícola Militar Italiana” en 1856⁵⁶, se iniciaría en la ciudad una verdadera explosión demográfica a causa de la irrefrenable inmigración europea –definitoria del tamaño y composición de la sociedad bahiense moderna– que se extendería hasta comienzos de la “Gran Guerra” (1914). Aunque el crecimiento demográfico basado en la inmigración europea –anhelada por los constituyentes de 1853⁵⁷ y promovida por la “Ley Avellaneda” (Nº 817 de Inmigración y Colonización) de 1876– fue común a todos los centros urbanos de Argentina (Buenos Aires, Rosario, Córdoba, La Plata, Mar del

tribunales, bancos, hoteles, biblioteca pública, teatros. El pujante gasto público, además de contar con el financiamiento del sector privado (considerando los capitales externos), fue respaldado por una multiplicación de las arcas municipales (en la primera década del siglo XX la recaudación se había quintuplicado).

⁵⁵ En esta etapa de esplendor de la ciudad, en más de una oportunidad las autoridades del Partido Autonomista Nacional (el presidente Carlos Pellegrini en primer término y veinte años después el presidente Roque Sáenz Peña junto al gobernador José Inocencio Arias) impulsaron la iniciativa de dividir la provincia de Buenos Aires y formar una nueva provincia de la que Bahía Blanca sería su capital. El primero que soñó con tal destino para la ciudad fue Enrique Julio, fundador de “La Nueva Provincia”, el histórico diario de Bahía Blanca; en el editorial de la primera edición del periódico (1º de agosto de 1898), Julio escribía: “*vengo a luchar en pro de una idea grande que encarna para el sur argentino el génesis de un brillante porvenir*”. En ambas ocasiones, el proyecto fue rechazado por considerarse muy grave el desmembramiento territorial que produciría de ser aprobado. Fuente: Diario “Sexta Sección”, Ediciones de Diciembre de 2006 y Febrero de 2007.

⁵⁶ Constituida por 600 expatriados políticos partidarios de la lucha de Garibaldi por unificar Italia, la legión llegó a Bahía Blanca por un convenio con el Estado de Buenos Aires (separado de la Confederación Argentina) para generar un polo de desarrollo local y regional y eventualmente defender el territorio de los ataques del cacique chileno Calfucurá. Además de promover el cultivo de trigo y la siembra de pasturas, los legionarios contribuyeron a la modernidad de la villa a partir de diversas obras de construcción: casas de ladrillo, escuelas, la catedral, el hospital, el primer muelle, el camino que conecta al puerto, escuelas, el desmonte y nivelación de la Plaza Estomba, un puente sobre el arroyo Napostá, el entubado del canal Maldonado. Asimismo, desarrollaron la actividad industrial, erigiendo un taller de carros, una fábrica textil y hasta una armería. También efectuaron su aporte a la cultura al traer la imprenta con la que se editaron los primeros diarios bahienses. En lo social, las familias legionarias significaron el origen de la clase media bahiense (Pulíafo, 2006).

⁵⁷ Inspirado en el “*gobernar es poblar*” de Juan Bautista Alberdi, el artículo 25 de la Constitución Nacional de 1853 establecía: “*El Gobierno Federal fomentará la inmigración europea; y no podrá restringir, limitar ni gravar con impuesto alguno la entrada en el territorio argentino de los extranjeros que traigan por objeto labrar la tierra, mejorar las industrias, e introducir y enseñar las ciencias y las artes*”. Sin embargo, la verdadera intención de los constituyentes como de Alberdi (incluso Sarmiento), fue fomentar la llegada de población anglosajona y alemana, supuestamente las únicas capaces de civilizar la barbarie autóctona. En una obra de 1879 Alberdi advertía: “*para civilizar por medio de la población es preciso hacerlo con poblaciones civilizadas; para educar a nuestra América en la libertad y en la industria es preciso poblarla con poblaciones de la Europa más adelantada en libertad y en industria... hay extranjeros y extranjeros; y que si Europa es la tierra más civilizada del orbe, hay en Europa y en el corazón de sus brillantes capitales mismas, más millones de salvajes que en toda la América del Sud. Todo lo que es civilizado es europeo, al menos de origen, pero no todo lo europeo es civilizado; y se concibe perfectamente la hipótesis de un país nuevo poblado con europeos más ignorantes en industria y libertad que las hordas de la Pampa o del Chaco*”. Sin embargo, el ensueño (racista) de Alberdi chocaría con la realidad: Argentina recibió mayoritariamente italianos y españoles, mientras que sus favoritos se dirigieron a Estados Unidos y a las colonias del *Commonwealth* británico. Bahía Blanca no fue la excepción.

Plata, Mendoza), fue en Bahía Blanca donde tomó mayor dimensión. Al respecto (Cuadro III.b. del Anexo), Bahía Blanca evidencia para cada período intercensal el aumento poblacional superior (con excepción de Buenos Aires entre 1854 y 1869). Mientras que antes de 1870 la población de Bahía Blanca aumentó a un ritmo levemente mayor al del país (3,0% vs. 2,6% anual), de allí hasta 1914 su crecimiento demográfico fue tres veces más que el nacional (9,0% anual contra 3,25% de Argentina, 5,0% de Buenos Aires, 5,5% de Rosario), siendo continuo el arribo de inmigrantes durante el período. Según la información censal, de las 941 personas de la fortaleza en 1854, se pasó a los 1.472 de la campaña en 1869 (aumento resultante de la llegada de los legionarios italianos), decuplicándose en 1895 (los 14.238 habitantes de la Bahía Blanca ya con trenes y puerto) y alcanzando una población de más de 70 mil personas (70.269) antes del estallido de la guerra. Mientras que Buenos Aires vio aumentar su población nueve veces entre 1869 y 1914, Bahía Blanca lo hizo 48 veces. En la composición de la corriente inmigratoria, aunque se exhibía una notable diversidad de nacionalidades⁵⁸, la mayor parte eran españoles e italianos, con aproximadamente 4/5 de los arribados a la costa bahiense (Gráfico III.b. del Anexo). Desde principios del siglo XX, tal inmigración masiva gestaría, además de un cosmopolitismo autóctono, un profundo gremialismo y participación política partidaria en Bahía Blanca.

A nivel nacional, desde fines del siglo XIX, en el seno del joven proletariado se expresaba la necesidad de alterar su estado de sumisión ante la emergente burguesía nacional (como así también ante los tradicionales poseedores de la tierra). La incipiente industrialización del país –que maduraba las condiciones de explotación del nuevo capitalismo argentino– y la afluencia de los inmigrantes europeos, muchos de ellos imbuidos en las doctrinas anarquistas y socialistas y experimentados en luchas reivindicativas (motivos para que las clases dominantes clamaran por la expulsión de los “extranjeros revoltosos”⁵⁹), sirvieron de base para que la clase trabajadora comenzara a transitar un proceso de concientización de su explotación. Así, se hizo más frecuente la movilización y organización de los trabajadores en pos de sus intereses de

⁵⁸ En 1883, el periodista del *Diario La Nación* Benigno Lugones ya describía a Bahía Blanca como “*una California en que se hablan todos los idiomas*”.

⁵⁹ La ley 4.144 de Residencia (también llamada “Ley Cané” por su promotor, el senador Miguel Cané), sancionada en 1902 y ampliada con la Ley de Defensa Social de mayo de 1910, permitió y habilitó al gobierno a expulsar inmigrantes sin ninguna clase de juicio previo. Fue utilizada por sucesivos gobiernos con el fin de expulsar (y evitar el ingreso) a activistas obreros, en especial anarquistas y socialistas (que según el artículo 2º de la ley, comprometían la seguridad nacional o perturbaban el orden público). Su origen se encuentra en un pedido formulado por la Unión Industrial Argentina al Poder Ejecutivo Nacional en 1899.

clase, sea la mejora progresiva de su condición económica frente al capital o la búsqueda de una transformación radical del sistema. Proliferaron distintos sindicatos que terminaron confluyendo en las primeras sociedades de obreros a escala nacional, como la *Federación Obrera Regional Argentina*⁶⁰ (anarco-comunista) o la *Unión General de Trabajadores*⁶¹ (socialista y sindicalista revolucionaria). En el orden político, el flamante *Partido Socialista*⁶² surgía como el primer partido representante de los demandas del proletariado, dispuesto a participar en la contienda electoral. Las numerosas resistencias obreras que signaron las primeras décadas del siglo pasado, que culminaron en algunos casos en sanguinarios ajusticiamientos por parte de la autoridad estatal (como la masacre del 1º de mayo de 1909, la represión del Centenario, la Semana Trágica de enero de 1919 y la Patagonia Trágica de 1921), expresaban la efervescencia ideológica en la que convivían el anarquismo, el socialismo, el comunismo y el sindicalismo revolucionario.

Bahía Blanca fue uno de los focos del país donde las ideas reformistas y

⁶⁰ Fundada el 25 de mayo de 1901, la FORA (originariamente FOA) fue la primera central verdaderamente representativa de los trabajadores del país. Esta organización le dio potencia a las sociedades obreras, haciendo que las esporádicas y no muy organizadas acciones sindicales dieran lugar a las primeras huelgas generales. Además de fortalecer y cohesionar a los organismos federados, la FORA aumentó la solidaridad entre los trabajadores que la integraban. Originalmente plural, en 1905 FORA adhirió al “comunismo anárquico”, una tendencia filosófica y económica dentro del anarquismo que promueve la asociación voluntaria sin Estado, e igualitaria a través de la propiedad comunitaria de los bienes y servicios. Diez años después, la FORA se dividió en dos centrales, la sindicalista (FORA del IX Congreso) y la anarquista (FORA del V Congreso). Mientras que la organización sindicalista –al fusionarse con sindicatos autónomos y formar la Unión Sindical Argentina (USA)– llegaría a ser una de las fundadoras de la Confederación General del Trabajo (CGT), la FORA anarquista pervivió hasta comienzos de la *Década Infame*, cuando desde el mismo régimen oligárquico se urdió su final (González, 2006, p. 1).

⁶¹ Debido a verse impedidos de desarrollar su proyecto parlamentarista, los socialistas se separan de la FOA un año después de su creación (pretendían seguir el camino de la representación política mientras que los anarquistas pregonaban la acción directa) y forman la UGT. Ésta no adhirió a ninguna corriente ideológica, habilitando la participación de diversas corrientes sindicales (como el sindicalismo revolucionario). En 1909, al unirse con sindicatos autónomos, pasa a ser la Confederación Obrera Regional Argentina (CORA). Ésta misma volverá a integrarse a FORA momentos antes de que los anarquistas se vieran desplazados de su conducción en el IX Congreso de 1915 (González, 2006, p. 10).

⁶² Encabezados por el Dr. Juan B. Justo, el 28 y 29 de junio de 1896 centros socialistas y asociaciones sindicales fundaron el “Partido Socialista Obrero Argentino”. En su carta orgánica, el Partido Socialista se definía ante todo como “*el partido de los trabajadores, de los proletarios, de los que no tienen más que la fuerza de su trabajo...*” y con “*independencia de todo interés capitalista o pequeño burgués*”. Considerado por algunos historiadores como el primer partido moderno de la Argentina, para Juan Carlos Portantiero el Partido Socialista tuvo “*el mérito de haber colocado en el horizonte ideológico de la política argentina el tema de la justicia social*”. Liderado por Justo hasta su muerte (1928), el Partido Socialista fue integrado por otras figuras prestigiosas como Nicolás Repetto, los hermanos Enrique y Adolfo Dickman, Alicia Moreau de Justo, José Ingenieros, Mario Bravo y Alfredo Palacios (primer diputado socialista elegido en América).

revolucionarias de la época arraigaron con más fuerza entre los obreros⁶³, principalmente debido a la masiva incorporación de inmigrantes a su mercado de trabajo. Muestras de la movilización obrera bahiense se atestiguaron en los actos conmemorativos por la “matanza de Chicago” (1890), el conflicto portuario que derivó en la primera huelga general a nivel nacional (1902), la huelga general local por el asesinato de obreros whitenses y la huelga de inquilinos (1907).

En 1894 ya había surgido en la ciudad de Bahía Blanca la primera organización de trabajadores, el “Centro Unión Obrera”, incorporada en 1897 al Partido Socialista Obrero, organización que desde temprano buscó favorecer a los sectores populares de Bahía Blanca reclamando por jornadas de ocho horas y descanso dominical, aumento de salarios, control e inspección de talleres y establecimientos industriales, condiciones dignas de higiene, reducción de impuestos municipales y reglamentación de productos de primera necesidad. Desde principios de siglo XX comenzaron a formarse distintos sindicatos que agrupaban a carpinteros (“Carpinteros y anexos”), sastres (“Unión Obreros Sastres y Anexos”), albañiles (“Obreros Albañiles y Anexos”), gastronómicos (“La Internacional de Mozos y Cocineros”), metalúrgicos (“Obreros Metalúrgicos”), fideeros (“Fideeros”), comerciales (“Asociación Empleados de Comercio”⁶⁴), gráficos (“Artes Gráficas Bahienses”), yeseros (“Yeseros”), ferroviarios (“Federación Ferroviaria”), conductores de carruajes (“Unión Conductores de Carruajes”) y panaderos (“Obreros Panaderos”); para 1920 todos estos gremios estaban incorporados en la Federación Obrera de Bahía Blanca (creada en 1900), una de las primeras sedes regionales de la FOA.

En este marco, buscando defender las precarias condiciones de vida de los obreros, el socialismo local fundó las primeras experiencias cooperativistas en la zona de influencia de Bahía Blanca, sobre todo en el ámbito rural, Pigüé⁶⁵, Tres Arroyos, Felipe Solá y Coronel Dorrego, entre otros. En cambio, en la ciudad, la hostilidad de la patronal hacia el ideario cooperativista provocó que estas organizaciones emergieran más lentamente. En esa época Bahía Blanca era una ciudad netamente comercial y sus pobladores estaban estrechamente ligados a tal actividad en cuanto a su

⁶³ Según Diego Abad de Santillán, figura prominente del movimiento anarcosindicalista de España y Argentina, fue en los puertos del país (Buenos Aires, Rosario, Avellaneda, Bahía Blanca) donde el movimiento gremial se hizo más intenso y progresista (Abad de Santillán, 2005, p. 21).

⁶⁴ Esta entidad gremial ha representado los intereses de los empleados comerciales de la región de Bahía Blanca –y por ende, de los trabajadores de la futura CO– desde su fundación en 1901.

⁶⁵ Fundada el 10 de octubre de 1898 por un grupo de colonos franceses oriundos de Aveyrón, “El Progreso Agrícola” fue la primera cooperativa agrícola de la Argentina.

aprovisionamiento y también en sus oportunidades de empleo. Los comerciantes detentaban un notable poder (siendo el “fiado” un valioso ardid para la creación de una relación de dependencia), enarbolado con una compacta alineación en defensa de sus intereses económicos. Por su parte, la mayoría de los trabajadores no poseía una concientización sobre las ventajas que podría concederles la organización cooperativa; a eso se sumaban las diversidades de origen, culturales e idiomáticas, que actuaban como obstáculos para la transmisión de los ideales solidarios entre las clases bajas. Asimismo la posición del anarquismo buscaba frenar el florecimiento cooperativista por considerarlo antitético de la lucha revolucionaria.

En la ciudad, las primeras organizaciones cooperativistas surgieron al inicio de la década de 1910, inspiradas en el éxito que había alcanzado la cooperativa fundada por Juan B. Justo, “El Hogar Obrero” de Buenos Aires. El 1º de mayo de 1911 se fundó la Sociedad Cooperativa Obrera Económica de Bahía Blanca, emplazada en el local del Centro Socialista. Esta cooperativa inauguró su sección de consumo en 1914, pero problemas organizativos boicotearon la maduración del proyecto. En 1912 se crea la Cooperativa de Consumidores Limitada de Ingeniero White y un año después la Cooperativa Obrera Económica de Consumos Limitada de Punta Alta. A estas modestas experiencias se agregaron otros intentos, sin embargo el tiempo los reveló como trancos, en razón de fallos en su organización y de insuficientes capacidades para la administración de tales emprendimientos. De este modo, entre 1915 y 1920 exhibieron corta vida las cooperativas de trabajo (de albañiles, carpinteros y sastres, entre otras) e incluso de consumo, donde no pocas se escondieron tras la imagen cooperativista para desarrollar la tradicional búsqueda de ganancias comerciales. Como excepción, merece destacarse el éxito de la Cooperativa de Consumos de Empleados y Obreros del Ferrocarril de Buenos Aires al Pacífico y Anexos División Bahía Blanca Ltda., fundada el 21 de septiembre de 1919. Un año después, como derivación también de la lucha del proletariado ferroviario, nacería el proyecto solidario de la Cooperativa Obrera (CO).

III.2.b. El pasado de la Cooperativa Obrera: de su fundación a una nueva planificación del desarrollo

El estallido de la “Gran Guerra”, con el consiguiente cierre de los mercados de los países beligerantes (Gran Bretaña, Francia, Bélgica y Alemania eran los principales socios comerciales del país), derivó en graves consecuencias para la economía argentina. En Bahía Blanca, al shock externo se le agregó la crisis ganadera y lanar

local, creándose un escenario de desocupación, magros salarios y carestía, cuyas secuelas perduraron hasta entrada la década del veinte.

Hacia principios de 1920 los industriales panaderos de Bahía Blanca acordaron (una vez más) elevar el precio del pan; este abuso comercial –conjugado con el no menos frecuente engaño a la hora de pesar la mercadería vendida– rápidamente generó la protesta de muchos sectores de la población. Ya para ese entonces, Juan Apella, inmigrante italiano y capataz del Ferrocarril Bahía Blanca Noroeste desde 1905, tenía el deseo de conformar una cooperativa panadera y un molino harinero. Su idea la compartía con sus compañeros de trabajo, sin embargo ésta no prosperó hasta conocer a Víctor Roque Maronna, un albañil de 23 años también de nacionalidad italiana imbuido de los mismos ideales cooperativistas, que se destacaba por su capacidad, preparación y voluntad. La preocupación de ambos en cuanto a la incidencia del precio del pan en el presupuesto de la familia obrera, los llevó a madurar la intención –originaria de Apella– de conformar una cooperativa y así abaratar el costo de este alimento, iniciativa que sería apoyada por sus compañeros ferroviarios⁶⁶.

El 1º de agosto de 1920, los esfuerzos de Apella y Maronna rindieron sus frutos cuando, reunidos varios vecinos del Barrio Noroeste –en su mayoría obreros de los talleres del ferrocarril–, acordaron fundar una cooperativa para que sin otros intermediarios el pan llegase desde el productor de trigo al consumidor –estableciéndose así un molino y una panadería capaz de abastecer a todos los asociados–, además de establecer la conformación de una “Comisión de estudios pro-fundación de la Cooperativa Molinera, Panadera y Anexos”. Según Maronna, *“dicha reunión de vecinos puso de manifiesto el gran malestar que reinaba entre las familias proletarias debido a la especulación sin freno que los acaparadores realizan en todos los ramos, hasta conseguir que los artículos que necesitamos para llenar las necesidades más apremiantes de la existencia, los consideramos artículos de lujo por hallarse sus precios fuera de nuestro alcance. Si bien no puede uno alimentarse como corresponde humanamente, siquiera debemos tener derecho a la existencia...”*.

La comisión de estudios, reunida en las tres semanas siguientes, elaboró un informe que, además de enfatizar que la organización cooperativa debía ser *“encabezada y dirigida por fuertes luchadores dispuestos a vencer la indiferencia y la*

⁶⁶ Para lograr su consentimiento, Apella y Maronna organizaron charlas (varias efectuadas dentro de la jornada laboral y con no menos de una amonestación por concurrir a ellas) con el fin de debatir sobre los beneficios de encarar la producción cooperativa de pan.

hostilidad de un ambiente prejuiciado en contra de la gestión de las cooperativas”, calculó que, consiguiendo mil asociados que consumieran diariamente tres kilogramos de pan –medida que podríamos considerar muy poco realista–, se lograría instalar un molino Marvel que posibilitara un costo de elaboración inferior en 20% a los precios de plaza.

De un comité de propaganda presidido por Maronna a principios de octubre, más de cincuenta personas cotizaron el peso de cuota de ingreso que los convertía en asociados fundadores. Este comité llamó a una Asamblea Constitutiva, a realizarse el domingo 31 de octubre de 1920 en el local del Centro Israelita.

En esa fecha, la asamblea presidida por Maronna e integrada por 173 trabajadores bahienses (que habían pagado el peso de ingreso), constituyó la “Sociedad Cooperativa Obrera Limitada (Panadera, Molinera y Anexos)”, una cooperativa ajena a tendencias políticas y religiosas, que se dedicaría a adquirir trigo, molerlo, panificarlo, elaborar sus derivados y hacer consumir sus productos a los asociados, sin fines de lucro. Los objetivos cardinales serían producir pan para mejorar la calidad, asegurar el *peso exacto* y a un precio módico (en base a la idea cooperativista del *precio justo*).

En el cuarto intermedio de la asamblea constitutiva, se alquiló un local que se utilizaría como secretaría, se disolvió el comité de propaganda (ya cumplida su misión) y se distribuyeron los cargos entre los asociados que habían sido elegidos para integrar el primer Directorio (Juan Apella sería vocal titular y Víctor Maronna suplente). En la reanudación de la asamblea constitutiva el 21 de noviembre, además de concluirse la aprobación de los artículos de los Estatutos de la entidad, Maronna fue elegido administrador de la Cooperativa, quedando a su cargo todas las tareas de contabilidad, correspondencia, actas y propaganda.

Al año siguiente, la disyuntiva de construir un edificio propio o de alquilar/comprar una panadería para iniciar las actividades cuanto antes, había dividido las aguas en el Directorio. Maronna había interesado a Apella para construir una panadería propia, mientras que otros miembros del Directorio estaban estudiando propuestas para alquilar o comprar alguna panadería de Bahía Blanca en funcionamiento. Maronna presentó su proyecto ante la asamblea extraordinaria del 29 de mayo de 1921, argumentando que podía costearse con los montos de capital que existían al cobro, más algún préstamo del Banco Hipotecario; sin embargo, la Asamblea le expidió plenos poderes al Directorio para adquirir, arrendar o contratar todo lo necesario para iniciar las operaciones. Ante esto, en agitadas reuniones del Consejo,

Maronna demostró que producir mil kilogramos de pan diarios en La Rivadavia, la única propuesta de las panaderías que quedaba en pie⁶⁷, determinaría un costo de 35 centavos el kilogramo, importe que no les permitiría competir en el mercado. Pese a su exposición, el Directorio resolvió la compra de La Rivadavia, lo que provocó la renuncia y distanciamiento de Apella, quien había concebido y transmitido a sus compañeros el ideal de la cooperativa.

Al manifestar su disconformidad con la anterior decisión del Directorio, el síndico convocó a una asamblea para volver a estudiar el modo en que se encararía el futuro de la cooperativa, concediéndole así un poco más de tiempo al presidente (alineado a la postura de Maronna) para evitar firmar la carta de compromiso de compra con La Rivadavia. Reunidos el 14 de agosto de 1921, tras la apertura del presidente con la frase *“en esta asamblea dejaremos marcados los cimientos que nos llevarán al triunfo completo de nuestra cooperativa”* (que podría tomársela como un vaticinio), se volvió a producir el debate. Sin embargo en esta ocasión, la posición de Maronna – insistiendo una vez más en la pérdida de economías de escala de adquirir un establecimiento en funcionamiento– fue la que se impuso: *“Sería inútil fraguar ideales de emancipación económica si no estudiamos a fondo cómo se producen los artículos y el costo de la producción... Lo que nos interesa es conocer en qué condiciones elaboran pan las panaderías de Bahía Blanca. Conocer su capacidad productiva y el costo de la elaboración. Así, conociendo sus fuerzas, estaremos capacitados para combatirlos con eficacia y competir ventajosamente”*. A partir de un minucioso análisis de costos, sostuvo: *“Por un lado tenemos el fracaso, alquilando una panadería chica y en malas condiciones que produce poco pan con mucho gasto; por el otro el triunfo con un edificio propio que produce mucho pan con poco gasto; por un lado tenemos el estancamiento y por el otro el progreso”*. Analizado el proyecto de Maronna de construir un establecimiento propio, la Asamblea finalmente lo aprobó y nombró una comisión pro edificio social encargada de contratar y comprar todo lo necesario para la edificación de la panadería, además de vigilar el cumplimiento de lo proyectado. La financiación se haría por medio de un empréstito interno, colocando mil bonos de diez pesos cada uno, sin interés.

Ya puesta en funcionamiento la comisión pro edificio, se dedicó a estudiar dos

⁶⁷ Dueños de panaderías que la cooperativa tenía en consideración para su posible compra, habían sido presionados para que no le vendieran, temiendo el resto del sector que la cooperativa pudiera echarles sombra sobre el negocio del pan para los obreros.

ofertas de terreno para realizar la construcción: un lote en la calle Holdich, y otro en la esquina de Santa Fe y España valuado en 4.650 pesos. Esta última fue considerada la oferta más adecuada por la ubicación del terreno, de fácil comunicación con el barrio San Martín y con las localidades de Villa Rosa e Ingeniero White, además de estar adoquinadas las calles del frente; así, la compra del terreno se aprobó en la Asamblea del 16 de octubre de 1921. Posteriormente, a través de los diarios “La Nueva Provincia”, “El Atlántico” y “Nuevos Tiempos”, se llamó a licitación para la construcción del edificio social. Esta licitación fue ganada por el contratista Francisco Lódolo, concertándose el pago de una suma de 18.458 pesos en efectivo (sin solicitar depósito de garantía, debido a su reconocido proceder a nivel social). El edificio, con su correspondiente horno, ya estaba concluido a mediados de marzo de 1922; luego de instalar una amasadora y sobadora SIAM, la cooperativa estaba en condiciones de iniciar la producción de pan.

Conmemorando un nuevo “Día del Trabajo”, la panadería de la Cooperativa se inauguró el 1º de mayo de 1922⁶⁸, contando en su inicio con tres obreros que elaboraban pan utilizando cinco bolsas de harina diarias. Tres jardineras (con el tiempo se sumarían varias más y su tránsito sería una escena cotidiana en la ciudad de Bahía Blanca)⁶⁹ partían de España al 700 y recorrían la ciudad, distribuyendo el pan en los hogares de los asociados; luego de extenderse a Puerto Galván y Aldea Romana, al año siguiente se instrumentó el servicio en Ingeniero White como forma de conseguir más asociados en esa localidad y en Villa Rosas. Para la sociedad bahiense, lo notorio de esta producción cooperativa de pan fue que el kilo de pan se vendía a 23 centavos, lo que resultaba sorprendente cuando se recorría el resto de las panaderías de la ciudad; así, la cooperativa ya se posicionaba en la función de reguladora de precios o “empresa testigo” –condición inherente a la forma ideal de cooperativa de consumo–.

En sus primeros años, la panadería se enfrentó con distintos problemas: inconvenientes técnicos de su horno, conflictos con el gremio que agrupaba a los trabajadores panaderos y falta de experiencia de los administradores que, pese a su fe en la causa cooperativa, no eran suficientemente hábiles para efectuar contratos en condiciones favorables con los proveedores (especialmente en una época de

⁶⁸ En abril de ese año, antes del inicio de actividades de la panadería, Maronna dejaba su cargo de administrador general de la cooperativa. En diciembre de 1926, sería elegido presidente de la Cooperativa Obrera, cargo que ejerció durante un año y medio.

⁶⁹ Las jardineras dejaron de circular por Bahía Blanca en agosto de 1965; paulatinamente fueron reemplazadas al abrirse veinte “eslabones”, pequeños despachos de pan diseminados por la ciudad y atendidos mediante un sistema de concesión a asociados seleccionados.

inestabilidad de los precios de los cereales). Quizás su mayor desafío provenía del enfrentamiento con los enemigos que había cosechado la cooperativa en el comercio local debido a su política de bajos precios. Blanco de campañas de difamación –la más recordada fue una publicación anónima titulada “El Viejo Vizcacha”, que refería a supuestos desfalcos de la entidad, al aprovisionamiento inadecuado, la explotación de los trabajadores y una desfavorable situación financiera–. La Cooperativa Obrera Limitada se contrapuso a estas campañas a partir de la creación de un órgano de prensa y la elaboración de un boletín oficial, “La Cooperación” (lanzado en marzo de 1923), que buscaba poner a los asociados en relación directa con el Directorio y con el rumbo de la organización, difundiendo simultáneamente la doctrina cooperativa –un antecedente de lo que hoy es su revista mensual “Familia Cooperativa”–. En la revista también aparecieron propuestas de los asociados con respecto a emprendimientos en los que debía incursionar la cooperativa, tales como la venta de leña y de sal o la compra de un molino harinero (propuestas postergadas hasta que se fortaleciera la situación financiera).

A partir de las gestiones del diputado provincial Agustín de Arrieta, la Cooperativa obtuvo su personería jurídica por decreto del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires de fecha 7 de marzo de 1923. En julio, el gobierno municipal tuvo en cuenta la suerte de la cooperativa, cuando por ordenanza se eximió de tasas a las instituciones cooperativas (siguiendo el ejemplo de las experiencias de las comunas de Avellaneda y Junín). Más adelante, con la sanción de la Ley Nacional N° 11.380 de 1926, el cooperativismo se benefició con un sistema de créditos especiales del Banco de la Nación Argentina y el Banco Hipotecario, además la exención de los impuestos nacionales de papel sellado y timbrado (para gastos de constitución, reconocimiento, registro y funcionamiento), de contribuciones sobre el valor de los edificios e instalaciones y de patentes. En el marco del “Régimen Legal de las Sociedades Cooperativas”⁷⁰ (Ley N° 11.388, sancionada y promulgada el 20 de diciembre de 1926),

⁷⁰ La Ley estaba imbuida de la doctrina cooperativa, expresando fielmente los principios rochdaleanos: democracia, asociación libre y voluntaria, indivisibilidad de las reservas sociales, ausencia de privilegios para los fundadores, no tener por finalidad la propaganda de ideas políticas, religiosas o nacionales, no conceder créditos para consumo, operar sólo con los socios, interés limitado al capital y fomento de la educación. Fijaba además la forma de distribuir las utilidades entre los socios: en las cooperativas o secciones de consumo, en proporción al consumo de cada socio. La ley se inspiraba en los proyectos presentados previamente por el diputado Juan B. Justo, que ya en 1915 había diseñado una Ley General de Cooperativas, que caracterizaba detalladamente a “*las sociedades que tienen por objeto el bienestar colectivo de los socios, mediante la acción económica de ellos mismos... [distintas de las] empresas de capital privado capitalista que no persiguen más fin que el lucro*” (Repetto, 1944, pp. 269-271). Este

la Cooperativa Obrera se inscribió en el registro nacional de sociedades cooperativas (registro que actualmente es responsabilidad del INAES) el 13 de septiembre de 1929, con matrícula N° 148⁷¹.

En su segundo quinquenio (1925-1930), la Cooperativa logró estabilizarse, enfrentándose ahora a la disyuntiva de crear sucursales o consolidarse en Bahía Blanca. En principio, se decidió ampliar el edificio social para crear una fideera, construir un nuevo horno (instalado en 1928) con su correspondiente cuadra y cambiar el sistema de combustión de leña por el de petróleo. El paso más trascendente de esta etapa –que marcaría el destino de la CO– fue la extensión de las actividades a los ramos de venta de artículos de consumo, diversificación que la llevaría a ajustarse a la forma estandarizada del cooperativismo de consumo. Así, en 1929, se inició la venta de carbón, leña y papas, y comenzó a prepararse la infraestructura que albergara al almacén.

Envueltas las cooperativas vecinas en el endeudamiento y la falta de financiamiento, la CO (que prohibió el fiado para preservar su flujo de caja) se limitó a apoyarse en el esfuerzo económico de los propios asociados para desarrollar los proyectos anteriores, los cuales se irían materializando lentamente. Mientras que la fideera requirió de un empréstito interno, para la instalación del almacén se duplicó el valor de las acciones y se reformaron los estatutos (asamblea del 23 de septiembre de 1928) para posibilitar la creación de un sistema de caja de ahorros –estrategia financiera que había permitido un sustantivo crecimiento de “El Hogar Obrero”–; de allí en más, la Caja de Ahorros de Asociados (que aceptaba depósitos desde 1 peso) se constituiría en uno de los pilares del financiamiento de “La Obrera”. Reunido el capital necesario, la CO adquirió tres terrenos para la instalación del almacén.

La ampliación de las actividades a las ramas de consumo era resistida por los asociados de la CO que lo eran también de la Cooperativa de Consumidores de Ingeniero White o de la Cooperativa Ferroviaria; asimismo, había socios que se resistían al aumento del valor de la acción y que deseaban que la organización sólo creciera en base a los recursos que le proporcionaba su producción industrial.

Pese a las trabas, la iniciativa del almacén finalmente se concretó gracias a otro empréstito interno, inaugurándose el 1° de mayo de 1932 (a diez años exactos de la apertura de la panadería) en España 745. Gracias al apuntalamiento de la Caja de

régimen legal perduraría para las entidades cooperativas perduraría hasta la sanción de la Ley N° 20.337 de mayo de 1973, normativa vigente hasta el día de hoy.

⁷¹ El Hogar Obrero fue la primera entidad cooperativa inscripta (20 de septiembre de 1927).

Asociados, al poco tiempo el almacén se fue ampliando, adoptando diversos rubros de consumo. En 1936 se inauguró la sección tienda y sastrería en el entresuelo (Maronna, por su parte, proyectaba agregarle pisos al almacén), luego se agregó la venta de artículos de bazar como de fruta y en octubre de 1938 se puso en funcionamiento la confitería. Con el tiempo, el almacén se transformaría en la actividad más importante de la cooperativa.

Con respecto a la panadería, se comenzó a elaborar “pan sin acidez” (utilizando levadura de cereales en lugar de levadura agria), un procedimiento resistido por los obreros de la cuadra como por los consumidores, pero que terminó imponiéndose no sólo por la reducción de costos que implicaba, sino también por su mayor calidad. Un moderno horno de dos cámaras de cocción continua se instaló en octubre de 1942, habilitando simultáneamente nuevos locales para fideería y elaboración de masas y repostería. Estas mejoras en la panadería (como la adquisición de una manzana alemana al Ferrocarril Sur que actuara de depósito de la CO) fueron también efectuadas, principalmente, en base a los fondos de las cuentas personales.

Para fines de la década del treinta, una vez conseguida una posición financiera sólida, la Cooperativa inició su estrategia de expandirse sobre el Partido de Bahía Blanca en distintas direcciones. En 1937 anexó a la Cooperativa de Consumidores de Ingeniero White (que se eclipsaba con el estancamiento económico de la localidad portuaria), inaugurando así su Sucursal N° 1 en la ciudad sur del partido.

Aún en medio del desabastecimiento (o racionamiento) que había provocado la Segunda Guerra Mundial en el ámbito local (con los consecuentes males endémicos de la especulación y el encarecimiento de los artículos de consumo masivo), la CO instaló su Sucursal N° 2 en el barrio de Villa Mitre (noreste de la ciudad). Al año siguiente, en un local también alquilado (que se haría propio en 1963), se abrió la Sucursal N° 3 en General Daniel Cerri (15 km. al sudoeste del centro bahiense) y, en 1947, montó la Sucursal N° 4 sobre un almacén que funcionaba en una esquina del Barrio Noroeste. Posteriormente, instaló la N° 5 en la esquina de Rodríguez y Mitre.

En las postrimerías de la década del cuarenta, se comenzó a buscar un lugar céntrico para instalar la mayor tienda de la cooperativa. El emplazamiento elegido fue el “Almacén Inglés”, el más grande de los almacenes privados (1.500 m² de área de ventas), ubicado en Belgrano 47-59 (con salida a calle Las Heras). Se lo alquiló en 4.500 pesos mensuales, tomándose todos los útiles y mercaderías en existencia. La

“Casa Central”⁷² quedó inaugurada el 24 de septiembre de 1949; en su planta baja se instalaron las secciones de almacén, bazar, fiambrería, confitería y administración, y el sótano se utilizó para depósito y expedición de mercaderías. En el acto inaugural el presidente de “La Obrera” expresó: *“Venimos al centro porque hemos conquistado por mérito propio el derecho de estar en el punto central de la ciudad”*.

En el primer lustro de la década del cincuenta la Cooperativa Obrera atravesó una coyuntura difícil. La inflación⁷³, la nueva legislación laboral del peronismo (que reflejaba un significativo aumento de los costos salariales), la aparición del mercado negro frente a los problemas de escasez y la decisión gubernamental de suprimir la exención del impuesto a las ventas que beneficiaba a las entidades cooperativas, llevaron a la CO a una crisis significativa.

Tal situación adversa fue superada cuando en 1955 la CO incorporó a la Cooperativa Ferroviaria, permitiéndole esta operación aumentar su volumen de ventas, disminuir el peso de los gastos generales e incrementar el patrimonio (además de incorporar en el Consejo de Administración a dirigentes de la Ferroviaria). La CO agregaba rodados, varios inmuebles en Bahía Blanca, existencias de distintas secciones (almacén, carnicería, frutería y tienda), y una pequeña sucursal de la Cooperativa Ferroviaria en la localidad rionegrina de Darwin; tal local se convirtió en la Sucursal N° 7 y en la primera establecida fuera del partido de Bahía Blanca. Asimismo, otra sede de la Cooperativa Ferroviaria, en el Barrio Almafuerte de Bahía Blanca, continuó operando con la denominación “sucursal ex-ferroviaria”, actual sucursal N° 6. Cinco años después, en 1960, la CO vuelve a absorber otra empresa social, esta vez la Cooperativa Popular de Saavedra, que un año antes había solicitado su integración debido a que transitaba por serios problemas económicos; la CO creaba así la Sucursal N° 8, también fuera de Bahía Blanca.

Con sus operaciones y los depósitos de las cuentas personales en aumento, la dirigencia de la CO a comienzos de los sesenta destinó parte del capital a determinadas propiedades inmuebles. La compra más significativa fue la del ex-Almacén Inglés, asegurándose así su privilegiada ubicación en el centro de la ciudad (concluyendo así con los vaivenes en las condiciones de su alquiler). Asimismo, se construyó un nuevo

⁷² El almacén de la calle España deja de ser la cabecera comercial de “La Obrera”, y se lo renombra como “Casa Matriz”.

⁷³ La política monetaria, fiscal y salarial expansiva del peronismo chocaba contra una escasa disponibilidad de bienes y servicios, llevando a que en 1951 la inflación alcanzara niveles que no se habían observado en toda la primera mitad del siglo XX (Ferrer, 2010, p. 294).

edificio para la Sucursal N° 1, sobre la superficie del local que se había heredado de la Cooperativa de Consumidores de Ingeniero White y que había sido destruido por un incendio en 1948 (entre ese año y 1960, se alquilaba otro local para operar en White). En el Barrio San Martín, tras reformar un desvío ferroviario, se abrió la Sucursal N° 9 en diciembre de 1962, y, en General Cerri, se dejó el local alquilado para funcionar en una sede propia desde el 1° de julio de 1963. Por último, debido a la venta del viejo almacén (Casa Matriz), en el terreno contiguo (al 747 de España) se construyó la Sucursal N° 10.

A mediados de los sesenta, se transitaba por una holgada situación financiera, pero las ventas resultaban insuficientes, especialmente en la sección almacén. Asimismo, no había mucho margen para ganancias de productividad bajo el sistema convencional de atención personalizada al cliente. Por lo tanto, además de considerar un rediseño de las retribuciones de los trabajadores que premiase los resultados individuales en ventas, se consideró la posibilidad de modificar el sistema de expendio de mercaderías, y así reducir los gastos de personal que representaban el 70% de los gastos de la cooperativa⁷⁴. Tras el envío de delegaciones encargadas de estudiar el sistema de autoservicio implementado por “El Hogar Obrero”, en enero de 1965 la CO optó por introducir tal modalidad en Bahía Blanca, al considerar que así se lograría un mayor volumen de distribución y una menor incidencia de los gastos de personal (reforzada por la implementación de medios mecánicos) que se reflejaría en menores precios.

Una vez aggiornada la “Casa Central” (ex-Almacén Inglés) al nuevo sistema, el 31 de octubre de 1965 (45° aniversario de la cooperativa) se reinauguró la sucursal –con la asistencia del vicepresidente de la Nación, Dr. Carlos Perette, ferviente impulsor del cooperativismo–, pero esta vez en calidad de constituir el primer supermercado con autoservicio del sur argentino⁷⁵. Para el gran desembolso financiero que representó su instalación (20 millones de pesos moneda nacional) se recurrió a la utilización de

⁷⁴ En un editorial de la revista de la CO de esa época se leía: “*en su afán por prestar sus servicios con el menor precio posible, la Cooperativa siempre ha tendido a reducir los costos a la mínima expresión... La preocupación actual reside en la racionalización de los costos de explotación, cuyo principal porcentaje está constituido por los gastos abonados en concepto de sueldos y cargas sociales de los dependientes. La solución, pues, reside en obtener la mayor distribución posible por empleado*”.

⁷⁵ El complejo estaba dotado de cámaras frigoríficas, depósitos y otras instalaciones complementarias y cubría un total de 2.000 m². Las mercaderías de la sección comestibles se distribuían en doce góndolas, en estanterías sobre la pared y en cinco refrigeradores. Tenía servicios adicionales como iluminación “a día” (procedente de 800 tubos fluorescentes), música funcional y envío de mercaderías a domicilio sin recargo; asimismo, sobre la salida de la calle Las Heras, contaba con un sector de expedición y una playa de estacionamiento.

préstamos obtenidos de “El Hogar Obrero”, el Banco de la Provincia de Buenos Aires y el Banco Mutual del Sud.

El nuevo supermercado atrajo a nuevos asociados, y permitió el crecimiento de las ventas y las cuentas de ahorro. En estas condiciones favorables, la CO fue introduciendo progresivamente el autoservicio en las sucursales de Ingeniero White, Barrio Almagro, Villa Mitre y Noroeste (algunas ampliándolas por tal motivo). Por la mayor operatoria comercial, en 1967, se construyó un depósito de casi 1.100 m². En 1968, se incorporaron la Cooperativa Eléctrica Bahiense y la de Consumo y Vivienda Limitada entre el personal de Metalúrgica Bahía Blanca, fortaleciéndose el patrimonio económico como el padrón societario.

En esos años de desarrollo de la CO, traccionados por el crecimiento de su distribución minorista, la unidad que evidenciaba un serio estancamiento era la panadería. Debido a que su producción se venía contrayendo desde hacía tiempo y las pérdidas cada vez eran más gravosas, a fines de 1968 el Consejo de Administración dispuso el fin de tal desarrollo industrial.

Apostando a su actividad supermercadista, continuaron haciendo reformas al local de la Casa Central, llevando de 750 a 1.500 m² el área de ventas con autoservicio e incorporando secciones de perfumería, tienda, bazar y regalos para mediados de 1969. Al año siguiente, cuando se agregaron más secciones de consumo (heladería, pastas frescas e incluso una óptica), ya se perfilaba como un supermercado integral⁷⁶.

En los primeros años de la década del setenta, el vigoroso crecimiento de las ventas (como de la base societaria, el capital o los fondos de las cajas de ahorro) que había sucedido a la inauguración del supermercado de la calle Belgrano y la introducción del autoservicio en varias de sus plataformas comerciales, movieron al cuerpo directivo y administrativo de la cooperativa para lanzarse a una apreciable expansión de su infraestructura material y humana. El “Plan de Desarrollo”, dirigido y concebido por los directivos Rodolfo Zoppi y Rubén Masón⁷⁷, fue puesto en marcha a

⁷⁶ Por “supermercado integral” (o total) se suele referir a un establecimiento comercial minorista que cumple con condiciones como las siguientes: venta de cualquier clase de artículos pero con preponderancia en el rubro alimenticio y bebidas, salón de ventas con una superficie mayor a los 1.000 m², un área destinada a depósito, acondicionamiento de mercadería e instalaciones frigoríficas, operación por el sistema de autoservicio y registro de sus ventas por medios mecánico-electrónicos.

⁷⁷ Hacia 1974, el Cr. Rodolfo Daniel Zoppi era el subgerente general de la CO; en sus manos, quedó la coordinación de las obras del Plan de Desarrollo. Fue designado Gerente General en noviembre de 1976, cargo que ejerce hasta el presente. Como un “nuevo Maronna”, Zoppi, poseedor de una capacidad de gestión deseada para cualquier CEO del sector del *retail*, podría ser considerado el *gran maestro* del notable desarrollo empresarial de la CO en las últimas décadas. Por su lado, Rubén Alfredo Masón –entre sus cargos, auditor externo de la cooperativa entre principios de los sesenta y 2004, fundador de la

mediados de 1974 y se extendió hasta 1980. El plan debió sobreponerse a un complejo escenario para la economía argentina, marcado por la inestabilidad (“Rodrigazo” y el cambio de paradigma económico provocado por la dictadura) y la inflación⁷⁸ (con los consecuentes problemas de fijación de precios, desabastecimiento⁷⁹ y deterioro de las condiciones de comercialización), y particularmente para el cooperativismo, al eliminarse la mayor parte de las exenciones impositivas –política instrumentada por la dictadura militar, aunque la ofensiva anticooperativista ya había sido iniciada por el gobierno de Isabel Perón a fines de 1975– que el movimiento contaba desde hacía medio siglo (en su momento, las exenciones se dispusieron en base al criterio de ser las cooperativas entidades que no persiguen ánimo de lucro).

En 1974, la cooperativa contaba con diez locales de distribución de mercaderías, y a excepción del de Villa Mitre todos presentaban limitaciones de funcionamiento (de espacio e infraestructura) y la mitad aún sin haber incorporado el sistema de autoservicio. La remodelación total de la Casa Central, principal supermercado de la CO, fue el puntapié inicial del Plan de Desarrollo. En una segunda instancia del plan, se mejoraron las sucursales de calle España (reformado íntegramente), General Cerri (en 1976 se construyó un nuevo edificio contiguo al anterior, que pasó a utilizarse como depósito), Villa Mitre, Barrio Noroeste (una similar solución a la de la sucursal de Cerri), Saavedra (totalmente remodelado, aunque en 1979 requeriría de una nueva ampliación) y Barrio San Martín (un nuevo local en la calle Brickman). En cuanto a nuevas sucursales, Villa Rosas fue el barrio elegido por el Plan de Desarrollo para erigir una nueva sucursal (la N° 11). En 1979, le siguió el “Edificio Sesquicentenario” cuya construcción se inició en 1978, al celebrarse los 150 años cumplidos por Bahía Blanca; de este gran edificio ubicado en Paraguay 445, se destinó la planta baja para albergar el supermercado de la Sucursal N° 12 y la planta superior para las oficinas de la dependencias administrativas centrales y la sala de reuniones del Consejo de

Asociación Intercooperativa Regional (AIR), y al presente consultor institucional de la CO, director de su medio de comunicación “Familia Cooperativa” y presidente de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC)– remite a la figura del contador al servicio de la doctrina cooperativa. Masón ha sido el autor intelectual de la ley bonaerense (N° 13.360/2005) que desgrava al acto cooperativo –siempre que se realice en aras de dar cumplimiento al objeto social (en el caso de la CO, distribución de la mercadería entre los socios)– de los impuestos a los ingresos brutos y sellos; resultado de esta ley, la CO se lanzó a una amplia campaña de incorporación de socios llamada “*Hagamos más grande a la Coope*”.

⁷⁸ En el período 1974-1979, la tasa de inflación anual promedio estuvo en torno al 180% (en 1975, con el Rodrigazo de por medio, alcanzó el 335% anual); entre puntas, el nivel de precios aumentó 460 veces. Fuente: IPC-INDEC.

⁷⁹ Cuando el desabastecimiento provocado por las políticas de precios máximos acechaba Bahía Blanca, la CO se sujetó al racionamiento en la entrega de productos críticos sólo para los socios (había artículos que no podían conseguirse en ningún otro sitio).

Administración.

A comienzos de los ochenta, la CO ya se erigía como una empresa moderna y pujante, con alta participación en el mercado regional de la comercialización masiva de alimentos, 50 mil asociados y más de 300 empleados. En esos años, El Hogar Obrero, la organización líder de la economía social y del cooperativismo de consumo, decidido a expandirse para dar la batalla por el supermercadismo argentino, le propuso a los cooperativistas bahienses seguir una estrategia de mercado del mismo tenor ofensivo, recomendándole extenderse por todo el sur del país (amplio territorio celosamente conservado por “La Anónima”), desde el centro de la provincia de Buenos Aires hasta Tierra del Fuego. En palabras de Masón, la CO respondió a la oferta de EHO del siguiente modo:

“No contamos con los recursos financieros genuinos ni tampoco con los recursos humanos indispensables como para encarar sobre bases firmes semejante reto. Preferimos ir creciendo sin prisa, pero también sin pausa, en círculos concéntricos alrededor de nuestra sede central, y por ahora no estamos en condiciones de pensar en un desarrollo que abarque un radio mayor a los 150 kilómetros. “El Hogar Obrero” respetó esa decisión y las relaciones entre ambas instituciones quedaron tan sólidas y fraternas como siempre lo habían sido.” (Masón, 1999, p. 2)⁸⁰.

La CO continuó consolidándose tanto en el plano comercial como patrimonial “*merced al buen aprovechamiento de la coyuntura (hiper)inflacionaria*”⁸¹ de la década. Se dedicó a la creación de nuevas sucursales en Bahía Blanca, como también en la región circundante, aunque siempre dentro del radio de kilómetros que le aseguró a EHO. En la ciudad se habilitaron las sucursales minoristas de Sócrates (Nº 13, Barrio Bco. Provincia), Alsina (Nº 15), Roca (Nº 18)⁸² y, como una prolongación de esta etapa

⁸⁰ Para Masón, a diferencia de “La Obrera”, EHO encaró un “*acelerado desarrollo sobre bases económicas endebles, casi desafiando las leyes naturales de la economía*” (Masón, 1999, p: 1). Al financiar sus inversiones fijas (como la remodelación del Abasto) con fondos de muy corto plazo, EHO no pudo resistir los cimbronazos de la hiperinflación, la incautación del Plan Bonex y, según su presidente, la caída del Muro de Berlín.

⁸¹ “*La inflación que vivió el país durante tantos años favoreció indudablemente su crecimiento... (ya que)... pudo concretar obras que hicieron a su desarrollo*” (Cooperativa Obrera, 2005). Evidentemente, la CO supo aprovechar el “río revuelto” de las (extremadamente) negativas tasas de interés reales para dedicarse a comprar activos físicos.

⁸² Las nuevas sucursales céntricas de Alsina y Roca fueron creadas con el fin de descomprimir la operatoria comercial del tradicional supermercado de la calle Belgrano.

pero ya en 1990, la sede del Barrio Pedro Pico (Sucursal N° 23). Fuera del partido de Bahía Blanca se establecieron cinco establecimientos en la década del ochenta (y se desmontó una⁸³): Pedro Luro (N° 14 - 1981; dos años después se debió adquirir terrenos aledaños y construir un nuevo edificio), Punta Alta I (N° 17 - 1984; en respuesta a un petitorio firmado por puntaltenses), Punta Alta II (N° 19 - 1986; con un piso superior destinado a actividades culturales), Pigüé (N° 21 - 1988) y Coronel Dorrego (N° 22 - 1989; inversión efectuada en un año en que la inflación mayorista fue superior al 5.000%). También, se construyeron nuevos edificios para las sucursales de Ingeniero White y Barrio Almafuerte y se amplió y mejoró la sucursal de Villa Mitre.

Por fuera de esta expansión en su comercialización minorista, la CO se desarrolló también en otras actividades que hacen al desarrollo empresario. Cuando un tornado arrasó su depósito general en febrero de 1982, la cooperativa se abocó a la construcción de grandes naves de almacenamiento, sirviendo una de ellas para la instalación de un supermercado mayorista –al que se le asignó el número de sucursal 16⁸⁴– que atendiera las necesidades de pequeños comerciantes y también de consumidores finales, incursionando de este modo en nuevos sistemas de ventas. En 1987 inauguró el “Centro de Compras”, tienda departamental de carácter innovador para la región, establecida en la esquina de Avda. Colón y Brown –diez años más tarde cerraría sus puertas en función de la puesta en marcha del plan más ambicioso de la cooperativa, el “Bahía Blanca Plaza Shopping” (BBPS)– y, al año siguiente, conformó un laboratorio de control de calidad, el primero en su tipo en ser puesto en marcha por un *retailer* en Argentina. Asimismo, la Cooperativa retomó el desarrollo de manufacturas: abrió una planta para fraccionamiento de carnes en Ingeniero White y otra de fiambres y lácteos en el edificio ocupado por la antigua panadería. El aspecto más destacado es que tras una pausa de dos décadas, la CO volvió a su actividad originaria de elaborar pan, a partir de una moderna planta panificadora instalada en Rondeau y 9 de Julio (la antigua esquina de la Cooperativa Ferroviaria), que al tiempo ya producía 150 mil kilos de pan y derivados al mes a casi 3/4 del precio de mercado vigente –volviendo a regular así la tasa de ganancia de las panaderías bahienses–⁸⁵.

⁸³ En 1986 se cerró el pequeño almacén que funcionaba como sucursal N° 7 en la localidad rionegrina de Darwin (antigua propiedad de la Cooperativa Ferroviaria). El N° 7 le sería asignado al supermercado de la localidad bahiense de Cabildo, abierto en 1997.

⁸⁴ Tal numeración luego le correspondió a la sucursal de Guatraché (La Pampa), abierta a fines de la década del noventa.

⁸⁵ Por entonces, el periodista Néstor Barbieri anunciaba en la radio bahiense LU2: “*Vuelve la Cooperativa Obrera a elaborar pan. No es la vieja e histórica panadería de los años veinte. Tampoco se utilizan los*

Cuando se desencadenó el traumático proceso hiperinflacionario que vivió la Argentina a fines de los años ochenta, los canales de comercialización en Bahía Blanca se quebraron. Ante tal coyuntura, la CO buscó garantizar el normal abastecimiento de la ciudad y toda su zona de influencia. Para asegurar la entrega de mercadería por parte de los proveedores, se les debió pagar por adelantado y en efectivo. Muchos productos de la canasta familiar fueron prácticamente vendidos al costo o aún por debajo del mismo a fin de colaborar con los consumidores de menor poder adquisitivo. Además, se continuó aceptando tarjetas de crédito, siendo una de las pocas (o quizás la única) cadenas de supermercados del país que adoptó tal decisión. Otra medida destacada fue la publicación de una lista de 200 artículos de primera necesidad en los que la cooperativa se autoimpuso un congelamiento de precios, negociando activamente con los proveedores para que también ellos mantuvieran los suyos. En cuanto a la venta de pan, las diferencias de precios con las demás panaderías, provocaron un *boom* en la demanda que hizo que la panificadora trabajara las 24 horas aunque sin lograr una producción suficiente, llevando a la CO a comerciar pocas unidades por cada comprador y así beneficiar el mayor número de socios.

La hiperinflación no sólo implicó graves desajustes en el mercado de bienes sino también una seria crisis financiera a comienzos de los noventa. Hubo varios ahorristas bahienses que, preocupados por el cierre de grandes bancos, retiraron sus depósitos del sistema bancario con garantía del Estado y los depositaron en las cajas de ahorros de la CO. Mientras que en el sistema financiero nacional reinaban los feriados bancarios, la cooperativa garantizó a sus asociados el retiro sin restricciones de sus ahorros y los puso a salvo del llamado “*Plan Bonex*”, estrategia implementada por el gobierno menemista que confiscó los ahorros bancarios depositados a plazo fijo para transformarlos en títulos pagaderos en diez años.

En estos meses hiperinflacionarios, la CO alcanzó niveles muy altos de distribución. Sin embargo, cuando la aceleración de los precios quedó atrás, el poder adquisitivo de los consumidores se encontraba debilitado, derivando en una reducción sustantiva de la operatoria de todos los comercios de Bahía.

La CO ingresaba en una década donde el mundo había experimentado profundos

antiguos hornos de ladrillo. No habrá que vender pan en canastos a plena calle, ni repartirlo en las tradicionales jardineras que marcaron una época. Precisamente por ser de otra época, ahora se distribuye en los modernos supermercados ubicados en distintos sectores de la ciudad y en localidades vecinas... Mucho ha cambiado la técnica productiva y comercial, no así la conducta, los principios éticos, la filosofía de servicio y el respeto a la doctrina de la cooperación”.

cambios. Según la propia cooperativa, “pasar de una economía crónicamente inflacionaria a otra de estabilidad significó un cambio que muchas empresas no pudieron asimilar. El nuevo escenario económico –estabilidad, apertura económica, desregulación, fuerte competitividad de empresas tanto nacionales como extranjeras (acechanza contra la que debería batallar en el futuro cercano), creciente presión impositiva, caída relativa de las exportaciones, costos internos en crecimiento– demandó profundos ajustes en todas las empresas, necesitadas imperiosamente de lograr una gestión eficiente” (Cooperativa Obrera, 2005).

En los primeros meses de 1992 comenzó a vislumbrarse una recuperación de la actividad comercial en Bahía Blanca, volviendo la CO a experimentar un aumento de sus operaciones comerciales. Con miras a afianzar este crecimiento comercial, la CO incorporó como medios de pago a todas las tarjetas de crédito, cuando por muchos años la única aceptada era la tarjeta “Cabal”, perteneciente a un banco cooperativo. En sintonía con el entorno macro, se importaron mercaderías destinadas a suplir el Centro de Compras; asimismo, se dispuso para esta tienda departamental un sistema de créditos en pesos y dólares (según la empresa, a las tasas más bajas del mercado). Sin embargo, en cuanto a sucursales de comercialización minorista, entre abril de 1990 y noviembre de 1993, no se abrieron nuevas sedes.

No obstante constituir una de las principales cadenas minoristas del país, ocupando una posición dominante en su mercado, con una participación promedio del 40% en la comercialización total para un radio de doscientos kilómetros con centro en Bahía Blanca, la CO debía persistir en su estrategia de desarrollo. Ya instaladas en el país cadenas internacionales de consumo masivo (*Carrefour*, 1982; *Jumbo*, 1982; *Makro*, 1988), su flujo no parecía desacelerarse, incluso en el marco de una economía como la argentina, rendida a los pies de la globalización. Era cuestión de tiempo, por ejemplo, para el desembarco de una multinacional como *Wal-Mart*, distinguida por su notable capacidad de inversión (en base a su inagotable financiamiento externo) y de negociación (por los enormes volúmenes comercializados). La contienda entre nuevos *players* y cadenas nacionales –las que con excepción de *Coto* (Alfredo Coto), que en su mayoría terminaron en manos de los grupos extranjeros: *Casa Tía* (familia Deutsch y de Narváez), *Norte* (Alberto Guil), *Disco* (los hermanos Peirano)–, gravitatoria en Buenos Aires, ya se desplegaba hacia el interior del país⁸⁶.

⁸⁶ Incluso mercados como los de Rosario, Mar del Plata, Mendoza o Córdoba ya habían sido ocupados por grandes *retailers*, alcanzando niveles de saturación próximos a los de Buenos Aires.

Por lo tanto, la CO decidió prepararse para lo inexorable: la llegada de las grandes plataformas comerciales a Bahía Blanca y su región. Sin conocer el nombre de sus futuros rivales, la cooperativa se dispuso a encarar un nuevo plan de desarrollo –un *revival* del de los setenta–. Sin embargo, el futuro se percibía incierto (y hasta sombrío), considerando que la estela de la mayor cooperativa argentina se había apagado cuando decidió desafiar al nuevo paradigma comercial.

Cuadro III.8. Sucursales de la CO emplazadas entre 1920-1990 ^(a)

Año	Sucursal
1937	Ingeniero White (1)
1945	Villa Mitre (2)
1946	General Cerri (3)
1947	Bº Noroeste (4)
1949	Centro (5)
1955	Bº Almafuerte (6)
1960	Saavedra (8)
1962	Bº San Martín (9)
1964	España (10)
1977	Villa Rosas (11)
1979	Bº Universitario (12)
1980	Sócrates (13)
1981	Pedro Luro (14)
1982/3	Alsina (15)
1984	Punta Alta I (17)
1985	Roca (18)
1986	Punta Alta II (19)
1988	Pigüé (21)
1989	Coronel Dorrego (22)
1990	Bº Pedro Pico (23)

Fuente: Elaboración propia. ^(a) La antigua sucursal 7 de Darwin ya no existe, el Supermercado Mayorista (anteriormente N° 16) se convirtió en un depósito y el Centro de Compras (la anterior N° 20) fue cerrado.

IV. METODOLOGÍA

En esta sección se presenta el diseño metodológico utilizado para responder a la pregunta de investigación formulada en la tesis. Al efectuarse el análisis del desarrollo empresario y la identidad institucional de una unidad económica particular, el estudio adopta la metodología de investigación propia de los estudios de caso. Por un lado, el análisis del progreso empresarial reciente de la Cooperativa Obrera se encuadra en la literatura de “historia de empresas”, ejemplificada en estudios de caso (Rougier 2007, 2010, 2011; Schvarzer *et al.*, 2006; Barbero, 1993; García Heras, 1996) entre otros. Por su parte, la ilustración y examen del constructo institucional de la cooperativa, propios de la sociología de las organizaciones, se basa en trabajos empíricos relativos a las empresas cooperativas (Artacho, 1999; Azkarraga, 2001; Mozas Moral, 2000, 2002; Lattuada y Renold, 2004; Birchall y Simmons, 2004; Vuotto, 2004, 2008).

El estudio empírico, incorpora elementos cuantitativos como cualitativos y refiere a la superestructura empresaria de la Cooperativa Obrera en las últimas dos décadas, para profundizar las características de la plataforma institucional sobre la que se edifica tal desarrollo.

Se examina el arco de estrategias empresarias introducidas por la CO ante la penetración de los grandes *retailers* multinacionales en su mercado regional, la que le ha permitido el apreciable presente económico que exhibe. Para el análisis se han utilizado fuentes documentales de la Cooperativa Obrera: dieciséis Memorias y Balances –del Ejercicio Social N° 83 (1° de septiembre de 1993 al 28 de febrero de 1995) al Ejercicio Social N° 100 (del 1° de marzo de 2010 al 28 de febrero de 2011) –, ciento cuarenta y seis ediciones de la revista “Familia Cooperativa” (N° 160 de marzo de 1999 a N° 308 de julio de 2011) y material informativo proveniente del sitio web de la CO.

Para la comparación de la evolución de la CO con el supermercado nacional, se ha utilizado la “Encuesta de Supermercados” elaborada por el INDEC –con datos mensuales desde enero de 1996–, el ranking anual “Las 1.000 empresas que más venden” de la Revista Mercado para el período 1993-2010, información suministrada por las principales cadenas de supermercados del país, encuestas de consultoras privadas efectuadas en el mercado bahiense (ADECUA, CCR) y series de precios (Alimentos y Bebidas, IPC) elaboradas por el Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (CREEBBA).

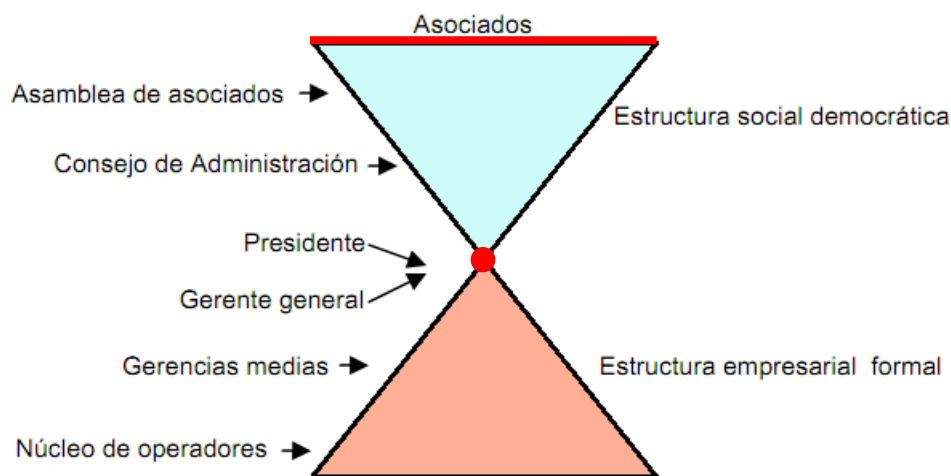
A partir de las fuentes anteriores, las series elaboradas para el caso de estudio y el supermercadismo argentino (a nivel agregado, a escala regional o por cadena específica) entre 1993 y 2010, incluyó las siguientes variables: Ventas (a precios corrientes y constantes); *Market-share*; Mercado atendido; Asociados; Sucursales; Superficie comercial (total, por jurisdicción); Empleados; Excedentes; Deuda; Distribución geográfica de ventas y sucursales; Tamaño medio de las bocas de expendio; Ventas por sucursal y por m² (a precios corrientes y constantes); Productividad del trabajo (ventas por empleado); Área comercial por empleado; Empleados por sucursal; Edificios ocupados (propios y alquilados)

A fines de examinar la situación económico-financiera de la CO, se ha recurrido a la elaboración de los principales ratios contables que se utilizan para esta clase de análisis (Cuadro IV.a. del Anexo).

El análisis de los elementos institucionales señalados por la literatura y precisados en el estado de la cuestión, permitirán inferir el estadio institucional en el que se ubica la CO en su proceso vigente de crecimiento empresarial. Como se ha mencionado en el estado de la cuestión (Gráfico II.4.), en función del tipo de dialéctica que se establece entre lo asociativo y lo empresario, la cooperativa puede exhibir un proceso de retroalimentación o degeneración de su identidad cooperativa; tales tendencias en su armazón institucional son resultantes de la identidad institucional experimentada por los *stakeholders* (grupos interesados) de la cooperativa.

Por lo tanto, para poder valorar la base institucional que sustenta el desarrollo empresario de la CO, basándose en un modelo morfológico, se evaluará la institucionalidad de los *stakeholders* más relevantes de la organización (Gráfico IV.1.): la “dirección general”, confluencia de la estructura empresaria y la estructura de asociación, y la base de asociados, principal stakeholder a cuya satisfacción debe obedecer la existencia de la cooperativa.

Gráfico IV.1. Estructura social democrática y estructura empresarial formal de la cooperativa



Fuente: Elaboración propia en base a Malo (2004, p. 6).

Desde esta perspectiva, para definir la institucionalidad de estos actores, el trabajo empírico se basará en los tres ejes que se indican en el Gráfico IV.2. Buscando situar el carácter institucional de la dirección y gestión de la CO en el espectro cooperativo-capitalista (Davis y Donaldson, 1998), se procedió a dos tareas.

En primer término la caracterización de la estructura de la gestión y del conjunto de políticas institucionales que la CO ha sostenido en los últimos quince años. En este ámbito, la exposición se ordena siguiendo los siete principios cooperativos utilizando como fuentes las Memorias de los Ejercicios Sociales, las notas de Familia Cooperativa, el material informativo del sitio web de la CO (ampliado notablemente desde que el sitio se rediseñó recientemente para incrementar la interacción comunicacional con los asociados) y particularmente, el Balance Social Cooperativo del Ejercicio N° 100⁸⁷, primer balance social de la CO⁸⁸ –en conformidad con la metodología promovida por la ACI⁸⁹–, publicado a fines de abril de 2011 para ser evaluado en la Asamblea anual de Delegados de junio del corriente⁹⁰.

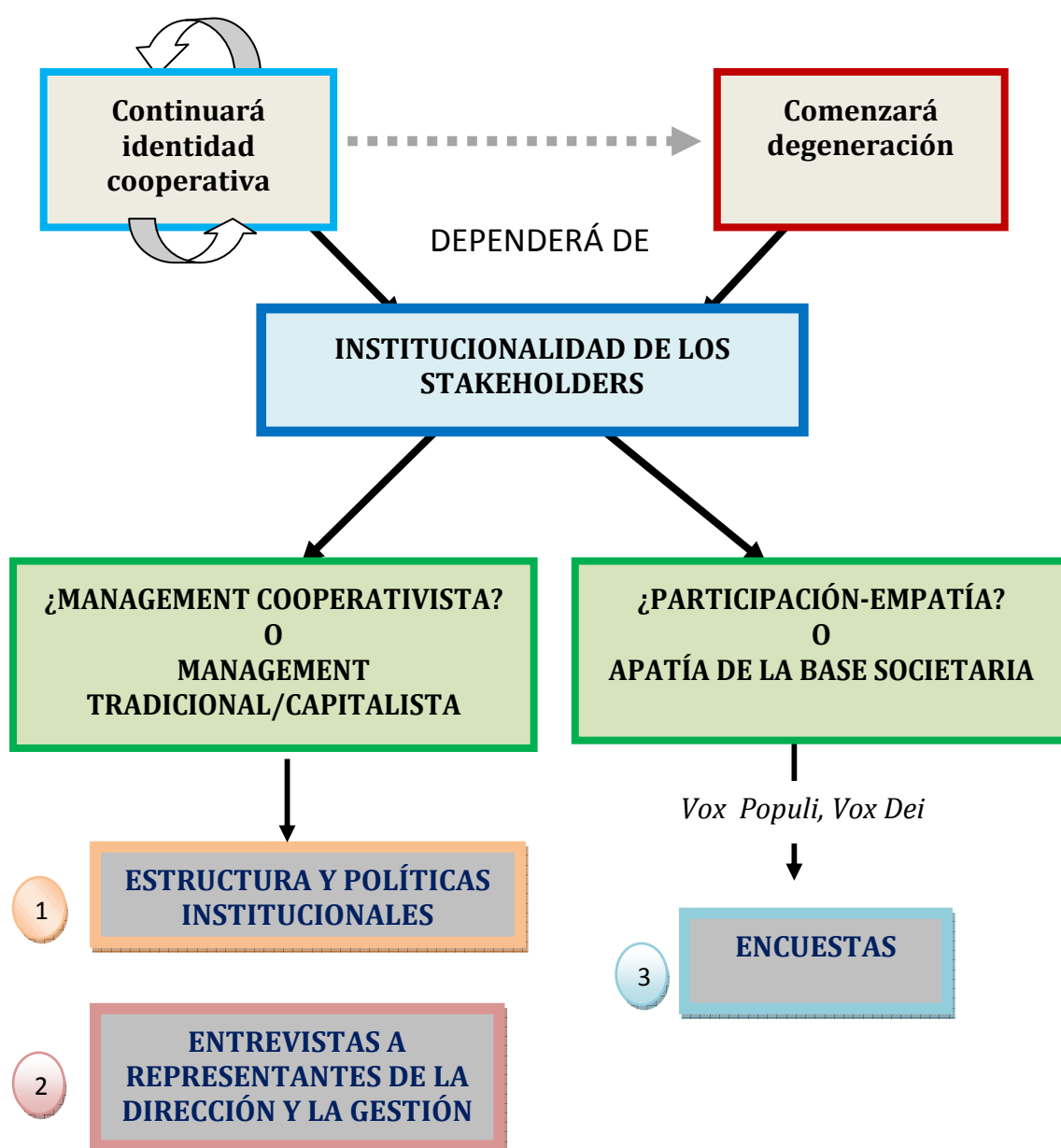
⁸⁷ En este sentido, se ha utilizado también la propuesta de Balance Social elaborada por Genovese (2008) para la Cooperativa Obrera.

⁸⁸ Aunque la intención de desarrollar balances sociales cooperativos estaba presente en Argentina hacia finales de los ochenta (Fernández Lorenzo *et al.*, 1998, p. 5), Castela (2008) afirma que para 2008, de las once cooperativas más grandes de la Argentina, sólo dos lo realizaban (p. 12).

⁸⁹ Según la ACI, el Balance Social Cooperativo es una herramienta de la gestión socioeconómica de la cooperativa que mide –y rinde cuenta a sus *stakeholders*– su cumplimiento de los principios y valores cooperativos. (ACI, 2008).

⁹⁰ Este primer balance social de la CO fue un esfuerzo conjunto de la Gerencia General, la Gerencia de recursos Humanos, la Gerencia de Cultura y Acción Comunitaria, la Gerencia de Administración y la Gerencia de Comercialización.

Gráfico IV.2. Los tres ejes del diseño metodológico



En segundo lugar, inspirándose en el análisis discursivo institucional (Lattuada y Renold 2004, capítulo 4, pp. 115-133), se expone el discurso, ideas y juicios de valor que la dirección general manifiesta sobre su accionar, como de la recepción que estima tiene por parte de los asociados. Las observaciones de esta sección descansan especialmente sobre entrevistas estructuradas –con preguntas cerradas (utilizando la escala psicométrica Likert de 5 niveles de respuesta) y abiertas. (Véase la guía de entrevistas a los dirigentes en el Cuadro IV.c. del Anexo).

Las entrevistas fueron aplicadas a los principales miembros del Consejo de

Administración, el Presidente⁹¹, Vicepresidente⁹² y Secretario⁹³, a la responsable del diseño de las estrategias comerciales de la cooperativa⁹⁴ y a representantes de la gestión empresarial de la CO⁹⁵.

El tercer eje empírico-analítico sobre la institucionalidad de la CO, pasa de la cúpula de la organización cooperativa al llano de la base de asociados, que configura la auténtica fuerza movilizadora de la organización cooperativa, con su participación en la gestión y su disposición para operar económicamente con la entidad. Más allá de la órbita de la asamblea –organismo al que le corresponde su representación en un sistema de democracia indirecta–, se busca caracterizar la institucionalidad corporizada en los asociados comunes, a partir de un análisis apreciativo de su visión, conocimiento, identificación, afección y nivel de compromiso hacia la cooperativa de la que son propietarios, usuarios y administradores (el característico triple rol de los asociados de cooperativas).

Para el análisis de las necesidades, creencias y aspiraciones de los asociados consumidores, se realizaron encuestas a personas residentes de los distintos barrios de la ciudad de Bahía Blanca⁹⁶.

El trabajo de campo se focalizó sobre los asociados residentes en la ciudad cabecera de la cadena comercial, excluyéndose los habitantes de comunidades más pequeñas⁹⁷ debido a que Bahía Blanca es la ciudad núcleo de la cooperativa: allí, aloja la tercera parte de sus socios, realiza el 40% de sus ventas, opera 28 de sus 92 sucursales, funciona su estructura institucional (asamblea anual, consejo directivo, los establecimientos dedicados a la acción comunitaria) y empresaria (sede administrativa, establecimientos industriales, el shopping, la agencia de viajes, su emisora de tarjetas de crédito *Coopeplus* y *BBPS*) y en ella concentra su gasto comunitario.

⁹¹ En ejercicio de esa función entre diciembre de 1992 y junio de 1996, junio de 1997 y julio de 2003 y julio de 2004 y junio de 2010. Desde su creación en 1997, es Presidente del Comité de Dirección del Círculo de Consumidores de la CO.

⁹² Electa para el periodo 2011-2012. Fue Tesorera de la cooperativa entre mediados de 2005 y 2010 e integra el Comité de Dirección del Círculo de Consumidores.

⁹³ En ejercicio de la función entre 2006-2011. Inició sus funciones en la CO como consejero suplente e integrante del Círculo de Consumidores.

⁹⁴ La consultora en Estrategia, Marketing y Comunicación de la CO, es responsable del diseño de las estrategias comerciales de la cooperativa desde la llegada de Wal-Mart a Bahía Blanca en 1997. En la CO se desempeña además un asesor financiero y una asesora en gestión del conocimiento.

⁹⁵ Se realizaron entrevistas semiestructuradas a otros miembros de las gerencias de Cultura y Acción Comunitaria, Recursos Humanos y Gerencia General.

⁹⁶ Tal como señala Genovese (2008), el hecho positivo de desarrollar un balance social cooperativo desde la firma no es suficiente para medir la institucionalidad de los *stakeholders*: se requiere de la concreción de encuestas que revelen la opinión del arco de socios.

⁹⁷ La CO posee locales en cuarenta ciudades (considerando la localidad de Cabildo dentro del aglomerado urbano bahiense).

Para la realización de las encuestas, se trabajó sobre una muestra representativa de la población, en términos de tamaño, y de perfiles de los individuos interrogados. Se determinó un tamaño de muestra necesario para una población infinita (en términos estadísticos, al residir mucho más de 100 mil personas) como la de este estudio y se aplicó la siguiente fórmula, típica de las investigaciones de mercado, para la determinación del tamaño n de las muestras de población infinita:

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{b^2}$$

donde,

n = tamaño de la muestra,

$z = 1,96$ (valor crítico de la distribución normal cuando se toma el nivel de confianza de 95%). El valor de 1,96 es de uso generalizado, y funciona como una constante para cualquier fórmula.

p = probabilidad esperada de que el individuo cumpla la condición del factor a estudiar. En nuestro caso, la probabilidad supuesta (de antemano) de que el individuo a encuestar fuera asociado de la CO.

b = mide el error de precisión de extrapolar de una muestra a una población. Se utilizan valores entre 0,05% y 25% (cuanto más grande menos fiable). Cuando se trabaja con muestras de más de diez elementos, se utiliza comúnmente un valor de 5% para el error de precisión.

En función de la probabilidad esperada de que un bahiense (mayor de edad) fuera socio de la CO del 90% y un error de precisión del 5%, 138 surge como el valor sugerido de personas a ser encuestadas por el estudio (Cuadro IV.a.), en caso que la frecuencia de asociados fuera realmente la esperada.

Debido a que la frecuencia resultó del 92% en el conjunto de las ciento cincuenta personas consultadas aleatoriamente (evitándose amplificar la muestra), las encuestas efectuadas a los que se revelaron como socios⁹⁸ permiten la discusión de los resultados obtenidos como representativos de la idiosincrasia de los asociados de la CO, de Bahía Blanca.

⁹⁸ Con los que negaron ser socios de la CO no se conformó un *grupo de control* (y por ende un *estudio caso-control*) en función de su escasísima proporción en el colectivo bahiense.

Cuadro IV.a. Selección del piso del tamaño de la muestra

	25,0%	20,0%	10,0%	5,0%	3,0%	1,0%	0,5%
95%	3	5	18	73	203	1.825	7.299
90%	6	9	35	138	384	3.457	13.830
85%	8	12	49	196	544	4.898	19.592
80%	10	15	61	246	683	6.147	24.586
75%	12	18	72	288	800	7.203	28.812
70%	13	20	81	323	896	8.067	32.269
65%	14	22	87	350	971	8.740	34.959
60%	15	23	92	369	1.024	9.220	36.879
55%	15	24	95	380	1.056	9.508	38.032
50%	15	24	96	384	1.067	9.604	38.416

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los porcentajes de la fila superior corresponden a los valores que puede tomar el error de precisión (*b*); aquellos de la primera columna a la izquierda son los de la frecuencia esperada del factor a estudiar (*p*).

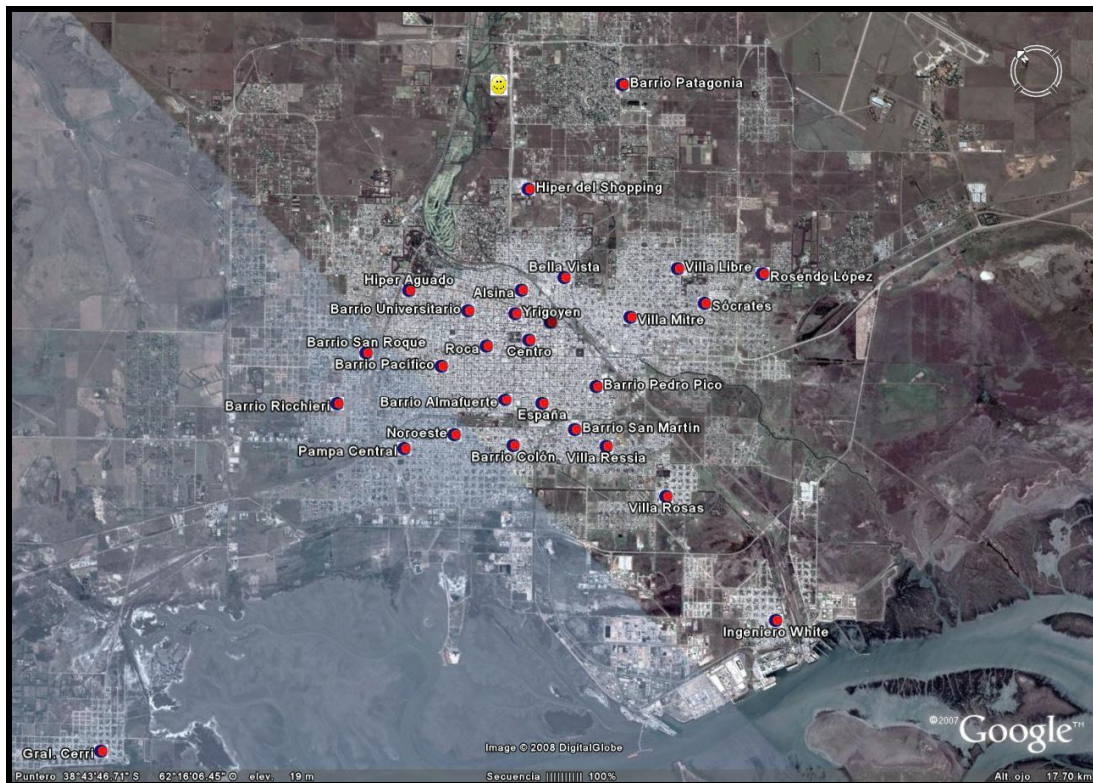
En el Gráfico IV.3. se indican las 28 sucursales que la CO posee en Bahía Blanca. El trabajo de campo fue extensivo a los alrededores geográficos de cada una de ellas. En el Cuadro IV.b. del Anexo se presentan los atributos (sexo, edad, nivel educativo, ocupación, barrio, sucursal de sus compras) de la muestra de asociados de la CO encuestados. Al igual que la encuesta realizada por ADECUA en 2001 (83% de las personas interrogadas eran mujeres), la muestra posee también un alto porcentaje de sexo femenino encuestado (80%), por ser las mujeres quienes realizan el mayor número de compras de almacén en los comercios minoristas.

El trabajo de campo se extendió durante los meses de marzo y abril del año 2010. En promedio, la duración de las encuestas osciló entre treinta y cuarenta minutos, en función de la predisposición del encuestado. A partir de datos de identificación del encuestado y luego de considerar la opinión relativa a las dimensiones comerciales de la CO frente a la competencia y los motivos de la asociación, las preguntas formuladas refieren a seis ejes temáticos: *función de la cooperativa percibida por los asociados*; *identificación del asociado con la cooperativa*; *evaluación de la gestión socioeconómica de la cooperativa*; *grado de información-conocimiento de los asociados*; *participación-involucramiento-apatía de los asociados y la competencia de las empresas for-profit*.

Para cada uno de los ejes, se formularon preguntas cerradas y abiertas, en su mayoría afirmaciones apoyadas en una escala psicométrica Likert, en las que el individuo en base a criterios subjetivos eligió entre alternativas que van de mayor a menor grado de acuerdo con la proposición enunciada. Para evitar el sesgo de “tendencia central” –cuando el encuestado se inclina por el desconcierto para evitar

analizar con detenimiento la situación que se plantea⁹⁹, se formularon 4 niveles de respuesta (*muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo*), buscando *a prima facie* evitar su neutralidad. No obstante, cuando el entrevistado no lograba inclinarse por alguna de las opciones, se registraba su posición intermedia como “*no sabe*” o “*ni de acuerdo ni en desacuerdo*”. (Véase el formulario de la encuesta a los asociados en el Cuadros IV.d. del Anexo).

Gráfico IV.3. Área del trabajo de campo



Fuente: Elaboración propia.

En base a los datos obtenidos se desarrollará una ilustración empírica – recurriendo a tablas y gráficos– sobre los resultados que surgen del procesamiento de la fuente primaria. Asimismo, las proposiciones, en la agregación de sus respuestas individuales, funcionarán como indicadores, llevándose a una valorización de entre 1 y 10 (*muy de acuerdo 10, de acuerdo 7, en desacuerdo 3, muy en desacuerdo 1*)¹⁰⁰. La consolidación de las respuestas por eje, permitirá cuantificar la fortaleza institucional reconocida por los asociados de la CO.

⁹⁹ Otras distorsiones que pueden manifestarse en las escalas de tipo Likert son la “*aquiescencia*” (estar de acuerdo con todos los enunciados) y la “*deseabilidad social*” (mostrar una imagen de sí mismo más favorable que la real).

¹⁰⁰ Aquellas proposiciones en las que encuestados se inclinan por “*no sé*” o “*ni de acuerdo ni en desacuerdo*” se valorarán como 5,5, pues éste es el valor intermedio entre 1 y 10.

En síntesis, el análisis de la estructura y dinamismo institucional, junto con el discurso de los tres actores principales de la CO –asociados, consejeros y *management*–, permitirá validar la hipótesis que corresponda para explicar el caso de “*La Obrera*”.

V. EL DESARROLLO EMPRESARIO DE LA COOPERATIVA OBRERA EN UN MERCADO FUERTEMENTE COMPETITIVO. (1993-2011)

Durante las dos últimas décadas, la CO experimentó un vigoroso proceso de crecimiento económico, el cual excede la simple multiplicación de sus asociados o de las plataformas de distribución. Tal impulso en su desarrollo empresarial ha sido contemporáneo a la instalación de las grandes cadenas internacionales del retail en Bahía Blanca, la ciudad núcleo de su experiencia socioeconómica, irrupción que se propagó luego a otras ciudades de la región.

En el presente capítulo, se analizará el desarrollo de la CO en torno a su dimensión económica, un paso necesario para luego indagar los condicionantes institucionales que lo sostienen –objetivo primario de la tesis–. Se presentará la trayectoria de la CO en la dinámica impuesta por la nueva distribución minorista, observando su desempeño en el entorno mesoeconómico que la contiene. Como una fase superior a su expansión comercial previa, se considerarán los nodos de decisión que debió atravesar, las estrategias empresariales jugadas (incluso extra-sectoriales), la rivalidad que logró enfrentar/contener y la prosperidad económica que supo capitalizar.

Se abordará el reciente desarrollo empresarial de la CO, aunque sin apartarse de las aristas económicas del caso. Además de observarse la progresión de los grandes números de “La Obrera” (asociados, ventas, superficie comercial), el análisis considerará la evolución de su situación patrimonial y financiera, flujo de inversiones, rentabilidad y nivel de productividad –recurriendo a la construcción de ratios contables–. En este sentido, se prestará atención a la variación de las principales cuentas de los estados contables de la cooperativa (patrimonio neto, capital social, reservas, excedente, distribución neta de mercaderías, costos, gastos de personal y funcionamiento, etc.).

V.1. Calzándose los guantes: nuevas estrategias para nuevos tiempos (1993-1995)

A comienzos de los noventa, el cooperativismo argentino transitaba por una situación delicada. El nuevo gobierno no sólo se mostraba desinteresado por el destino del movimiento, sino que incluso algunos de sus funcionarios eran reacios a la existencia de la misma forma cooperativa dentro de la economía, pretendiendo desterrarla de actividades en especial, como la banca, los seguros y los servicios públicos. Se evitó reflotar las exenciones impositivas derogadas por la dictadura y

numerosas cooperativas de trabajo y mutuales se vieron perjudicadas por los dictámenes de resoluciones oficiales. Esta política anti-cooperativa también alcanzó al cooperativismo de consumo, al inducir vía “Plan Bonex” la crisis de El Hogar Obrero, luego dejándolo caer. El cooperativismo de consumo argentino quedaba reducido a la Cooperativa Obrera, “La Estrella” de Cinco Saltos (25 veces más pequeña que la CO) y un grupo de entidades menores.

Ya que “sin empresa eficiente no habrá cooperativa exitosa...¹⁰¹”, la prosecución de la eficiencia –en ausencia de mayores recursos financieros– sería la opción de la CO para enfrentar la inminente competencia. La eficientización dispuesta para cada una de sus secciones apuntaría a la constitución de “recursos genuinos”, en contraposición de aquellos generados por el mero efecto inflacionario de la etapa anterior. Ya que en los recursos humanos recaería la responsabilidad por “la mejora continua de la productividad”, se aceleró la capacitación de su personal y la profesionalización de su gestión.

Por medio de una estructura más eficiente, la CO podría consolidar su soporte financiero y estar en condiciones para bajar sus precios frente a la futura aceleración de la competencia. Otrora el carácter distintivo del cooperativismo de consumo frente a la especulación comercial, ahora todo un desafío el aferrarse al primer mandamiento de Sam Walton: “menores costos, menores precios” (Bergdahl, 2004, p. 38)¹⁰².

Consciente de que su volumen operativo, sin ser desdeñable, “empalidecía al compararlo con el de los grandes colosos de la distribución minorista” (Memoria del Ejercicio Social N° 84), la CO dispuso al ratio alcanzado por su mercado como la variable a ser amplificada para que su aprovisionamiento ganara en economías de escala, contribuyendo a la eficiencia de un modo indirecto. “La política de crecimiento que es inherente a la naturaleza cooperativa, también resulta hoy absolutamente imprescindible para adecuar la dimensión empresaria de la Cooperativa Obrera a las particulares características que va adquiriendo la actividad económica”, destacaba la Memoria.

Siguiendo la idea anterior, se propuso un progresivo programa de ampliación de

¹⁰¹ “... y sin cooperativa exitosa poco será lo que podamos aportar a una mejor calidad de vida de los consumidores, que es el fin último de esta institución...” (Memoria del Ejercicio Social N° 84, 1° de septiembre de 1993 al 28 de febrero de 1995).

¹⁰² “El apotegma histórico del cooperativismo de consumo de brindar el mejor servicio al menor precio posible hoy también ha sido adoptado por las organizaciones lucrativas, como requisito indispensable para una gestión exitosa dentro de un contexto caracterizado por la creciente concentración empresaria” (Memoria del Ejercicio N° 84, 1° de septiembre de 1993 - 28 de febrero de 1995).

las bocas de distribución a distintos barrios bahienses, como a localidades de la región, buscando adelantarse a los futuros jugadores (y que reforzaría el proceso de concentración empresaria venidero). Se pretendía satisfacer la demanda por medio de unidades comerciales de dimensiones diferentes, desde pequeñas tiendas de cerca de 300 m² hasta el formato hipermercadista (que proliferaba en Buenos Aires, sin llegar aún a Bahía).

Por lo tanto, en 1992 la CO retomó su proceso de inversión en nuevos emprendimientos (lo hizo a través de la adquisición de un terreno que sería la futura sede de la sucursal Pampa Central). En noviembre de 1993, la CO abrió sus Sucursales N° 24 (Vieytes, luego llamada Barrio San Roque) y N° 25 (Barrio Colón, inmueble que había pertenecido a la ex-Cooperativa Eléctrica Bahiense), pasando a contar con una red de catorce supermercados minoristas diseminados en su ciudad cabecera, seis de ellos en la zona céntrica (de mayor densidad poblacional) y los ocho restantes en diferentes barrios bahienses (Memoria del Ejercicio N° 84). A nivel regional, a fines de octubre de 1994 la CO inauguró la Sucursal N° 26 en Coronel Suárez (en el inmueble que adquiriera de la Cooperativa Agrícola Ganadera de esa ciudad), dando respuesta a la aspiración de ciudadanos suarenses de ver instalada la cooperativa en su ciudad (ya que se pretendía que cumpliera con su rol de “empresa testigo” para con los artículos de primera necesidad), y a principios del año siguiente la Sucursal N° 27 de Tres Arroyos (por convenio con la cooperativa “La Pampa”).

En noviembre de 1993, la CO incursiona en una nueva actividad industrial (que sería la principal al presente) a partir de la apertura del “Frigorífico Cabildo”, proyecto encarado en conjunto con la “Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial Sombra de Toro” de la localidad de Cabildo (distante a cincuenta kilómetros de Bahía Blanca). Bajo la figura de una “Agrupación de Colaboración Cooperativa”, el financiamiento dispuesto por la CO permitió la finalización del proyecto trazado por la cooperativa agropecuaria cabildense. El frigorífico comenzó a operar tomando a su cargo las tareas de fraccionamiento, empaquetamiento y etiquetado de la carne a comerciar en los supermercados, como así también la elaboración de embutidos frescos y fiambres¹⁰³; a los meses, la planta del frigorífico fue ampliada y reequipada para fabricar nuevos productos (Memoria del Ejercicio N° 84).

En la primera mitad de los noventa, más allá de la creación de nuevas sucursales,

¹⁰³ Paralelamente, las instalaciones que ocupaba el ex-fraccionamiento de carnes en Ingeniero White permitieron centralizar allí la recepción y procesamiento de pollos.

la CO efectuó gastos de inversión con miras a sostener su infraestructura comercial: incorporación de cajas registradoras “inteligentes”, creación de sectores de atención personalizada “Hola Cooperativa” (ya existente como servicio telefónico) en todas las sucursales, remodelación de su tienda departamental y, en especial, la construcción de los primeros edificios que integran el Centro de Servicios Generales, un amplio complejo de cinco hectáreas de superficie a la vera del Camino del Acceso Sur a los Puertos destinado al depósito de mercaderías, insumos y envases y al archivo general.

En esos meses, entre finales de 1994 y principios de 1995, procedió a la adquisición de inmuebles y terrenos en sitios estratégicos de Bahía Blanca, preparándose a los retos empresariales venideros. En la Avenida Sarmiento, la más importante vía de acceso a la ciudad de Bahía Blanca, se compraron dos fracciones de tierra, una de 33.000 m² y otra de más de seis hectáreas, donde en esta última se levantaría el Bahía Blanca Plaza Shopping años después. En la ciudad misma, se hizo propietaria de las dos terceras partes de la manzana delimitada por las calles Aguado, Panamá, Guatemala y Agustín Álvarez del Barrio Universitario.

Hacia mediados de la década, el modelo económico de Menem-Cavallo, ya exhibía lo pernicioso que podía resultar en términos económicos y sociales (inestabilidad económica por vulnerabilidad externa, atraso cambiario, crédito cada vez más gravoso, crecimiento de los índices de desocupación, cierre de empresas). Pero el escenario bahiense era bastante más delicado que el nacional; problemas en el frente rural, una menguada actividad portuaria, dificultades en el sector petroquímico¹⁰⁴ y el achicamiento de las actividades del sector público, provocaron una reducción sustancial de la actividad económica y una tasa de desocupación de las más altas de los aglomerados urbanos del país (de casi del doble a la nacional para fines de 1994)¹⁰⁵. Su derivación lógica fue una disminución del consumo que afectó en mayor medida a los productos no alimenticios, refrenada en cierto grado por la reaparición del crédito.

Sin embargo, según la CO, “el cubrimiento de nuevos espacios en la geografía bahiense, su decisión de extenderse a ciudades cercanas y la permanente búsqueda de

¹⁰⁴ Bahía Blanca es el principal polo petroquímico de la Argentina, integrado por tres industrias: petrolera (a partir del gas natural, elabora etano, entre otros productos), petroquímica (etileno, amoníaco, cloruro de vinilo, polietileno, urea y PVC) y química (cloro y soda cáustica). Privatizada Petroquímica Bahía Blanca en 1995 (Ley N° 24.045), hoy el polo está controlado por Dow-PPB Polisur, Solvay Indupa, Compañía Mega, Profertil y TGS (CREEBBA, 2007).

¹⁰⁵ Entre octubre de 1991 y mayo de 1994, la tasa de desocupación del aglomerado Bahía Blanca-Cerri más que se duplicó, pasando de 7,2% a 15,8% (la del país subió de 6,0% a 10,7%). En sólo cinco meses después, las condiciones laborales en Bahía Blanca se volvieron alarmantes: la desocupación había perforado el techo del 20% (21,4%, contra 12,2% a nivel nacional).

mayor eficiencia y aptitud competitiva”, le permitieron afrontar el escenario local-nacional adverso –entre los ejercicios N° 83 y N° 84 (1992-1995), la distribución bruta creció a un promedio anual del 11%–. Asimismo, el “efecto tequila”, que provocó un cuantioso retiro de fondos depositados en el sistema financiero nacional (en el primer trimestre de 1995 se perdió la quinta parte de los depósitos), no alcanzó al sistema de cuentas personales de la CO, que a febrero de 1995, se había incrementado 31,8% en relación al mismo mes del año anterior (Memoria del Ejercicio Social N° 84), permitiéndole contar con liquidez en un contexto crítico.

V.2. Las dos torres: del “Híper Aguado” al “Híper Azul” (1996-1997)

Hasta 1995 la estructura del sector minorista de Bahía Blanca estaba compuesta por pequeños y medianos comercios, los autoservicios y los supermercados –los de “La Obrera”, una tienda Casa Tía, dos de Burgo’s y tres de SUMA (firmas locales originadas a fines de los ochenta)–. El año 1996 fue una “bisagra” para el sector comercial bahiense, ya que comienza la declinación de los pequeños comerciantes y la “guerra abierta” entre los grandes; como tal punto de inflexión podría considerarse a la apertura del “Híper Aguado” (Sucursal N° 28).

Tras abrir su sucursal de Tres Arroyos, la CO no inauguró nuevas sucursales en 1995 (con una economía cayendo más de un 4% anual), concentrándose solamente en la edificación de lo que sería su mayor sucursal, en el espacio adquirido en Barrio Universitario un año antes. En el primer trimestre de 1996 (donde las condiciones económicas parecían normalizarse), la CO inaugura el “Híper Aguado”, el primer hipermercado de Bahía Blanca (19° boca de distribución de la CO en Bahía Blanca). En base a su considerable área comercial instalada en el interior mismo de la ciudad, el “Híper Aguado” había sido concebido para amedrentar las ambiciones de nuevos retailers por radicar grandes superficies en plena urbe bahiense. Según Marengo (2004, p. 235), el “Híper Aguado” era un supermercado integral tradicional, en el que se había incorporado tecnología y mayores servicios al cliente, con atención personalizada en determinados departamentos. En opinión de la autora, el “verdadero” hipermercado era el que inauguraría Wal-Mart en agosto de 1997.

En su primer año, las ventas del “Híper Aguado” fueron en continuo aumento, siendo su rendimiento clave para impulsar las ventas de la cadena cerca del 15% por encima de los valores (constantes) del ejercicio anterior (y 18% para el formato supermercado) (Memorias y Estados Contables 1996-1997). No obstante, la apertura del

hipermercado provocó la previsible caída de las ventas de sucursales a su entorno (Barrio Universitario, Vieytes, Roca, Barrio Almafuerte y Centro), ante lo cual se ajustó sus costos a los nuevos niveles de comercialización.

A contramano del boom de su distribución minorista, su supermercado mayorista disminuyó sus ventas por más del 9% al instalarse en la ciudad Makro, competencia que ensombrecería su desarrollo futuro (para cerrarse el supermercado de “La Obrera” en los primeros años de la década siguiente cuando se sumara Yaguar como rival). El Centro de Compras (cuyas ventas retrocedieron 8,3%), debió finalizar sus actividades en abril de 1997 al no poder renovarse el contrato de locación por el inmueble (reubicándose el personal de la tienda departamental en las sucursales minoristas). En cuanto al Frigorífico Cabildo, aunque su operatoria (tanto en la sección de fraccionamiento, como elaboración) no presentaba obstáculos, la entidad asociada a este emprendimiento, la Cooperativa Agrícola “Sombra de Toro”, atravesaba una fuerte crisis financiera que la llevó a vender su participación a la CO (pasando a poseer el 98% del capital social).

En 1996, finalizó la construcción de las instalaciones del nuevo Centro de Servicios, iniciadas a principios de la década¹⁰⁶. La cooperativa continuó desarrollando un plan para actualizar tecnológicamente sus supermercados y demás sectores, procediendo a la renovación de equipos (exhibidoras, cámaras y centrales frigoríficas, cajas registradoras con scanners, nuevas instalaciones eléctricas, hornos de pan, cambio del equipo central informático). Asimismo, agregó nuevos servicios, como un sistema propio de tarjeta de crédito –“Platino”, una versión preliminar de la exitosa “Coopeplus”–, el pago de impuestos o servicio postal. En ese año, como las otras cadenas del consumo masivo, la CO se lanzó al desarrollo de productos marca propia, “COOPERATIVA”. Partiendo con una pequeña gama, se buscaba fortalecer el compromiso originario de ofrecer al consumidor “la mejor relación calidad-precio” (lema publicitario para esta marca propia de allí en más).

A la inauguración del “Híper Aguado”, le siguió la apertura de dos nuevas sucursales en la región, otra en Tres Arroyos (donde había ingresado a principios de 1995) y una en el centro de Coronel Pringles (Sucursal N° 29). Hacia 1997, el 27% de las ventas de la CO se efectuaba fuera de Bahía Blanca. La consolidación de la actividad

¹⁰⁶ Sobre un terreno que superaba las cinco hectáreas, se incluyeron sectores como los siguientes: depósito de productos precederos, depósito de frutas y verduras, depósito de abastecimiento, depósito artículos del hogar, archivo central, taller de mantenimiento, entre otros.

comercial de las sucursales regionales era función de su antigüedad: participaba con el 35% de los mercados de Coronel Dorrego (N° 22), Punta Alta (N° 17 y 19) y Tres Arroyos (N° 27 y 30), más del 40% en Pigüé (N° 21) y con más de la mitad en Pedro Luro (N° 14) y Saavedra (N° 8).

Así, en la Memoria N° 86 se afirmaba “...no es de extrañar entonces que estemos analizando la posibilidad de ampliar la zona de actuación abriendo supermercados en otras ciudades”. Tal actitud quedaba manifiesta, por ejemplo, en la construcción de un edificio tres plantas de 11.000 m² en la ciudad de Azul (con un área de ventas de 2.800 m², estacionamiento para 250 automóviles y un restaurante de comidas rápidas), inaugurado en agosto de 1997 como Sucursal N° 20 (tomando el número del caído Centro de Compras). El “Híper Azul” era la sucursal más grande de la CO en la zona.

Al finalizarse el ejercicio correspondiente a 1996, la CO declaraba poseer “una interesante rentabilidad... [además de] una excelente situación patrimonial y financiera¹⁰⁷. Si a ello se agrega la solidez de su imagen institucional, el prestigio y fortaleza comercial que la caracteriza, la penetración y los vínculos que la unen a las comunidades en las que presta servicios, así como el grado de pertenencia logrado entre sus asociados y aún entre la población en general, no podría ponerse en duda que es éste uno de los momentos más brillantes de la entidad”¹⁰⁸ (Memoria del Ejercicio N° 86; el resaltado en nuestro).

Sin embargo, a fines de 1996 se materializaron las presunciones formuladas por la cooperativa; Wal-Mart –el retailer más poderoso a nivel mundial¹⁰⁹– y Disco –del grupo nacional Velox, aunque a partir de 1998 el holding holandés Royal Ahold incrementaría su participación hasta quedar con el control completo del paquete accionario de la firma– anunciaban su llegada a Bahía Blanca para el año siguiente.

¹⁰⁷ Durante el Ejercicio N° 86, los saldos depositados por los asociados se incrementaron en un 9,5%. A principios de 1997 la CO introdujo un plan de ahorro a largo plazo (“Sistema de ahorro acumulativo”), cuyas sumas percibidas se dedicaron exclusivamente al financiamiento de sus planes de expansión empresaria.

¹⁰⁸ Este éxito empresario lo fundamenta en una “conducta transparente que se constituye en el principal capital social” y lo vincula con los valores y principios cooperativos: “una cuestión irrenunciable... [donde] no es [sólo] conocerlos sino practicarlos... su letra y espíritu debe impregnar cada una de sus acciones” (Memoria del Ejercicio N° 86).

¹⁰⁹ Michael Bergdahl, investigador del fenómeno Wal-Mart, considera que la firma es realmente un *juggernaut* (leviatán) del comercio minorista, “una fuerza enorme e inexorable que destruye todo lo que se encuentra a su paso” (Bergdahl, 2004, p. 56).

V.3. Welcome to World-Mart: el ingreso de las cadenas extranjeras de la distribución masiva a Bahía Blanca (1997)

Hasta 1997 la CO debió medirse con supermercados locales o almacenes de barrio, siendo sólo Casa Tía su mayor desafiante. Con el arribo inmediato de Wal-Mart y de Disco (y la posibilidad latente de que fueran acompañadas a posteriori por otros grandes jugadores), la CO entraría en una feroz puja competitiva por el mercado bahiense (y regional). Ante el nuevo escenario, no obstante, la CO se exteriorizaba preparada (por las estrategias dispuestas recientemente en pos de la eficiencia) para enfrentar el embate, no descartando la posibilidad de seguir conservando su protagonismo en el mercado.

A mediados de julio de 1997 Disco instaló un supermercado en Bahía Blanca, proyectando la construcción de otra sucursal pero con formato de cercanía, inaugurándose en julio de 1998. En agosto de 1997 se estableció Wal-Mart, con un hipermercado en la periferia de Bahía Blanca sobre la Avda. Sarmiento, a casi dos kilómetros hacia el noreste de donde la CO planificaba levantar su shopping.

Según Marengo (2004, p. 235), la llegada del hipermercado de Wal-Mart (y en un segundo plano el supermercado de Disco), con estrategias completamente distintas a la de los supermercados locales, alteró las prácticas de los comercios bahienses. La publicidad se propagó a través de todos los medios de comunicación de Bahía (televisión, radio, prensa, revistas, folletos); ahora los rendimientos debían ajustarse para redirigir fondos hacia la propaganda. Por doquier aparecía el slogan de Wal-Mart, “precios bajos todos los días y para todos los rubros”¹¹⁰, eclipsando aquella estrategia tradicional de rebajar periódicamente sólo algunos rubros de productos. Más allá de lo extenso de su surtido y sus reiteradas ofertas, Wal-Mart también brindaba servicios extra como tintorería express, farmacia, revelado de fotografías, cajeros automáticos, cajas de pagos de servicios e impuestos, entre otros.

El incremento de la rivalidad generó como efecto inmediato la caída en la facturación por metro cuadrado y la consiguiente resignación de rentabilidad por parte de los actores. El fenómeno que más repercutió en los consumidores bahienses fue la disminución del nivel general de precios al consumidor con su consecuente aumento

¹¹⁰ Bergdahl (2004, p. 57) afirma que “los precios de Wal-Mart no son los más bajos en todos los artículos. Sin embargo en la mente del consumidor existe la percepción de que sí los son. Esta percepción ha sido estratégicamente implantada allí por la publicidad dirigida y los mensajes comerciales centrados en la campaña “precios bajos cada día” de Wal-Mart. Los consumidores empiezan a creer que Wal-Mart efectivamente tiene los precios más bajos en todos los artículos, así que dejan de comparar cuando van de compras”.

real de los ingresos. Quedaba en claro para los actores tradicionales del sector (los pequeños y medianos comerciantes, como la CO), que la subsistencia estaría condicionada a la minimización de costos, la mejora en la gestión, la incorporación tecnológica y el replanteo de la relación con los proveedores (todos al ritmo de aquellas pautas en las que *Wal-Mart* era notablemente diestro).

Cortándose el hilo por lo más delgado, el estallido de la guerra entre los grandes (*Wal-Mart*, *Disco*, *Tía* y la CO), llevó a que los autoservicios y almacenes locales fueran los principales afectados por el cambio de reglas del sector¹¹¹. Debido a su menor volumen de aprovisionamiento y, por ende, un poder de negociación más acotado para adquirir productos al precio al que lo hacen las grandes cadenas, al achicar su brecha de precios renunciaban a demasiada rentabilidad. En los primeros años de convivencia con las grandes superficies fueron entonces recurrentes los problemas financieros, concursos preventivos, acuerdos preconcursales con los proveedores y quiebras. Por su parte, *Burgo's* y *SUMA*, las pequeñas cadenas bahienses, registraban una fuerte disminución de sus ventas.

V.4. Ojos de tigre: la resistencia de la Cooperativa Obrera ante el sismo comercial (1997-2001)

Según un estudio de la Fundación Mercado (para agosto de 1998), cuando los bahienses debían decidir dónde realizar sus compras generales, el precio era la variable determinante de su elección. Pero en cuanto a las compras del día a día, el shopper buscaba un autoservicio cercano a su domicilio. Ante aquella táctica de *Wal-Mart* de instalar puntos de venta “trafic”¹¹² en las afueras de sus ciudades (tradicional a nivel global), desde donde ofrecer su amplio surtido a precios bajos, la estrategia de la CO se apoyó en el valor de la cercanía por sobre el de los precios –aunque estos, seguían estando a valores razonables para el mercado¹¹³–.

¹¹¹ En torno al inevitable enfrentamiento entre las cooperativas de consumo y los pequeños negocios, Charles Gide, en 1904, pronosticaba que los pequeños comercios “*de todas maneras serán eliminados, solamente que [si no fueran sustituidos por el cooperativismo de consumo] entonces lo serían en provecho de los grandes almacenes o de los almacenes con sucursales*” (Gide, 1904, p. 252).

¹¹² Existe una clasificación realizada por Georges Chétochine (1992) que distingue entre puntos de venta “*flux*” y “*trafic*”. Los puntos de venta *flux* son negocios de cercanía y se orientan a las ventas diarias de consumidores, que por comodidad u otra razón, guardan cierta fidelidad con ese supermercado. Los *trafic* son aquellos que atraen a clientes provenientes de regiones geográficas diversas, movilizados por ofertas u otra recompensa lo suficientemente convenientes como para justificar el costo de su desplazamiento hacia el mismo.

¹¹³ Desde la posición de “La Obrera”, podría argumentarse que su política continuaba siendo la conservación de precios *justos* –el postulado nodular del cooperativismo de consumo–, pese a que *Wal-*

La CO emprendió entonces un despliegue febril de bocas de expendio “flux” en todo Bahía Blanca, para aprovechar las “compras de proximidad” de los días hábiles. Tras la instalación del hipermercado “Aguado”, la CO sembró la ciudad de sucursales de menor tamaño (autoservicios y supermercados) en los siguientes años –esfuerzo destacable dentro de una actividad supermercadista que se estancó desde mediados de 1998 hasta caer sustantivamente en 2001–¹¹⁴. Con respecto a sus sucursales anteriores, se decidió ampliarlas y modernizarlas, especialmente en el caso del “Híper Aguado”, inmueble que se extendió hasta cubrir una manzana, con un área comercial ahora de 5.700 m² dotada de mayor tecnología.

Sin embargo *Wal-Mart* no fue la única firma que construyó una boca de distribución “trafic” en la Avenida Sarmiento¹¹⁵. El 18 de noviembre de 1998 la CO inauguró el “Bahía Blanca Plaza Shopping” (BBPS)¹¹⁶, el cual incorporaba un hipermercado (“Híper del Shopping”, Sucursal N° 42) que, hasta el presente, es el mayor de la cadena. Con el mismo formato de la nueva competencia, la CO ya contaba con dos hipermercados en Bahía Blanca para captar las compras de los fines de semana.

Como era previsible, la vigorosa competencia desatada provocó que las ventas de la CO por metro cuadrado (Gráfico V.1.) como por sucursal (Gráfico V.2.) declinaran, tendencia en sintonía con el sector (mientras que la facturación promedio del retail nacional por metro cuadrado no es muy diferente de aquella exhibida por la CO, sus ventas por boca de distribución son dos veces y medio más en función de superficies

Mart tendía a ofrecer sus productos a valores más bajos. En este sentido, *CO* buscaría precios más bajos para el consumidor, pero evitando caer en prácticas comunes a los grandes *players* de la distribución masiva como el sometimiento de los proveedores locales o la provisión de bienes manufacturados en indignas condiciones para la clase obrera. Evocando a Gide, “*las sociedades cooperativas [de consumo] no sacrificarán los intereses de éstos a la preocupación de la baratura, como sucede muy a menudo en los grandes almacenes, y renunciarán a poner en venta artículos de ropa blanca que representan un buen negocio para el cliente que los compra, pero un salario de dos centavos por hora para la obrera que los cosió*” (Gide, 1904, p. 255).

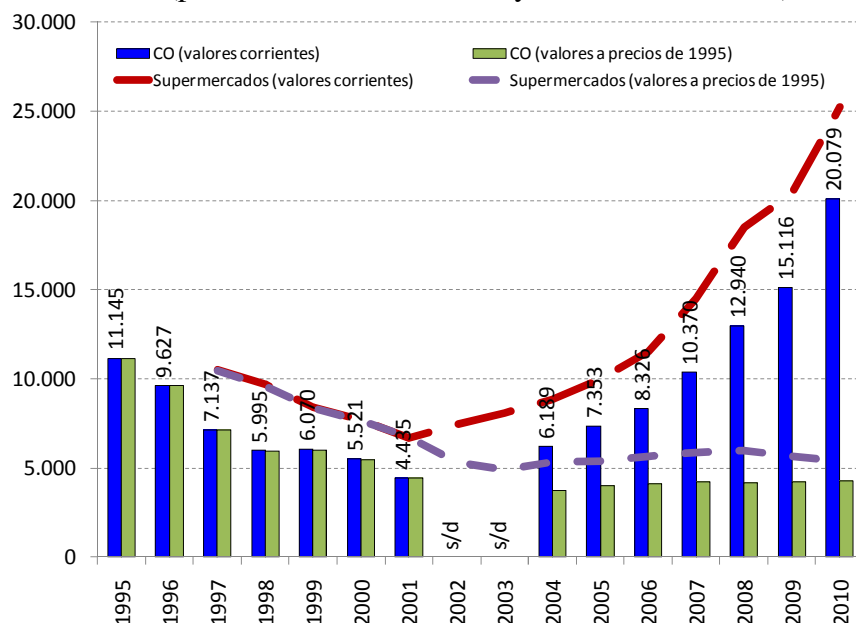
¹¹⁴ En 1997 llegó a los barrios Rosendo López (Sucursal N° 32) y Pampa Central (N° 33), en 1998 al Barrio Pacífico (N° 35) y a Villa Libre (N° 44), en 1999 al Barrio Ricchieri (N° 46), en el 2000 a Villa Ressa (N° 49), Bella Vista (N° 50) y a la calle General Paz (N° 51) y en 2001 a la calle Yrigoyen (N° 53) y al Barrio Patagonia (N° 54)

¹¹⁵ Marengo (2004, p. 236) subraya el “*desplazamiento hacia la periferia de las ciudades de nuevas áreas comerciales, con incorporación primordial, preponderante y rápida de tecnología. A su vez, este traslado del comercio genera nuevos subcentros, en los espacios intersticiales de consumo como el eje Altos de Sarmiento, ubicado entre el centro bahiense y el área de los shopping centers, que inciden en la formación de un dinámico eje de expansión urbana*”.

¹¹⁶ La gigante estructura comercial dirigida a ser el principal regional, había sido producto de una alianza entre la CO y la Bolsa de Comercio de Bahía Blanca S.A. en mayo de 1997, incorporándose algunos meses después como accionista mayoritario el grupo mendocino Pérez Cuesta S.A.C.I. (propietario del centro comercial más importante de Mendoza). Con una inversión de 26 millones de dólares, los trabajos se iniciaron en febrero de 1998. Sobre un terreno de 11 hectáreas, al momento de su inauguración, había 14.350 m² de locales comerciales (90 locales distribuidos en dos plantas), 2.700 m² para el sector entretenimientos, 1.800 m² de una estación de servicios y los 6.000 m² del hipermercado.

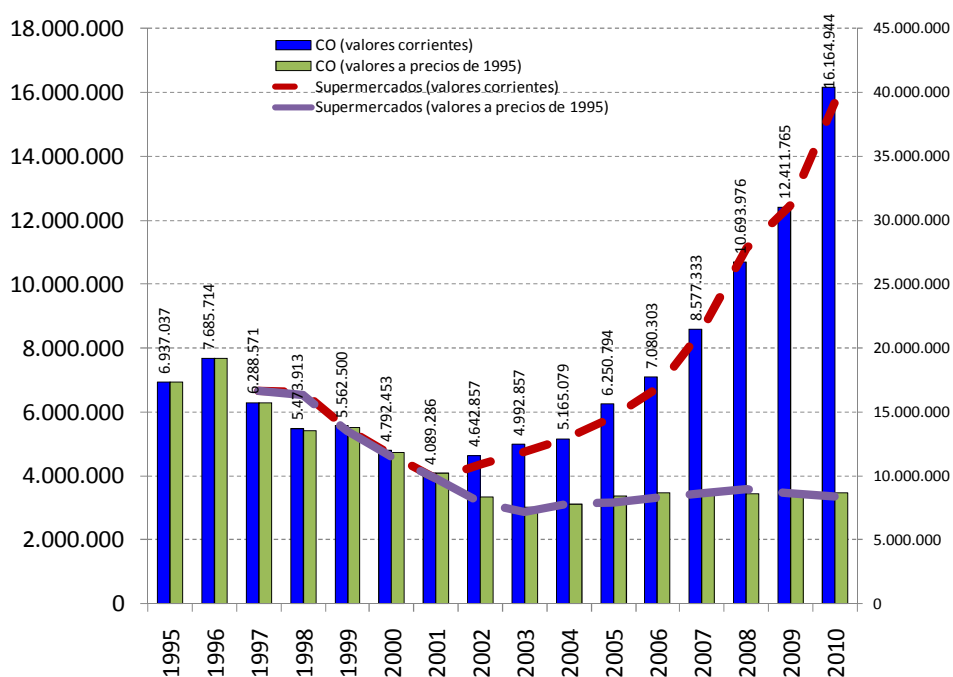
comerciales más extensas).

Gráfico V.1. Ventas por m² de la CO y del supermercadismo nacional (pesos a valores corrientes y constantes de 1995).



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la CO (ejercicios sociales N° 85 a N°100) y Encuesta de Supermercados (INDEC). Nota: Para deflactar se utilizaron los siguientes índices: IPC-INDEC (1995-1996), IPI Supermercados-INDEC (1996-2001) e Índice de Precios de Alimentos y Bebidas de CREEBBA (Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca) años 2001-2010.

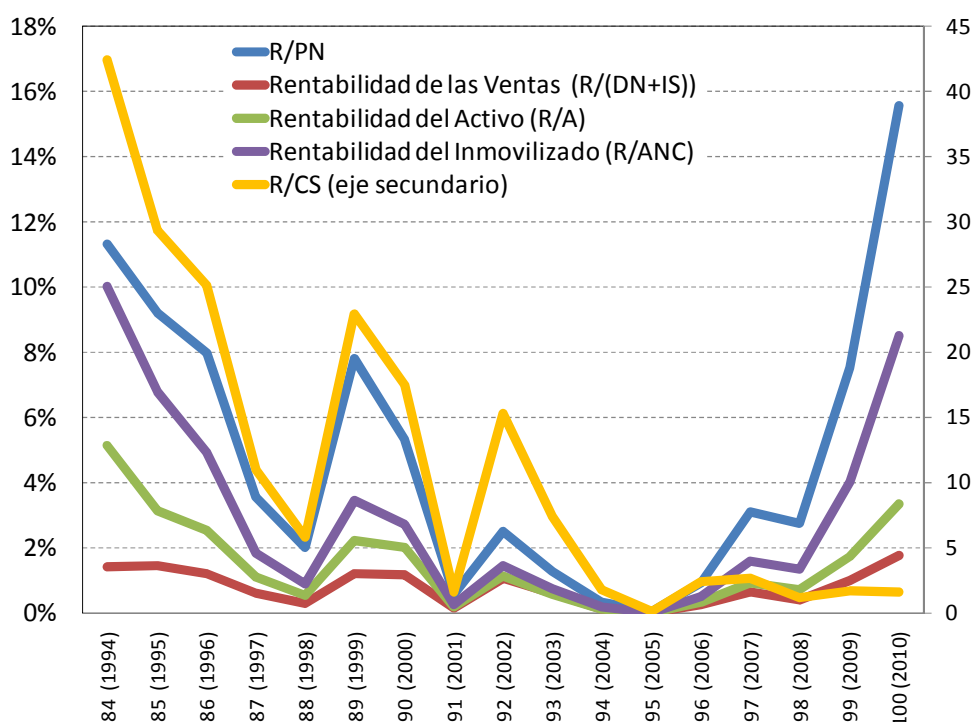
Gráfico V.2. Ventas por boca de expendio de la CO y del supermercadismo nacional (pesos a valores corrientes y constantes de 1995).



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 85 al N°100) y Encuesta de Supermercados (INDEC).

La competencia le ocasionó además un replanteo de su política de precios. Por un lado, exigió a sus proveedores la baja de los costos¹¹⁷, reclamando la aplicación de listas de precios semejantes a las de otras zonas donde ya se había manifestado la guerra de precios. Por otro lado, debió recurrir a un sacrificio de su mark-up (ya afectado por la merma de la facturación relativa), cediendo su capacidad de autofinanciamiento para apoyarse ahora en nuevas fuentes, como el crédito bancario (con un importante apoyo del Banco Credicoop). Como se desprende del Gráfico V.3., la rentabilidad de la CO, medida en términos del patrimonio neto, las ventas¹¹⁸ o el activo, evidenció una apreciable reducción en la segunda mitad de los noventa (desplomándose con la crisis de 2001).

Gráfico V.3. Evolución de los ratios de rentabilidad de la CO (1994-2010)



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la CO (ejercicios sociales del N° 84 al N°100).

¹¹⁷ En este sentido, ante los proveedores Wal-Mart se presenta ejerciendo un poder de corte monopsonico. “La destreza de Wal-Mart es sobradamente conocida... Están entrenados para ser negociadores duros e implacables conocidos en los círculos de compras de la industria por no dejar nunca dinero sobre la mesa... La única garantía de continuidad productora para los vendedores consiste en que saquen punta a sus lápices y que ofrezcan el mejor precio la primera vez que se les solicite. Si esto no se consigue, se sustituirá ese proveedor por otro que suponga un menor coste. Se alientan las pujas competitivas y el proceso operativo normal incluye la competencia entre vendedores... Algunos vendedores de Wal-Mart ceden dólares en el proceso de venta, y en ciertos casos incluso acaban perdiendo dinero. La razón de continuar vendiendo a Wal-Mart era que esta empresa proporcionaba una enorme proyección a sus marcas y mantenía sus fábricas funcionando a pleno rendimiento” (Bergdahl, 2004, pp. 50-51).

¹¹⁸ La reducción de su ganancia en términos de las ventas se entiende aquí como una estrategia intencionada de la CO por plantar sus precios (o incluso reducirlos), como forma de defender sus mercados en la nueva coyuntura.

Los *market-share* de las distintas cadenas de la distribución masiva de Bahía Blanca para 1998, de acuerdo con un estudio efectuado por la consultora CCR, se indican en el Cuadro V.1. Del cuadro se desprende que, no obstante la aparición de actores de peso como *Wal-Mart* y *Disco*, la posición de liderazgo de la CO se había consolidado, especialmente en el rubro alimentos. El incremento del *market-share* de la CO (a principios de la década no mayor del 40%), en un escenario con dos nuevos jugadores que absorben aproximadamente una tercera parte del mercado, se explica en razón del desmedro de los negocios tradicionales y pequeños autoservicios. Comercios como *SUMA* o *Burgo's* y, especialmente, los pequeños almacenes de barrio, fueron los grandes perdedores de la transformación acaecida en el *retail* bahiense. La “guerra entre grandes” provocó su desmán; los “*siempre precios bajos*” de *Wal-Mart* y, sobre todo, la estrategia de la CO de radicar pequeños autoservicios de proximidad en todos los barrios del aglomerado urbano, actuaron como “efecto tijeras”, quedándole solamente al “almacén de la esquina” el fiado o una buena atención como posibles recursos para marcar diferencia.

Cuadro V.1. *Market-share* de las cadenas minoristas de Bahía Blanca hacia 1998

Empresa	Alimentos y otros rubros %	Alimentos %
Cooperativa Obrera	53,0	58,8
Wal-Mart	23,8	16,2
Disco	13,7	15,2
Suma	4,9	5,6
Tía	4,6	4,2

Fuente: CCR. Nota: No incluye datos de la cadena *Burgos's*.

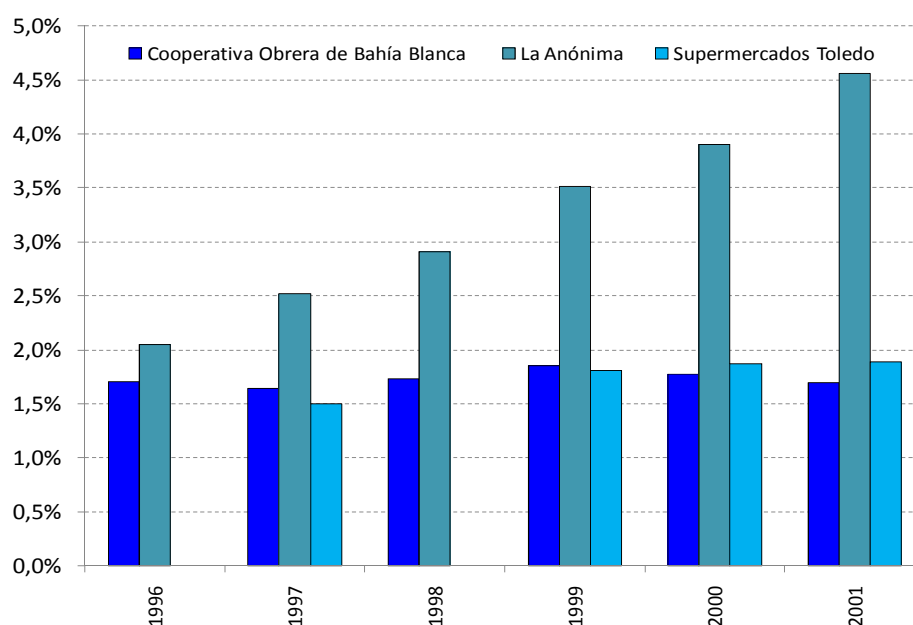
A principios del año 2000, un estudio realizado en la ciudad de Bahía Blanca señalaba una participación mayor de la CO en el rubro alimentos, del 62,7% de las ventas efectuadas por los supermercados bahienses (que representaban el 73% de la distribución minorista local) (Memoria del Ejercicio N° 90).

Para esa fecha, aún frente al desarrollo comercial ejercido por las grandes corporaciones internacionales y la llegada al país del formato “*hard-discount*” (súper descuento)¹¹⁹ a través de tiendas como *Eki* (creada por el empresario local Gustavo

¹¹⁹ El canal descuento (duro) se caracteriza por elementos como pequeña superficie, surtido limitado, productos marca blanca, escasos servicios al cliente y, sobre todo, política continua de bajos precios con control sistemático de costos. Aquí, a diferencia de *Wal-Mart*, el reducido margen unitario y la venta masiva se hace en base a productos genéricos distribuidos en unidades pequeñas y elementales. En

Lopetegui en 1996, desde principios de 2002 en manos del fondo de inversión norteamericano *Nexus*) y *Dia%* (tienda de *Carrefour* que ingresa en 1999), las cadenas regionales argentinas –la CO, *La Anónima*, *Toledo*, entre las más destacadas– daban muestras de haber podido retener sus mercados. Una consultora reconocía que las cadenas regionales “[tenían] un posicionamiento de mercado muy fuerte que les permit[ía] competir perfectamente en el nuevo escenario” (Memoria del Ejercicio N° 89). Entre 1996 y 2001 la CO tenía una participación estable del 1,7% en las ventas del supermercadismo argentino (Gráfico V.4.).

Gráfico V.4. Market-share de las cadenas regionales en el total de ventas de supermercados (1996-2001)



Fuente: Elaboración propia en base al ranking “*Las 1.000 empresas que más venden*” (*Revista Mercado*, ediciones de julio de 1997-2002) y *Encuesta de Supermercados* de INDEC.

Nota: No se cuentan con datos de *Toledo* para 1996 y 1998.

A fines de 2001, una encuesta realizada por la filial Bahía Blanca de la Asociación de Defensa de los Consumidores y Usuarios de la Argentina (ADECUA)¹²⁰, demostraba las razones por las que la CO ejercía “*un liderazgo indiscutido en el*

Argentina, el *hard-discount* cobró impulso con posterioridad a la llamada “Ley Brown” que, a fin de proteger a los almaceneros de la provincia de Buenos Aires, pasó a regular la actividad supermercadista, permitiendo la instalación de superficies mayores a los 2.500 m² sólo con un permiso especial previo desde el Estado. Representado por *Eki* y *Dia*, el *hard-discount* se completó a fines de 2001 con la entrada *Leader Price* del grupo francés *Casino*.

¹²⁰ La encuesta abarcaba de 744 hogares, se formuló tomando la base de muestra que realiza el INDEC para su EPH y respetando la densidad poblacional correspondiente a los distintos sectores de Bahía Blanca. Las respuestas fueron dadas por un 83% de mujeres y un 17% de hombres, tratándose en todos los casos de personas radicadas en la ciudad desde hacía más de cinco años.

mercado de consumo masivo” (Cuadro V.a. del Anexo).

Los encuestados debían elegir entre CO, Disco, Wal-Mart, Tía¹²¹, Burgos y los minimercados barriales (pequeños autoservicios, almacenes, puestos del mercado municipal, panaderías, carnicerías, verdulerías y pescaderías) y de la elección resultó que la CO era preferida en los rubros: *otros servicios, calidad, higiene, carnes, pescado, frutas, comestibles, estacionamiento, verduras y pan* (ordenado de mayor a menor porcentaje). En cuanto al *trato personal* los almacenes barriales seguían siendo los elegidos en atención al vecino (secundados por la cooperativa con 26,6%); Entre “buena”, “regular” o “mala”, el 84,8% consideraba buena la atención al consumidor y sólo el 3,0% como mala. En tema de *precios y surtido*, reinaba *Wal-Mart*, mientras que la CO se ubicaba segunda (en base a precios fue elegida por el 38,9% de la muestra, mientras que con respecto al surtido el porcentaje fue del 34,6%). La diferencia entre *Wal-Mart* y la CO era amplia en surtido, pero no así respecto a precios. Sin embargo, el carácter de fijadora de precios de la CO había sido cedido, devaluándose su rol de empresa testigo (de precios) –una de las más benéficas acciones que puede ejercer un cooperativismo de consumo pleno–.

En el período 1997-2001, la CO también encaró un proceso de expansión fuera de Bahía Blanca, desacelerándose su fuerza al ritmo de la recesión económica. Se iniciaría así una tendencia en la que su ciudad cabecera perdería peso específico en el caudal total de ventas de la cadena (Cuadro V.2.).

Cuadro V.2. Evolución de la distribución geográfica de las ventas (1996-2010).

Año	Bahía Blanca	Región	Resto Buenos Aires	Río Negro	La Pampa	Neuquén
1996	73,0%	27,0%	s/d	s/d	s/d	0,0%
1999	60,8%	39,2%	s/d	s/d	s/d	0,0%
2000	61,6%	38,4%	s/d	s/d	s/d	0,0%
2004	53,2%	46,8%	s/d	s/d	s/d	0,0%
2005	50,3%	49,7%	35,1%	12,3%	2,3%	0,0%
2006	46,6%	53,4%	35,2%	15,7%	2,6%	0,0%
2007	43,6%	56,4%	31,3%	18,9%	3,5%	2,6%
2008	40,0%	60,0%	32,5%	19,3%	4,4%	3,8%
2010	36,6%	63,4%	34,0%	20,7%	3,7%	5,0%

Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la CO (ejercicios sociales del N° 84 al N°100).

¹²¹ En diciembre de 1998, la cadena de supermercados propiedad de las familias Deutsch y De Narváez fue vendida a la sociedad formada por el grupo Exxel y Promodes, propietaria de los Supermercados Norte. En agosto de 1999, mientras en el país el proceso de conversión de las tiendas Tía en Norte estaba en una primera etapa, los colosos franceses Carrefour y Promodes se fusionan. De este modo, Carrefour-Norte-Tía-Día se constituye por lejos en el mayor conglomerado minorista del país. Norte, propiedad absoluta del grupo Carrefour desde abril de 2001, siguió funcionando como tal hasta 2008, cuando se decidió convertir los 97 locales de la cadena en un nuevo formato del gigante francés: los Carrefour Express (se ha comprobado que bajo esta nueva imagen, las ventas se incrementaron significativamente).

A los pocos meses de abierto el “Híper Azul” en el centro de la provincia de Buenos Aires, se firmaron convenios de complementación comercial con las cooperativas agrarias de Cabildo (“Sombra de Toro”) y Puán (“Cooperativa Agrícola Ganadera”) lo que posibilitó las aperturas de las sucursales N° 7 y N° 31 respectivamente. Semanas después se inauguró la sucursal N° 34 (Barrio Merino), tercer local en la ciudad de Punta Alta. Así también, en 1997, la CO se hizo cargo de la operatoria comercial de un supermercado “*Hipervisión*”, en la ciudad de Coronel Pringles (Sucursal N° 47)¹²².

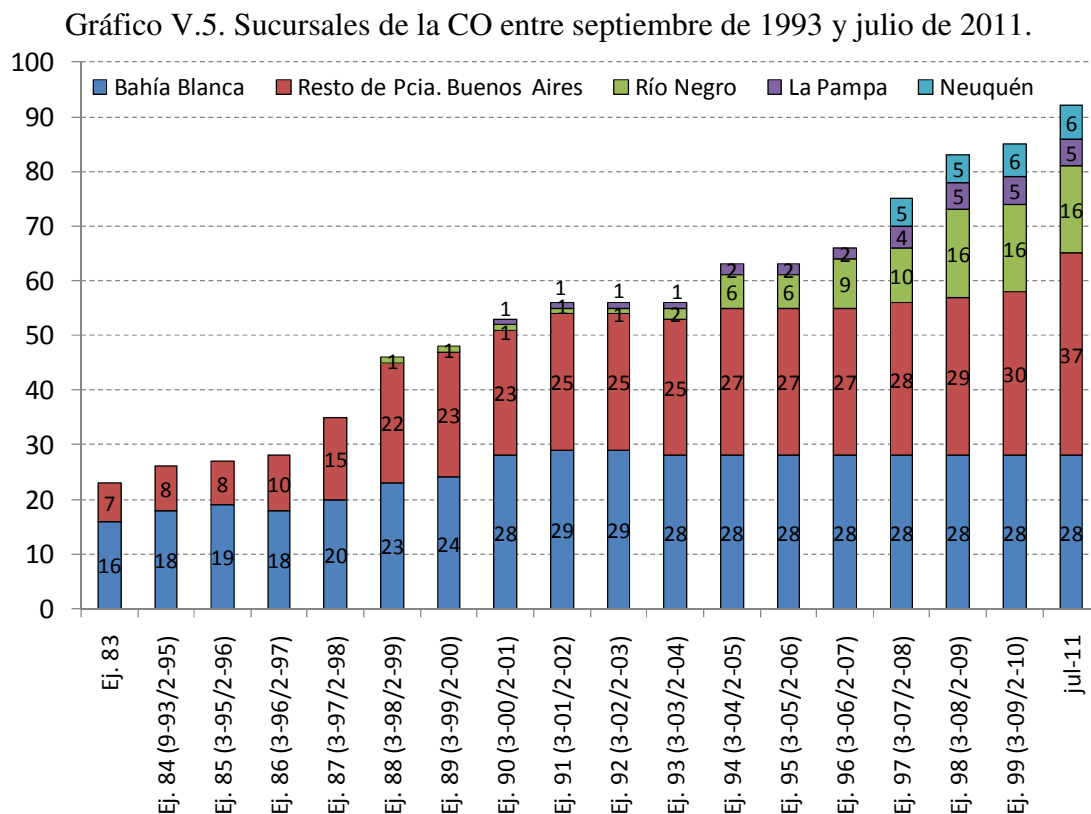
En 1998, a través de acuerdos para hacerse cargo de las secciones de consumo de otras cooperativas agrarias, la CO ingresó en Olavarría (Sucursales N° 36 y 37), Necochea (Sucursales N° 38 y 39) y Tornquist (Sucursal N° 41). Ese mismo año, construyó también dos supermercados integrales en Benito Juárez (N° 40) y Río Colorado (N° 43), siendo esta ciudad el punto de partida para su futura proyección sobre la provincia de Río Negro. Ese pujante ejercicio 88, cerró con la puesta en funcionamiento por parte de la CO de la segunda sucursal Hipervisión (Sucursal N° 48 o Visión I, antiguo supermercado “El Indio”).

Paralelo al proceso de contracción económica desde 1999, la CO redujo el ritmo de creación de sucursales en la región. En el bienio 1999-2000 se abrieron sólo dos sucursales: la tercera sucursal en Tres Arroyos (Sucursal N° 45) en 1999 y la primera boca de distribución en la provincia de La Pampa en 2000, precisamente en un edificio alquilado de la ciudad de General Acha (Sucursal N° 52). En 2001, al filo del estallido económico, la CO instaló en General La Madrid un supermercado integral (Sucursal N° 55) y dispuso una nueva plataforma comercial en Azul, esta vez un pequeño autoservicio (Sucursal N° 56).

Más allá de una creación de locales en Bahía Blanca y la región con una intensidad relativamente menor a partir de 1999 –sobre todo fuera de la ciudad cabecera–, el ambicioso programa de expansión de la CO hizo que entre los años 1996 y

¹²² El 21 de junio de 1997, la CO e Hipervisión S.A. celebraron un acuerdo empresario de asociación y comercialización, mediante el cual la cooperativa adquiría el 50% del paquete accionario de esa sociedad y al mismo tiempo se hacía cargo en forma exclusiva del supermercado que Hipervisión explotaba en Coronel Pringles. Efectuado el contrato, la CO disminuyó el gasto operativo, remodeló las instalaciones, modificó el *lay-out* y el surtido, además de capacitar al personal. Debido a posteriores modificaciones del convenio, los dos supermercados que Hipervisión posee en Pringles comenzaron a funcionar como sucursales de la CO.

2001 duplicara su número de sucursales, llevándola de 28 a 56 (Gráfico V.5.)¹²³.



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 83 al N°100) y Familia Cooperativa (edición N° 308 de julio de 2011).

Las amplias bocas de distribución creadas (en especial, el “Híper Aguado”, el “Híper Azul”, el “Híper del Shopping”) provocaron el aumento del tamaño medio de los locales de la cadena (Gráfico V.a. del Anexo), pasando de 622 a 922 m² entre 1995 y 2001 (en las dos últimas décadas el tamaño medio de las bocas de distribución de los supermercados nacionales ha estado en torno a los 1.500 m²).

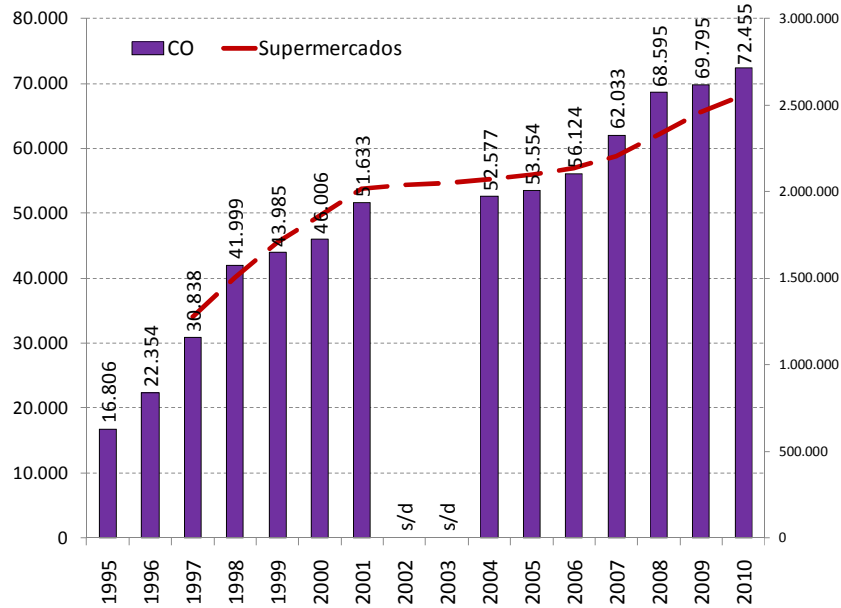
El considerable aumento del área de ventas del año anterior a la llegada de *Disco* y *Wal-Mart* (33%), fue superado tanto en 1997 (38%) como en 1998 (36,2%) –las tasas del trienio 1996-1998 fueron tres veces más que las de la década siguiente–; mientras que, para 1999 el incremento anual no superó el 5% y, para 2001, fue poco más del 12% (Gráfico V.b en Anexo).

En síntesis, entre 1995 y 2001, la superficie comercial de la CO se triplicó (Gráfico V.6.) con una tendencia semejante a la del agregado del sector. El despliegue

¹²³ En la Memoria del Ejercicio N° 89 (mayo de 2000), se leía: “En el contexto de la economía actual, la expansión se convierte en un objetivo permanente indispensable para asegurar el éxito competitivo de la Cooperativa”.

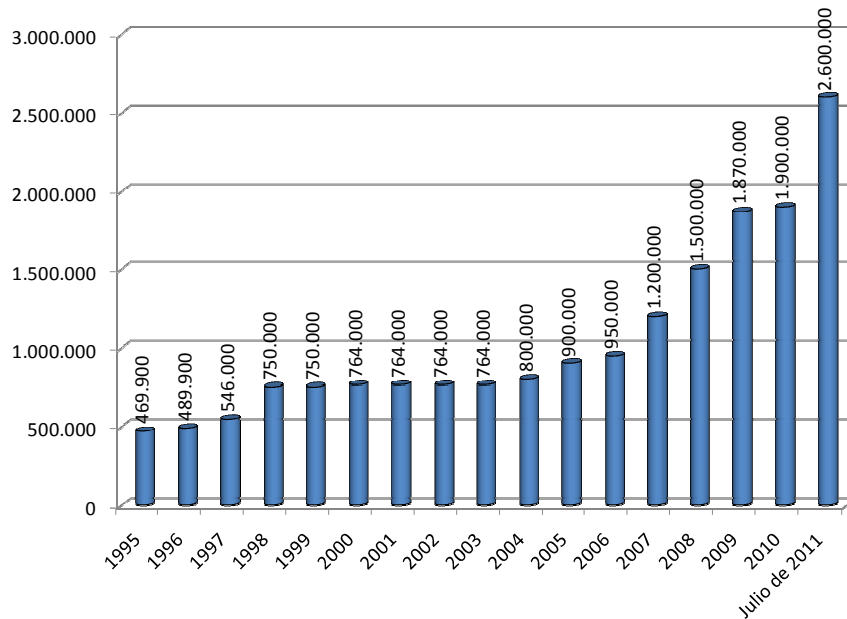
territorial de sucursales le permitió que, en el período, su mercado atendido se incrementara 62,6%, pasando de 470.000 a 764.000 personas (Gráfico V.7.). El año 1998 es el que registra la incorporación del mayor número de consumidores potenciales (Gráfico V.c. en anexo). La integración de socios fue bastante menor, al alcanzar 13,7% entre febrero de 1996 y febrero de 2002.

Gráfico V.6. Evolución de la superficie del área de ventas en m² (año del balance).



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 85 al N°100) y Encuesta de Supermercados (INDEC).

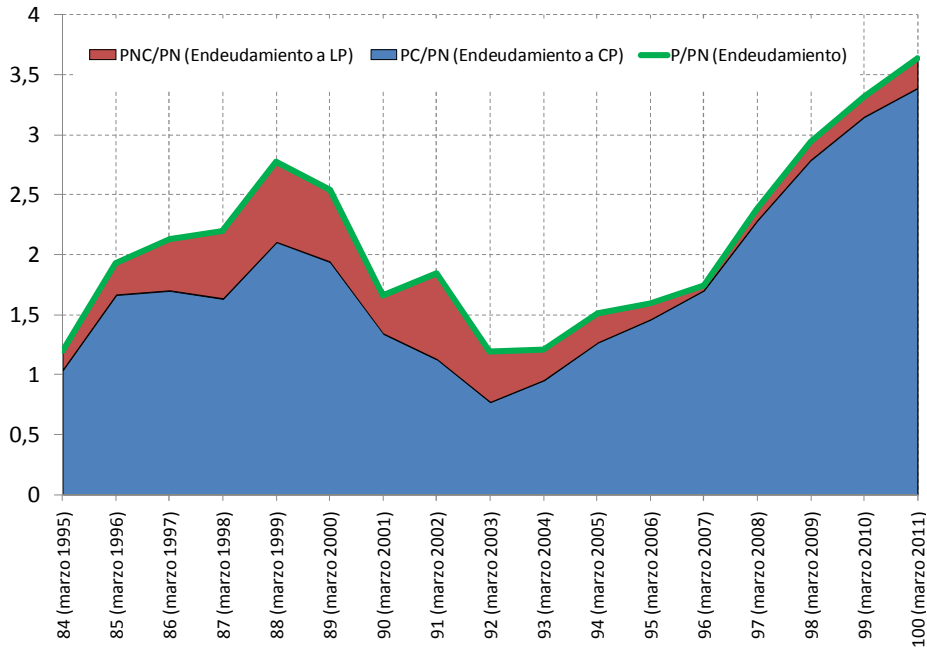
Gráfico V.7. Evolución del mercado atendido (habitantes).



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 85 al N°100), sitio web de la CO e INDEC.

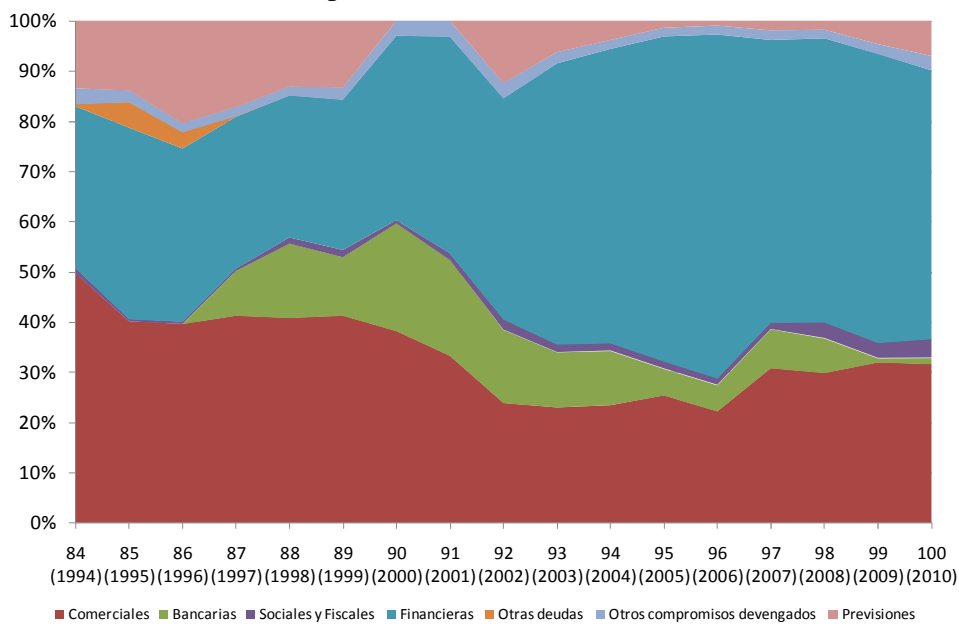
Para alcanzar ese despliegue comercial, la CO debió incrementar su pasivo (Gráfico V.8.), pasando a ser sus fuentes de recursos más importantes el crédito comercial de proveedores, los fondos de las cuentas de préstamos personales de asociados (deuda financiera) y el financiamiento bancario (pugnando por la concesión de créditos a largo plazo) (Gráfico V.9.).

Gráfico V.8. Endeudamiento de la CO (1995-2011)



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

Gráfico V.9. Composición del Pasivo de la CO (1995-2011)



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

Además de instalarse en la mayoría de las ciudades en las que tenía presencia, había alcanzado un destacado *market-share* para mediados de 2001: 80% en Cabildo, 73% en Pedro Luro, 55% en Saavedra, 54% en Coronel Pringles, 53% en Punta Alta, 49% en Puán, 48% en Pigué, 46% en Tornquist, 43% en Coronel Dorrego, 42% en Río Colorado, 41% en Tres Arroyos, 40% en Coronel Suarez y 32% en Azul (Memoria del Ejercicio N° 90).

En cuanto a su marca propia, en función de la aceptación alcanzada por parte de los consumidores, la línea de productos COOPERATIVA comenzó a instituirse en un factor central de la política comercial de la CO. Con la participación de diferentes empresas industriales (nacionales), la marca propia ya estaba constituida por 80 productos a fines de 1997, ampliándose hacia nuevas categorías como “Limpieza, perfumería y bazar” para 2001¹²⁴. Para fines de los noventa, los productos COOPERATIVA eran más del 4% de las ventas de la CO (Memoria del Ejercicio N° 89).

Impulsada por la experiencia anterior, en el seno de la cooperativa comenzó a tomar interés el proyecto de una marca propia dirigida a los sectores más desfavorecidos de una economía ya inmersa en un proceso depresivo. Para esto, en enero de 1999, la CO pasó a integrar una “Agrupación de Colaboración Empresaria” (A.C.E.) junto con *Toledo* y *La Anónima*¹²⁵, las cadenas regionales más próximas a ellas. La unión del poder de compra de estas cadenas permitiría menores costos de aprovisionamiento y una mayor escala, condiciones requeridas para desarrollar un surtido de productos (alimenticios y no alimenticios) que puedan ofrecerse a “precios mínimos” (o al menos muy bajos) sin renunciar a estándares de calidad. Para la segunda mitad de 2000, se preveía comenzar a comercializar los productos “*Primer Precio*”, pero el alejamiento de *La Anónima* (que efectuó un acuerdo con una cadena internacional para comercializar su marca) retrasó su lanzamiento (Cendón *et al.*, 2007, p. 11).

En términos de su desarrollo de comunicaciones y sistemas de computación efectuado entre 1996 y 2001, sobresale la experiencia de “*Coopernet*”, establecido en diciembre de 1998, como el primer sistema de compras por computadora introducido en

¹²⁴ Entre los productos COOPERATIVA, encontrábamos harinas, lácteos, arroz, mayonesa, tomates y frutas al natural, arvejas remojadas, pastas frescas, caldos, mermeladas, aceite, fideos, jugos, yerba, cafés instantáneo y molido, té, bebidas gaseosas, vinos, soda, detergentes líquidos, lavandina, desodorantes, desinfectantes líquidos, suavizantes para ropa, servilletas, papel higiénico, rollos de cocina, pañales, polvos para lavar, limpiadores concentrados, etcétera.

¹²⁵ En un principio, *Metro Max*, *Libertad* y *Americanos* habían presentado interés de participar, pero terminaron siendo absorbidos (por *Coto*, *Casino*, *Disco Ahold* respectivamente) (Cendón *et al.*, 2007, p. 11).

la región de Bahía Blanca. Un nuevo emprendimiento de la CO en estos años fue la creación de “*Nikant Tour*”, una agencia prestadora de servicios de viaje y turismo. Surgida en 1999, tomó la forma empresaria de sociedad anónima, debido a las restricciones legales que impiden una actividad plena de las organizaciones de la economía social en este campo.

En cuanto al Frigorífico Cabildo, su actividad continuó con la tendencia creciente exhibida en la primera mitad de la década. Entre 1993 hasta 1999, sus dos secciones, “fraccionamiento de carne” y “elaboración”, crecieron a tasas anuales promedio de 32,5% y 61,1% respectivamente (mientras que en este lapso, la producción de la primera se quintuplicó, la segunda aumentó diecisiete veces) (Memoria del Ejercicio N° 89).

Inaugurado el BBPS a fines de 1998, no se requirió de mucho tiempo para percibir que el emprendimiento se había materializado en un momento poco propicio. En 1999, su primer año de funcionamiento, el BBPS registró un reducido nivel de ventas (menor del que se esperaba) en razón de “*la recesión y el desempleo*”, según la Memoria del Ejercicio N° 89¹²⁶. Cuando el escenario se agudizó en 2000 (las ventas de los shoppings argentinos cayeron 2%), y el grupo Pérez Cuesta había perdido su interés en el *shopping* bahiense, la CO debió efectuar un salvataje financiero del emprendimiento, gran esfuerzo para la entidad al asumir todo el pasivo del centro de compras. Esta operación fue completada en 2001, cuando la CO adquirió el 98,9% del paquete accionario de la sociedad (a diciembre de 1997 la CO tenía el 24,5%). Se procedió a controlar los gastos de funcionamiento, pero, al otorgarse quitas a los concesionarios afectados por la crisis, los ingresos retrocedieron aún más. A fines de 2001, en un aciago escenario (ese año la facturación de los shoppings se desbarrancó en más del 15%), la CO se animó a inaugurar nuevos locales, con el sentido de fortalecer el centro de compras a la espera de una reactivación futura de la economía.

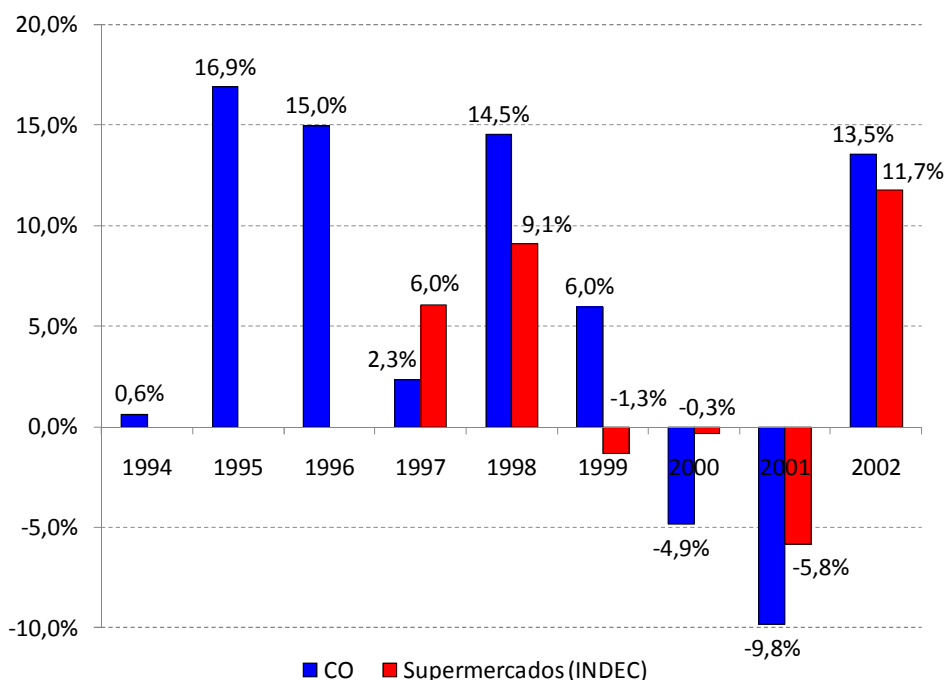
Antes de considerar cómo la cooperativa atravesó la crisis de 2001-2002, debemos referir a la evolución de sus ventas durante el período previo, en que confrontó la radicación en su mercado de tres de las más poderosas cadenas internacionales de la distribución masiva (*Wal-Mart*, *Ahold* a través de *Disco* y *Carrefour* a través de *Norte-*

¹²⁶ Pese a estos motivos manifestados en la Memoria, el desempleo en el aglomerado Bahía Blanca-Cerri pasó del 14,3% al 13,2% entre 1998 y 1999; si bien es cierto que la recesión argentina se inició en 1999 (caída del 2% del consumo privado y del 3% del PBI, a precios constantes), las ventas corrientes de los centros de compras aumentaron ese año, aunque a una tasa mucho menor que la de 1998 (2,9% contra 12,3%). Fuente: INDEC.

Tía).

Como surge del Gráfico V.10. –donde se presentan las tasas de crecimiento de la facturación de la CO, como del conjunto del supermercadismo–, previo al ingreso de nueva competencia, las ventas de la CO aumentaban al 15% anual.

Gráfico V.10. Crecimiento anual de las ventas CO y supermercadismo argentino (a precios corrientes)¹²⁷.



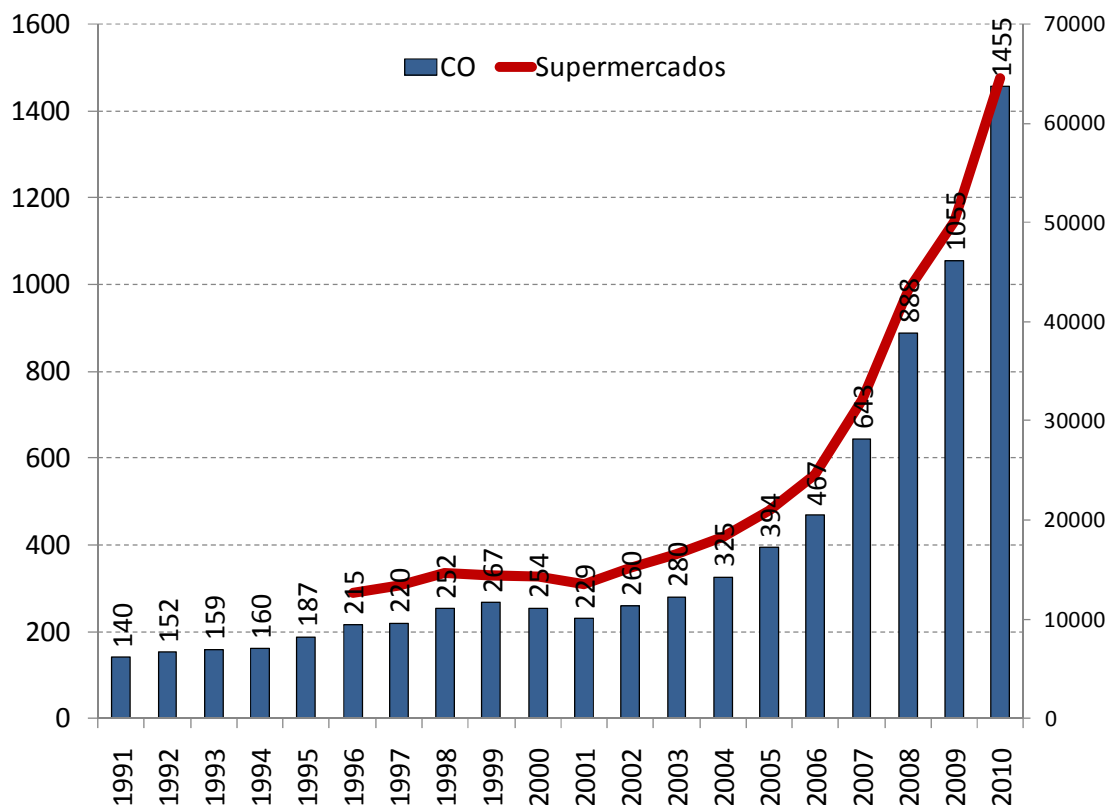
Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 83 al N°92) y Encuesta de Supermercados del INDEC.
Nota: La serie de datos de ventas de supermercados a nivel nacional efectuada por el INDEC comienza en 1996.

Con la llegada de *Disco* y *Wal-Mart* en 1997, el incremento de sus ventas es notablemente inferior (a nivel sectorial, la suba era casi el triple). Pero, al año siguiente, las ventas vuelven a subir más de cinco puntos porcentuales por encima de la variación de la rama. En 1999, la economía nacional entra en la lenta agonía que la llevaría a su estallido tres años después; la distribución masiva pasa entonces a contraerse acompañando la evolución del producto agregado, sin embargo la CO logra conseguir aún aumentos significativos de su facturación. Entre 1991 y 1999, en el marco de una economía estable, la CO había prácticamente duplicado sus ventas (Gráfico V.11.),

¹²⁷ En valores ajustados por variación de precios, la caída de las transacciones de los distintos supermercados han sido menores, en función del proceso de deflación que hubo con anterioridad a la crisis de la convertibilidad; entre mediados de 1998 y fines de 2001, los precios en los supermercados disminuyeron 8,5%. Fuente: Índice de Precios Implícitos de la Encuesta de Supermercados del INDEC.

creciendo anualmente en promedio a una apreciable tasa de 8,4%.

Gráfico V.11. Ventas de la CO y del supermercadismo argentino (1991-2010), en millones de pesos corrientes.

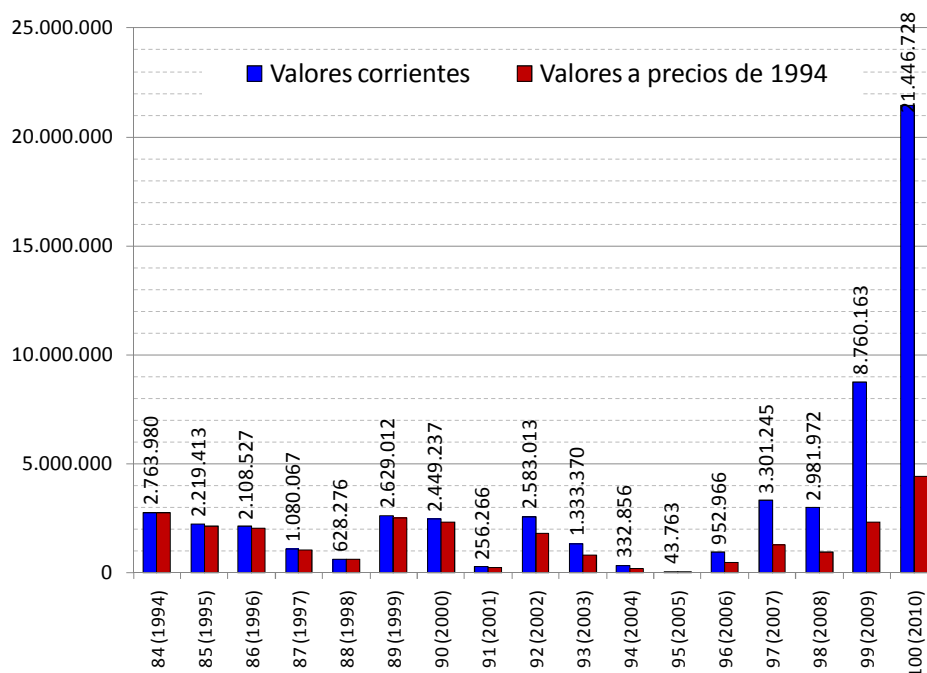


Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y balances de la Cooperativa Obrera y Encuesta de Supermercados del INDEC. Nota: La serie de datos de ventas de supermercados a nivel nacional efectuada por el INDEC comienza en 1996.

Los problemas de la CO comenzarían en 2000, agravándose un año después, en un bienio en que su performance sería aún más crítica que la del supermercadismo en general. Mientras que en 2000 sus ventas caen 5%¹²⁸ (el sector se mantiene estable), hacia el fin de la convertibilidad se desploman 10% (la caída fue de 6% a nivel sectorial). En 2001, las ventas (en pesos corrientes) por m² y sucursal tocan fondo (Gráficos V.1. y Gráfico V.2.) y el margen de beneficios, luego de una recuperación en los dos años previos se derrumba, reduciéndose a su décima parte en términos absolutos (Gráfico V.12.) y volviéndose nulo con relación a las ventas o el patrimonio (Gráfico V.3.).

¹²⁸ La Memoria del Ejercicio N° 90 reconoce que mientras las ventas en pesos de 2000 disminuyeron, en volúmenes se mantienen estables e incluso se incrementan en volúmenes, lo que estaría implicando una deflación superior a la caída de la facturación. Un estudio interno realizado por la CO sobre un número importante de productos alimenticios en diciembre de 2000, dio como resultado que se mantuvo la cantidad de unidades vendidas, pero la facturación se redujo casi un 7%.

Gráfico V.12. Evolución de los Excedentes de los Ejercicios Sociales de la CO, a valores corrientes y constantes a precios de 1994 (1994-2010)



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 84 al N°100). Nota: Para deflactar se utilizaron los siguientes índices: IPC-INDEC (1994-1996), IPI Supermercados-INDEC (1996-2001) e Índice de Precios de Alimentos y Bebidas que publica CREEBBA para 2001-2010.

Sin embargo, pese al escenario de crisis, la CO había superado gran parte de la prueba (rechazando incluso una oferta de compra por un valor superior a su activo), al demostrar que “una empresa social, de carácter regional, si es moderna, dinámica y eficiente puede competir exitosamente con las más grandes multinacionales” (Memoria del Ejercicio N° 92, fecha de cierre a fines de febrero de 2002).

V.5. La noche más oscura: la Cooperativa Obrera y la crisis nacional de 2001-2002.

“Los últimos meses del Ejercicio Social que estamos considerando, y los que han transcurrido de este año hasta la fecha, posiblemente han sido los más difíciles y dramáticos en la historia de los casi 82 años de vida de la Cooperativa Obrera” se sinceraba la organización en su memoria del Ejercicio N° 91 (2001-2002). “como resultado del nuevo escenario económico [nos hemos] quedado sin financiamiento bancario, los proveedores han reducido drásticamente los plazos de pago [debiendo achicar sus stocks] y los sistemas de tarjeta de crédito han ampliado casi 30 días sus liquidaciones de pago. Al mismo tiempo los costos de insumos y gastos generales se han incrementado y las ventas reflejan la falta de poder

adquisitivo de la población. Al amparo de la crisis surgen competencias desleales como algunos “centros de abastecimiento” u otros similares, en los que el pretendido abastecimiento de las mercaderías tiene generalmente como base la evasión impositiva y previsional, la falta de controles bromatológicos y de seguridad e higiene...”. ... “en medio de semejante emergencia, en la Cooperativa Obrera nos fijamos como objetivo prioritario asegurar su funcionamiento...”.

Con el retorno de la inflación, tras la desaparición del “1 a 1” a manos de la megadevaluación, la facturación de la CO ascendió súbitamente 13,5% en 2002 (la inflación en los supermercados bahienses fue casi del 40%)¹²⁹. Sin embargo, sus ventas en términos constantes (a precios de 1996)¹³⁰ cayeron más del 18% en 2002 (Gráfico V.13.); mientras que las ventas del agregado supermercadista disminuyeron más del 20%. Aunque conservando el liderazgo del mercado frente a la crisis, el abatimiento de la capacidad adquisitiva de los consumidores provocó que toda inversión en infraestructura comercial se interrumpiera.

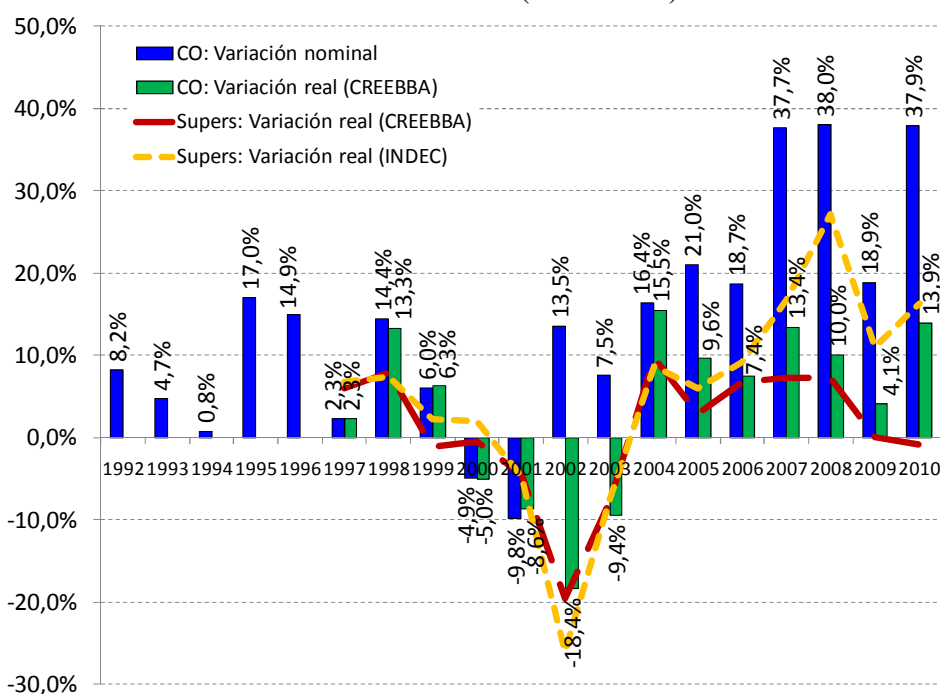
Ante la debacle, la CO busco posicionarse nuevamente como “empresa testigo”, papel que había perdido en manos de *Wal-Mart*; se declaraba “*volver a asumir, como lo hiciera en épocas de especulación e hiperinflación, su compromiso social de transparentar el funcionamiento económico en materia de abastecimiento a la población* [sumido en los primeros meses de 2002 a la incertidumbre cambiaria]”. La CO fue la única de las cadenas de supermercados que, junto a los pequeños comerciantes, adhirió a un acuerdo de colaboración promovido por el Concejo Deliberante de Bahía Blanca, suscrito por diversas organizaciones de consumidores y sociedades de fomento. (Asimismo, sobre todo a través del “Círculo de Consumidores”, suministró información sobre faltantes de productos y aumentos justificados de precios).

¹²⁹ Véase Gráfico V.d. del Anexo.

¹³⁰ Para deflactar las series de ventas de la CO y del supermercadismo en sí mismo, se utilizó el Índice de precios Implícitos de la Encuesta de Supermercados del INDEC para el 1996-2001, y, para 2001-2010, el Índice de Precios de Alimentos y Bebidas publicado por el Centro de Estudios Económicos de Bahía Blanca (CREEBBA) para 2001-2010. El Gráfico V.e. del Anexo, refleja que el Índice de Precios de Alimentos y Bebidas de CREEBBA –calculado en base a un relevamiento de los productos ofrecidos por las grandes superficies de Bahía Blanca (actualmente, *Cooperativa Obrera, Wal-Mart, Carrefour, Vea*)– evoluciona sobre la misma trayectoria del Índice de Precios Implícitos de la Encuesta de Supermercados del INDEC hasta principios de 2007. Justamente, con la intervención oficial del INDEC, el índice de supermercados de CREEBBA se despega, ascendiendo con una aceleración mucho mayor. Por tal motivo, es que, ante el flagelo inflacionario pos-convertibilidad, las series de ventas corrientes, tanto de la CO como del supermercadismo nacional, serán deflactadas por el índice bahiense.

Con la eclosión de la crisis productiva y el shock inflacionario pos-devaluación, la “racionalización” de los hábitos de consumo iniciada años atrás se radicalizó, siendo los productos de marcas líderes (o “premium”) desplazados por otros de precio menor (de segunda o hasta tercera marca)¹³¹. Ante tal coyuntura, el desarrollo de marcas propias (o blancas) efectuado previamente –donde la experiencia más reciente era la de los alimentos funcionales “*ECOOP*”–, especialmente a través de la línea “*Primer Precio*” –integrada por 400 productos y llevada adelante junto a *Toledo* desde 2001–, le permitió a la CO apuntalarse en la satisfacción de la demanda de dichos bienes.

Gráfico V.13. Variación anual de las ventas a valores corrientes y constantes de 1996 (1992-2010)



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera, Encuesta de Supermercados del INDEC y CREEBBA. Nota: La disminución real para el año 2000 que se observa en el gráfico, según la empresa no existió, ya que la caída de la facturación fue compensada por la deflación de sus precios (Memoria 90). Las variaciones en las ventas constantes para los años 2005 (9,6%), 2009 (4,1%) y 2010 (13,9%) surgen de información proveniente de la CO y no de la serie deflactada por el índice de CREEBBA. Tales valores para las tres tasas son mayores de las que resultaron de deflactar: 2005 (8,8%), 2009 (2,4%) y 2010 (6,3%).

Ante el panorama comercial desolador, los pequeños comercios recuperaban

¹³¹ Según un relevamiento de principios de 2003 realizado por CREEBBA en las cuatro principales cadenas de supermercados de Bahía Blanca (*CO*, *Wal-Mart*, *Norte* y *Vea*) para un conjunto de 96 artículos básicos de consumo de las categorías alimentos y bebidas, productos de tocador y artículos de limpieza, el conjunto de *Brands* y *marcas propias* representaban el 47% del total de marcas ofrecidas –en el caso de los alimentos, la participación ascendía a 50%–. Se detectaron diferenciales de hasta más del 300% entre precios de marcas líderes y de segundas marcas; el costo de una canasta referencial conformada únicamente por productos de marcas líderes superaba en un 41% a una compuesta sólo por bienes de segundas marcas (CREEBBA, 2003).

atractivo frente a las grandes superficies. En este sentido, su red de locales de proximidad dispersos en toda Bahía Blanca, le permitió a la CO sacarle una mayor ventaja a *Wal-Mart*, pues ahora el costo de trasladarse a una sucursal en las afueras de la ciudad había perdido cierto sentido al realizarse compras por un número mucho menor de artículos.

El mayor perjuicio que la crisis de 2001 provocó en la CO no fue precisamente la caída de su actividad comercial, sino la delicada situación financiera en la que quedó inmersa a partir del descalabro del sistema bancario argentino.

La marcada fuga de depósitos que se dio desde marzo de 2001, cayendo el sistema en una profunda iliquidez a fines de noviembre (entre los primeros días de marzo y los últimos de noviembre los depósitos bancarios cayeron 22,5%), movió al gobierno a publicar el Decreto 1.570/01, el cual restringía el retiro de efectivo de las entidades bancarias (a sólo 250 pesos o dólares por semana). Decretado el “*corralito*”, se dieron las reacciones populares del 19 y 20 de diciembre que derivaron en la caída del presidente De La Rúa. Asumiendo la presidencia en los primeros días de enero de 2002, Eduardo Duhalde sanciona la “*Ley de Emergencia Pública y Reforma del Régimen Cambiario*” (N° 25.561) que deroga el régimen de convertibilidad. Un mes más tarde, con el Decreto N° 214/2002 (llamado de “*Reordenamiento del Sistema Financiero*”), se dispone la “pesificación asimétrica”, transformando los depósitos en dólares a razón de 1,40 pesos por dólar y pesificando todas las deudas en dólares a 1 peso por dólar, con el agregado de que a los depósitos y deudas pesificados se les aplicaría un “Coeficiente de Estabilización de Referencia” (CER) con el fin de resguardarlos del proceso inflacionario esperado.

Frente a los hechos anteriores, la CO debió imponer límites a la operatoria de sus Cuentas de Préstamos Personales. Envuelta en la incertidumbre, la CO consideraba la opción de suscribirse a la pesificación de las deudas con sus socios y evitar de este modo el disparo del pasivo de la organización. Pero se advertía también que una acción como la pesificación (que sería “1 a 1” por enmarcarse los préstamos de los asociados a la cooperativa como contratos entre particulares y no depósitos en el sistema financiero), seguramente dilapidaría la confianza de los asociados en la organización (considerada su principal capital y estandarte) al presentarse de un modo análogo (o incluso peor) que los repudiados bancos –y por ende, al sistema de “Cuentas de Préstamos Personales de Asociados” en sí mismo–. Ante tal disyuntiva, la CO optó por ejercer el esfuerzo sobre su estructura financiera con el fin de ofrecer un tratamiento que

podiera resultar mejor a aquél que el sistema bancario concedía a sus ahorristas.

“Esa decisión era imprescindible porque debíamos dar una respuesta adecuada a los asociados que por años nos confiaron su dinero, contemplando adecuadamente sus intereses y ratificando una conducta seria y transparente que le ha valido a la Cooperativa Obrera un prestigio que es la base del funcionamiento de su sistema de Cuentas de Préstamos Personales de Asociados. La actitud que hemos asumido debería ser 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”. (Memoria del Ejercicio N° 91, julio de 2002).

El reintegro de los préstamos en dólares no sólo era una política diferente a la dispuesta por la banca, sino también, una conducta en sintonía con la adoptada por *El Hogar Obrero* una década atrás, cuando pagó en efectivo a sus ahorristas los fondos que el Estado le había incautado con el *Plan Bonex* (Decreto 36/90). Aunque con mejor suerte que *EHO* (que terminó perdiendo el 70% de su capital por seguir tal acción, llevándolo al concurso de acreedores un año después), respetar el signo monetario de las cuentas en dólares en medio de la mayor crisis económica de la Argentina moderna, significó un enorme esfuerzo para la CO quien convocó a cada uno de sus ahorristas, para darles a conocer las alternativas a su disposición, como el esfuerzo que implicaba para la institución. Para el caso de las cuentas en dólares, les dio la opción a sus asociados de mantener sus cuentas en dólares con valores disponibles en 18 vencimientos trimestrales a partir del 30 de marzo de 2003 y un interés del 2% anual a percibir a partir del 1 de marzo de 2002 en dólares billete por trimestre adelantado, o bien pesificar a 1,40 más CER. A los titulares de las cuentas en pesos se les brindó la posibilidad de constituir plazos fijos en la misma moneda, transferir sus saldos a Cuentas de Restitución Inmediata o dolarizar bajo las condiciones indicadas anteriormente.

El traumático final de la convertibilidad había desarticulado el mecanismo financiero con el que la CO sostenía su actividad comercial. Como hemos señalado, la expansión de la entidad en la segunda mitad de los noventa se había apoyado, en gran parte, sobre las Cuentas de Préstamos Personales de Asociados y los préstamos

bancarios (Gráficos V.8. y V.9.). O sea, pasivos tomados en dólares que serían pagados a través de los pesos originados de la operatoria comercial, todo en una relación “1 a 1”. Con la devaluación y la parálisis comercial, tal mecanismo mudó. Las ventas se contrajeron severamente, su deuda en dólares con los bancos se pesificó “1 a 1”, pero en cambio a los asociados se les respetó el signo monetario. La consecuencia directa fue entonces el fuerte crecimiento del pasivo, originado en el pago de la sustantiva deuda en dólares con los asociados a partir de pesos devaluados y originados en una actividad frenada¹³².

Luego de haber disminuido el pasivo como consecuencia de la menor expansión al instalarse la recesión, la decisión de soportar las diferencias de cambio al respetar las cuentas de préstamos en dólares de los asociados provocó un salto del pasivo financiero de 30%. La reprogramación de sus vencimientos hizo que el endeudamiento financiero a corto plazo disminuyera 44% mientras que aquel a largo plazo aumentara más de 51 veces. Entre marzo de 2001 y de 2002, el pasivo de la cooperativa se incrementó más del 10% (Gráfico V.8.).

A partir del 28 de febrero de 2002, comenzó a regir entonces el acuerdo de reprogramación concertado con miles de asociados. La CO abonaría en dólares las obligaciones pactadas, la última de las cuales vencería en febrero de 2008.

V.6. La Cooperativa Obrera y “La Gran MaKro”: boom de sucursales, tasas chinas de consumo e inflación

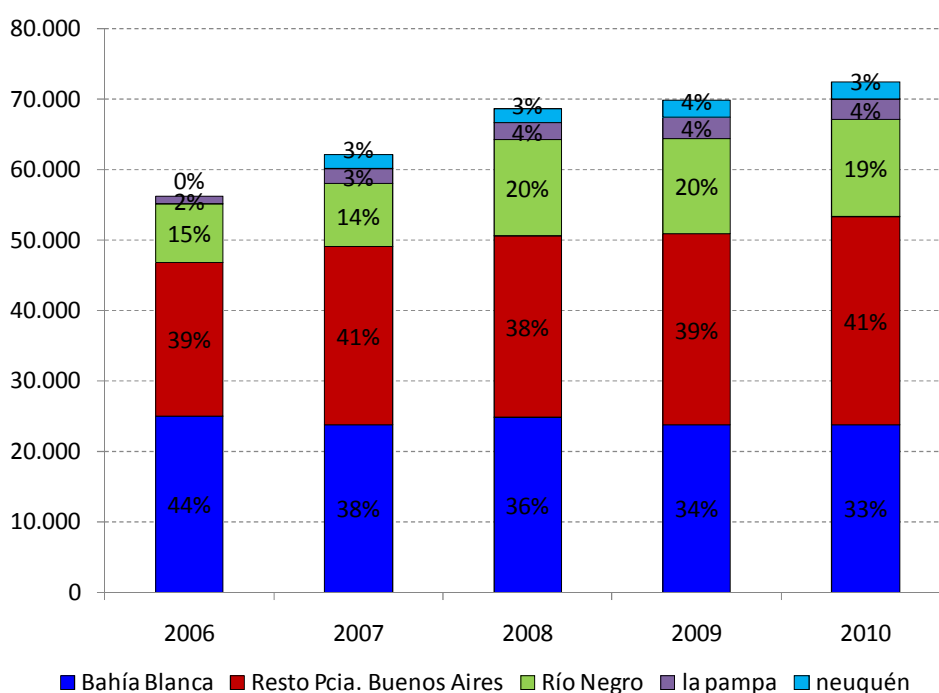
A mediados de 2003, el *retail*, a la par de la actividad económica general, comenzó a recuperarse, siendo el tercer trimestre de aquel año el primero en el que la adquisición de productos supera al valor registrado para el mismo período del año anterior –las ventas corrientes habían vuelto a crecer ya hacia el segundo trimestre de 2002, al poco tiempo de acabada la convertibilidad–. De allí en más, las ventas del supermercado, incluso a en términos reales, crecieron sin parar –crisis internacional

¹³² “Garantizar a los asociados el mantenimiento de sus préstamos en dólares es, al mismo tiempo, una respuesta responsable y necesaria, aunque muy exigente para la entidad. En un país que ha sufrido en pocos meses la devaluación estrepitosa de su signo monetario, asumir la responsabilidad de reintegrar los préstamos en dólares y multiplicar el endeudamiento de la Cooperativa Obrera constituirá una pesada carga que condicionará el funcionamiento de la entidad por varios años... [Pero] en el largo plazo su viabilidad se hace posible, requiriéndose como postulado necesario que el país inicie una etapa de previsibilidad y estabilidad económica y luego de moderado crecimiento... En ese nuevo modelo de país la Cooperativa Obrera podrá cumplir su palabra empeñada y los préstamos de sus asociados seguirán siendo una importante fuente de financiamiento de su creciente actividad”. (Memoria del Ejercicio N° 91, julio de 2002).

mediante– hasta el presente (véase Gráfico V.g. y V.h. del Anexo).

Durante el turbulento año 2002 la CO no abrió sucursales nuevas pero a partir de 2003¹³³, a la par de la recuperación económica, emprende una fase de expansión a nivel regional que aún continúa (Gráfico V.14., Gráfico V.5.). Con la aparición de nuevos locales, el mercado de la cooperativa se fue extendiendo: de 764 mil habitantes atendidos en 2003 se pasó a 2,6 millones (Gráfico V.7.) en 2011, llegada a Mar del Plata mediante.

Gráfico V.14. Evolución de la superficie comercial por jurisdicción (m²), 2006-2010



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

El despliegue territorial junto a la expansión del consumo desde 2003 generó que la facturación nominal más que se quintuplicara (Gráfico V.11.), incrementándose a tasas sustantivas incluso en términos reales (Gráfico V.13.).

Por su parte, gracias al boom del consumo, el proceso inflacionario, como así también la reducción de gastos operativos y financieros, los excedentes pasaron de 1,3 a 21,4 millones entre 2003 y 2010, con un crecimiento apreciable en términos reales (Gráfico V.12.) y en relación al patrimonio, los activos fijos y las ventas (Gráfico V.3.).

¹³³ En julio de 2003, vale resaltar, la CO introduce su tarjeta de crédito, la “Coopeplus” (hoy tiene más de 103 mil cuentas habilitadas), que no sólo sirve para comprar en la cooperativa, sino también en múltiples comercios de la región (9.700 al presente); meses antes, había sacado la tarjeta BBPS, para efectuar compras en el shopping.

Su estrategia expansiva en esta fase, la de mayor crecimiento en su historia, se basó en establecer sucursales fuera de Bahía Blanca –disminuyendo su participación en ventas (Cuadro V.2.)–, donde antes funcionaban supermercados con dificultades financieras. Para eso procedió a la firma de contratos de concesión comercial a largo plazo, pagando cánones mensuales, usualmente en proporción a las ventas. Una vez tomados, la cooperativa reacondiciona los edificios e instalaciones y retiene el personal empleado.

En territorio bonaerense, la CO estableció nuevas bocas en Necochea en 2003 y Olavarría en 2004, una tienda en Puerto Belgrano (antes de *Suma*) en 2007 y un moderno supermercado en General Villegas –al noroeste de la provincia de Buenos Aires– en 2008.

En la posconvertibilidad fue ganando nichos de mercado en Río Negro, provincia con otrora fuerte tradición en el cooperativismo de consumo, además de políticas promocionales hacia el sector (las cooperativas están constitucionalmente exentas de ventas). Después de instalarse en Río Colorado en 1998, la CO rescató la cooperativa de consumo La Estrella, de Cinco Saltos en julio de 2003, transformándose en su sucursal N°58; le correspondía entonces cubrir las localidades intermedias a la vera de la ruta nacional 22.

La Cooperativa inauguró tres sucursales en General Roca en 2004, dos en Villa Regina en 2005, una en Cipolletti (instalándose allí también un centro de distribución para abastecer Río Negro y Neuquén) y otra en Choele Choel (donde antes funcionaba “*Feky Hnos.*”) en 2006 y una en Ingeniero Huergo en 2007. A fines de mayo de 2008 la Cooperativa inauguró un hipermercado de 4.000 m² en Viedma (Sucursal N° 77), cuya construcción contó con financiamiento del Banco Credicoop. También ese año abrió dos locales en Allen, dos en Fernández Oro (estos cuatro pertenecientes a la firma “*Roymar S.R.L.*”) y otro más en Cinco Saltos (donde funcionaba antes el supermercado local “*Kimavi*”).

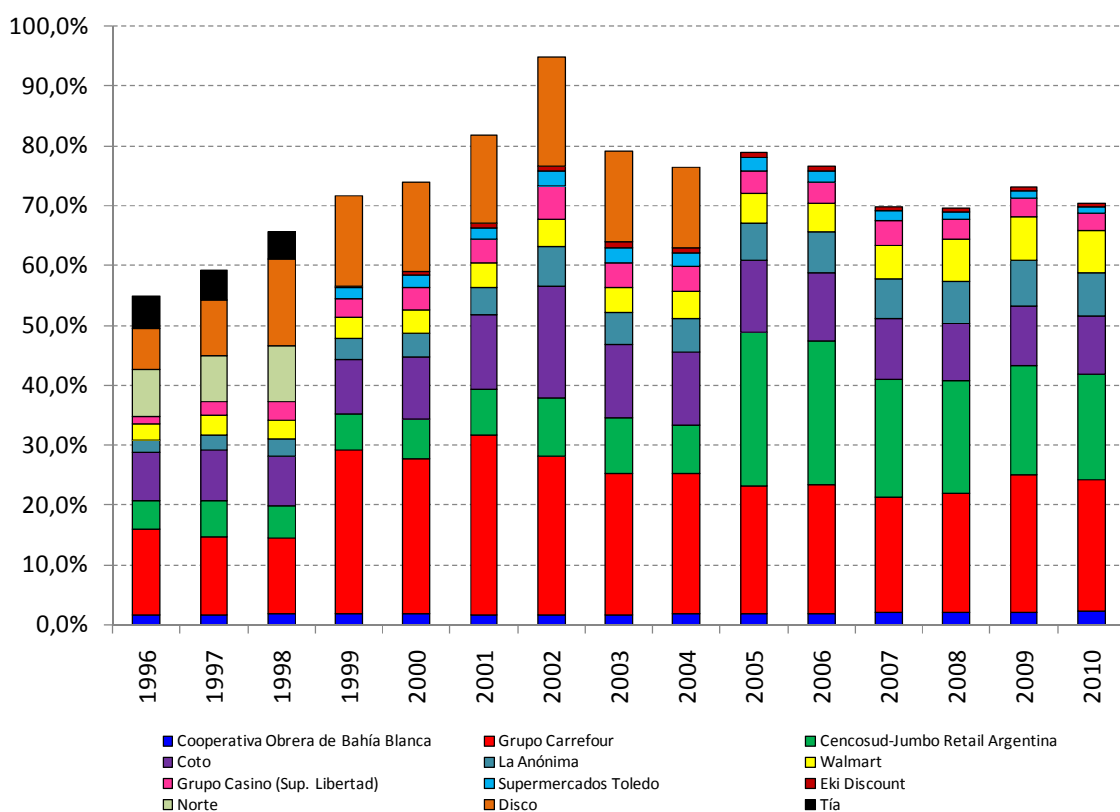
En 2007 y 2008 la CO también ingresó en las ciudades de Santa Rosa (con dos sucursales, una de ellas, de la firma local “*Girard Hnos.*” anteriormente) y General Pico, en La Pampa. Respecto a la provincia de Neuquén, en 2007 la Cooperativa se estableció en la ciudad de Centenario donde adquirió cinco sucursales a la firma comercial local “*Ganador*”. En 2010, se instaló finalmente en la capital neuquina, con un supermercado de 1.000 m².

Desde fines de 2009, con la llegada a la ciudad balnearia de Monte Hermoso

(acuerdo con el supermercado “*Los Danos*”), vuelve a avanzar principalmente sobre la provincia de Buenos Aires. Establece nuevas sucursales en Coronel Suárez (antes del “*Supermercado Más*”) y General La Madrid (supermercado “*Sur*”) y llega a Mayor Buratovich (en donde operaba “*El Aromo*”) y Médanos (local del supermercado “*Nicasio*”) en la segunda mitad de 2010. En 2011, se radica en Villalonga (antes “*Aiken*”), Bolívar (antes supermercado “*Fausto*”) y, en el paroxismo de su expansión, alcanza la ciudad de Mar del Plata en julio (tomando el supermercado “*Coral*”), aguardando abrir una nueva en el corto plazo sobre la Avda. Constitución¹³⁴.

Habiendo llegando al presente y antes de pasar al próximo capítulo, obsérvese el Gráfico V.15., donde se exhibe el *market-share* de la CO –juntos a los retailers líderes– en el total del supermercadismo argentino entre 1996 y 2010. Como se ve, la CO salió airoso a la hora de enfrentar un mercado mucho más competitivo, conservando e incluso incrementar su participación (véase Cuadro V.b. y Gráfico V.i. del Anexo).

Gráfico V.15. Participación de los principales *retailers* en el supermercadismo local



Fuente: Elaboración propia en base a Ranking “*Las mil empresas que más venden*” de Mercado (ediciones de junio, 1997-2011), Memorias y Balances de la CO (Ejercicios Sociales N° 84-100), Encuesta Supermercados - INDEC.

¹³⁴ En estos años no abrió nuevas sucursales en Bahía Blanca, pero en la ciudad amplió su Centro de Distribución Bahía Blanca (Almacén) en 5.300 m², a fin de actualizar su logística en función de su mayor expansión regional, y readaptó un edificio para el almacenamiento de artículos del hogar (para la sección “*CoopeHogar*”).

VI. GRADO DE FORTALEZA INSTITUCIONAL ASOCIADO A LA DINÁMICA EMPRESARIA RECIENTE

Con la finalidad de caracterizar la identidad institucional de la CO sobre la que se asienta su desarrollo empresarial, será considerada la naturaleza de las políticas institucionales y su correspondencia con los principios cooperativos, apreciando a la vez el discurso económico-institucional de los dirigentes de la CO y la visión, identificación y nivel de compromiso hacia la cooperativa que expresan sus asociados.

VI.1. Estructura y políticas institucionales en función de los siete principios cooperativos

En esta sección, se dará presentación a las políticas institucionales de la CO, ordenándose en función de los siete principios del movimiento cooperativo: *Adhesión voluntaria y abierta; Control democrático de los asociados; Participación económica en los resultados; Autonomía e independencia; Educación, formación e información; Cooperación entre Cooperativas; Preocupación por la comunidad.*

Pero antes, refirámonos primero a la misión de la CO y su compromiso público con los consumidores. La misión de la CO es “*satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales de la población, procurando un adecuado equilibrio entre la calidad del servicio y la economía de precios*”. Según su compromiso público con los consumidores, la CO procura:

- 1. Garantizar permanentemente el precio justo en beneficio del consumidor y en protección de acciones comerciales desleales.*
- 2. Desarrollar productos de marcas propias que favorezcan la economía familiar.*
- 3. Acercar sus sucursales a los lugares donde vive la gente, facilitando la compra en los distintos barrios y localidades de la región, para respetar el sentido de pertenencia de los vecinos.*
- 4. Controlar la calidad de los productos que comercializa y priorizar la preservación del medio ambiente, contribuyendo de tal modo a la buena salud de la población.*
- 5. Atender con mayor calidez y genuino interés las necesidades y aspiraciones de los consumidores.*
- 6. Reafirmar su identidad de empresa nacional en manos de los propios consumidores y fomentar el ingreso de nuevos asociados como estímulo a la participación democrática.*
- 7. Reinvertir en la región y dar preferencia en su abastecimiento a productores locales.*

8. *Observar una conducta transparente y ética, cumplimiento con todas las obligaciones laborales, impositivas, comerciales y aduanera.*
9. *Promover y realizar actividades sociales, educativas, culturales y de bien público.*
10. *Defender los derechos del consumidor, sosteniendo al ser humano como centro y destinatario de la actividad económica.*

VI.1.a. Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta

En lo relativo a su “apertura cooperativa”¹³⁵, para asociarse a la CO, las personas deben presentar una solicitud por escrito ante el Consejo de Administración de la Cooperativa Obrera –suele hacerse presentado el DNI a la cajera y llenar unos pocos datos–, comprometiéndose a suscribir por lo menos una cuota social al ingresar y las que correspondan al uso que hiciere de los servicios sociales en la proporción que anualmente establezca la asamblea (es decir, la asamblea dicta el capital mínimo a aportar, requerimiento para percibir retornos por las compras). El capital que debe aportar el asociado a su ingreso es actualmente de “*un austral*” (Fuente: <http://www.cooperativaobrera.coop/>).

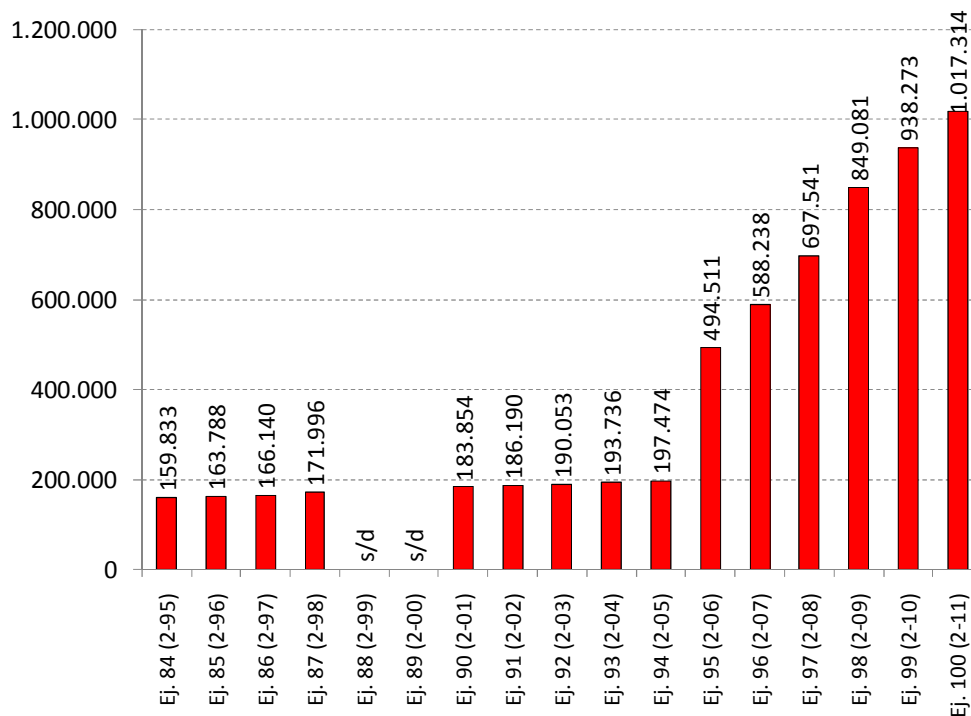
Al 28 de febrero de 2011, el padrón de asociados de la CO llegó a 1.017.034, integrado por 532.611 mujeres, 481.082 varones y 3.621 personas jurídicas (al presente, el número de socios está en torno a 1,1 millones).

Si bien en estos últimos años la CO viene incrementando el número de asociados en forma sostenida (Gráfico VI.1.) debe destacarse que en el año 2005 se produjo un fuerte aumento en el número de socios (150%) gracias a la campaña “*Hagamos más grande a la Coope*”, emprendida al quedar las operaciones realizadas con socios exentas del Impuesto a los Ingresos Brutos (tasa del 3%) y Sellos en la Provincia de Buenos Aires, ley que se traducía en mayores beneficios económicos para la CO¹³⁶. Tras esta medida, el incremento anual de socios estuvo entre 10% y 20%; antes, en torno al 2%.

¹³⁵ El estatuto establece que puede ser asociado de la Cooperativa Obrera toda persona de existencia ideal o visible que acepte las disposiciones estatutarias y reglamentos sociales y no tenga intereses contrarios a la misma. Los menores de más de 18 años de edad pueden ingresar a la CO sin necesidad de autorización de quién ejerza la patria potestad y disponer por sí solos de su haber en ella, pero al igual que las personas incapacitadas mentalmente, que pueden asociarse mediante sus representantes legales, no tendrán ni voz ni voto en las asambleas.

¹³⁶ El principal gestor de la Ley N° 13.360 (11 de agosto de 2005) fue precisamente el consultor institucional de la CO, Cr. Rubén Alfredo Masón.

Gráfico VI.1. N° de Asociados a fecha de cierre del ejercicio



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

Debe aclararse que los 2.387 empleados en relación de dependencia de la CO (a fecha de julio de 2011) son todos ellos socios de la entidad.

Para una cooperativa de 1.100.000 socios y un capital social de 16 millones de pesos a fines de julio de 2011, parece extraño que en el último ejercicio económico se produjeron solamente 6 bajas, de las cuales tres correspondían a transferencias y tres a renunciaciones, siendo el capital devuelto por estas renunciaciones de sólo 68 pesos. Además en ese período se produjeron 824 unificaciones de capital (situación que se da cuando un mismo consumidor dispone de dos números de asociado).

VI.1.b. Segundo principio: Control democrático de los asociados

Este principio considera que las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Este principio se vincula con la participación de los asociados en las Asambleas y el papel del Consejo de Administración.

La asamblea configura el órgano máximo de la CO. Según el estatuto se establece la realización de asambleas electorales de distrito y asambleas de delegados¹³⁷.

¹³⁷ La convocatoria a las mismas se efectúa con una anticipación no menor a los quince días de la fecha de realización de la asamblea.

Para las *asambleas de distrito*, los asociados son convocados anualmente a fin de elegir los 120 delegados titulares y 30 suplentes que los representarán en la asamblea ordinaria¹³⁸. Los distritos electorales se adecuan a la expansión de la CO, creándose periódicamente nuevas áreas distritales; los 24 distritos de la CO son los siguientes:

Cuadro VI.1 Distritos de la Cooperativa Obrera

Distritos			
1	Azul	13	Necochea
2	Bahía Blanca Centro	14	Olavarría
3	Bahía Blanca Sudoeste	15	Pedro Luro
4	Benito Juárez	16	Pigüé
5	Cipolletti	17	Puán
6	Cnel. Dorrego	18	Punta Alta
7	Cnel. Pringles	19	Río Colorado
8	Cnel. Suárez	20	Saavedra
9	Choele Choel	21	Santa Rosa
10	Gral. La Madrid	22	Tornquist
11	Gral. Roca	23	Tres Arroyos
12	Guatraché	24	Villa Regina

Fuente: Balance Ejercicio N° 100

En lo que se refiere a la participación de los asociados en las asambleas de distrito, resáltese que el número de socios que asiste a las mismas es extremadamente bajo. En el último ejercicio cerrado, concurrieron a las asambleas de distrito 475 socios que representan solamente el 0,05% del padrón de socios de la CO.

La *asamblea de delegados* se realiza anualmente, en los cuatro meses siguientes al cierre del Ejercicio Económico (generalmente a fines de junio). Esta asamblea integrada por los delegados elegidos en las asambleas de distrito, considera la memoria anual y los estados contables, decide el destino del excedente y renueva parcialmente el Consejo de Administración y la Sindicatura. En el año 2010, la asistencia fue del 89,2%, comprendida por 107 delegados.

El *Consejo de Administración* de la CO, está integrado por doce titulares y cuatro suplentes que tienen a su cargo la dirección de las operaciones sociales dentro de los límites que le fija el estatuto¹³⁹.

¹³⁸ Es requisito para intervenir en las asambleas que el asociado cuente con más de dos años de antigüedad en su carácter de tal y se encuentre domiciliado en el distrito respectivo. De acuerdo con el estatuto, el Consejo de Administración es el encargado de establecer el ámbito geográfico de cada distrito.

¹³⁹ Para ser consejero se requiere ser asociado con más de dos años de antigüedad y haber sido delegado por lo menos durante un período. Los consejeros titulares, se renuevan por tercios y duran tres ejercicios en su mandato y los suplentes sólo uno. Ambos son reelegibles, pero quienes hayan ejercido como

Las tareas de fiscalización están a cargo de un síndico titular y otro suplente, elegidos por la asamblea ordinaria y cuyos mandatos duran un ejercicio social.

De la *estructura gerencial* representada por una Gerencia General y ocho Gerencias Departamentales (ver Gráfico VI.b. del Anexo) depende la dotación del personal de la CO.

VI.1.c. Tercer principio: Participación Económica en los Resultados

El tercer principio establece que los asociados contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa y lo controlan democráticamente. Por lo general los asociados reciben una compensación limitada, si la hay, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. El resto de los excedentes puede ser destinado a uno o más de los siguientes propósitos: desarrollo de su cooperativa, establecimiento de reservas, beneficio a los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa (lo que sería el retorno al consumo) y apoyo a otras actividades aprobadas por los asociados.

La Ley de Cooperativas (N° 20.337), en su artículo n° 42, establece que los excedentes repartibles se deben distribuir del siguiente modo:

- a) el 5 % a la reserva legal,
- b) el 5 % al fondo de acción asistencial y laboral o premio estímulo del personal,
- c) el 5 % al fondo de educación y capacitación cooperativas,
- d) una suma indeterminada para pagar un interés al capital social, el cual no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento, y,
- e) el resto a distribuirse entre los asociados en concepto de “retorno”. Las cooperativas de consumo distribuirán los excedentes en proporción al consumo hecho por cada asociado.

Los excedentes repartibles provienen de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados, distribuyéndose los mismos según lo establecido en la ley N° 20.337. En lo referente a los retornos al consumo, el estatuto le confiere a la asamblea la facultad de decidir sobre el destino de los mismos, pudiendo distribuirlos total o parcialmente en cuotas sociales. Además la asamblea anual fija el capital mínimo que debe poseer un asociado para que esos retornos le sean devueltos, debido a que

titulares dos períodos consecutivos no pueden ser electos nuevamente en tal carácter ni como síndico en la asamblea en la que concluye su segundo mandato. Por disposición estatutaria, el trabajo personal realizado por los consejeros en cumplimiento de sus obligaciones institucionales no es remunerado, pero les son reintegrados los gastos que efectúan en el ejercicio del cargo.

aquellos que no cumplan con el capital mínimo no podrán percibirlos.

En el último ejercicio cerrado, el excedente repartible fue de \$14.147.191,11 y, cumpliendo con las disposiciones de la Ley de Cooperativas, se destinó:

- 5% al Fondo de Reserva legal: \$ 814.024,01.
- 5% al Fondo de Premio Estímulo al Personal: \$ 814.024,01.
- 5% al Fondo de Educación y Capacitación Cooperativas: \$ 814.024,01.
- Interés a las Cuotas Sociales (18% anual): \$ 1.831.240,04.
- Retorno al Consumo (1% sobre lo facturado a socios): \$ 12.007.168,17 (más IVA).

En base a lo anterior, el Consejo de Administración propuso a la Asamblea:

- 1) Que los intereses sean acreditados en cuotas sociales el 31 de Julio de 2010 (art. 28 y 29 del Estatuto), tal como se realizó en los 3 últimos ejercicios.
- 2) Que los retornos sean acreditados en cuotas sociales el 31 de Julio de 2010 en proporción a las operaciones realizadas por cada asociado y de conformidad con la información obrante en la Cooperativa (art. 26, 28 y 29 del Estatuto), tal como se realizó en los últimos 3 ejercicios.
- 3) Establecer que el capital proporcional a suscribir e integrar por cada asociado (capital mínimo) deberá ser por lo menos igual al importe de los retornos que le correspondieron en los ejercicios cerrados el último día del mes de febrero de los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011, con un mínimo de \$ 40 (art. 10 y 11 del Estatuto). El monto mínimo del capital que los socios deben aportar varió en cada uno de los ejercicios¹⁴⁰.

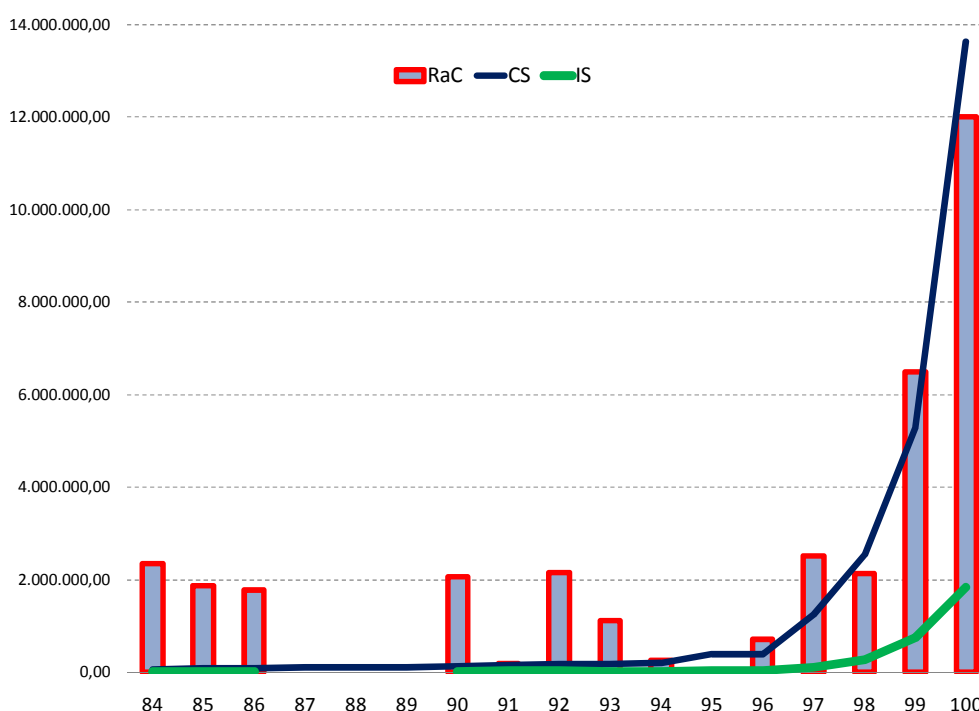
O sea, para el último ejercicio cerrado, la asamblea estableció que el asociado debía tener un capital integrado equivalente a la suma de los retornos que obtuvo desde el ejercicio N° 96 al N° 100, con un mínimo de \$40, para que la diferencia le sea devuelta. Por lo tanto, una persona que a lo largo de estos años compró en la cooperativa y siempre llegó sólo a cumplir con el capital mínimo, en este ejercicio debería poseer un capital de \$100 para poder cobrar retornos, lo que significa, haber efectuado una compra anual no menor a los \$10.000.

¹⁴⁰ En el año 2010: El capital suscrito no debía ser menor a los retornos que le correspondían a los asociados al último día del mes de febrero de los años 2007, 2008, 2009 y 2010, con un mínimo de \$ 30. En 2009: El capital suscrito no debía ser menor a los retornos que le correspondían a los asociados al último día del mes de febrero de los años 2007, 2008 y 2009, con un mínimo de \$ 20. En 2008 el capital suscrito no debía ser menor al dos y medio por mil del importe operado por la Cooperativa Obrera durante el ejercicio cerrado el 29 de febrero de 2008, con un mínimo de \$ 5 y en 2007, el capital suscrito no debía ser menor al dos y medio por mil del importe operado por la Cooperativa Obrera durante el ejercicio cerrado el 28 de febrero de 2007, con un mínimo de \$ 5.

Por lo anterior, a partir del ejercicio N° 97, se manifiesta un aumento geométrico del capital de la cooperativa (anteriormente estancado), producto de la absorción de los crecientes retornos al consumo y, en un segundo plano, de los intereses generados por las cuotas (Gráfico VI.2.). Así, la acumulación del capital reciente es resultado de la siguiente lógica:

$$\Delta C_t = (ICS_{t-1} + RaC_{t-1}) + (Aportes_t - Reembolsos_t)$$

Gráfico VI.2. Retorno al Consumo, Capital Social e Intereses al capital (\$)



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera. Nota: Sin datos de retornos e intereses para los ejercicios 87, 88 y 89. El retorno al consumo para el ejercicio 95 ha sido nulo.

VI.1.d. Cuarto principio: Autonomía e independencia

Según este principio, las cooperativas son organizaciones gestionadas por sus socios con autonomía. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de los socios y conserven su autonomía cooperativa.

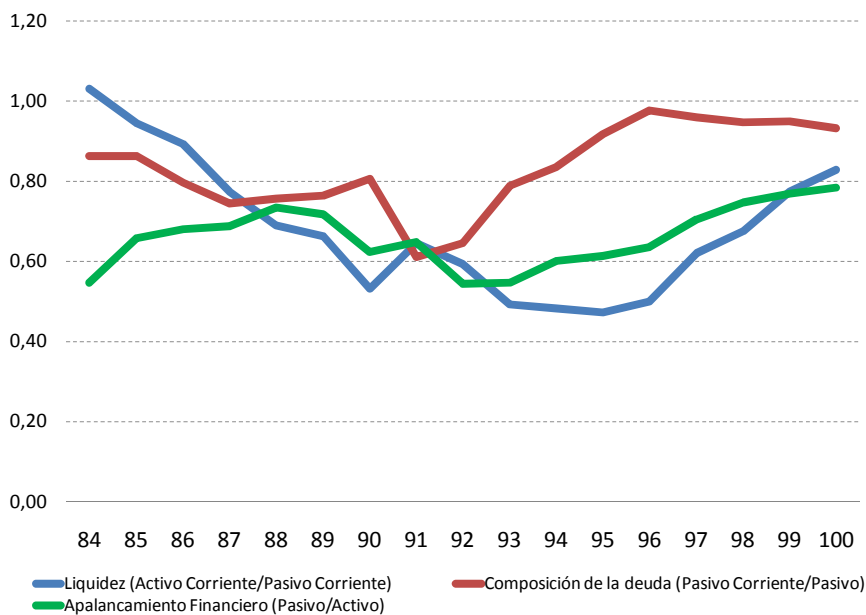
Las relaciones que la CO mantiene con distintos estamentos de los gobiernos nacional, provincial y municipal, en función de su acción comunitaria, logran darse en un marco de neutralidad política (o sea, no hay lugar para un proceso de isomorfismo coercitivo desde el Estado).

Sus fuentes de financiamiento tampoco condicionan las decisiones de la CO, ya

que sus principales recursos provienen de los fondos que sus asociados aportan a través del Sistema de Cuentas de Préstamos Personales (pasivo financiero de corto plazo), mientras que los créditos bancarios sólo representan aportes de baja significación dentro del movimiento económico de la entidad (ver Gráfico V.9.)¹⁴¹. Asimismo, la CO no recibe ni donaciones ni subsidios.

Debe expresarse que, al observar sus balances, la CO presenta una muy baja liquidez, enfrentando un pasivo predominantemente de corto plazo, y un stock de activos cuya mayor parte no han sido obtenidos con recursos propios, sino con deuda. Esto puede verse en el Gráfico VI.3. cuando, la liquidez está a la mitad de los valores mínimos recomendables (ratio AC/PC entre 1,5 y 2), la deuda está compuesta por más del 90% en vencimientos a corto plazo (PC/PC) y un apalancamiento financiero (P/A) bastante por encima del máximo recomendable (entre 0,4 y 0,6).

Gráfico VI.3. Trayectoria financiera de la CO (Ejercicio N° 84 - Ejercicio N° 100)



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

No obstante las tendencias anteriores, con su operatoria comercial la CO consigue afrontar su pasivo sin mayores problemas. Pero, debe advertirse, que

¹⁴¹ Al 28-02-11 estaban vigentes un préstamo del *BBVA Banco Francés S.A.* (por tres millones y medio de pesos con vencimiento final en mayo de 2015) y otro del *Banco Credicoop Cooperativo Limitado* (por dos millones de pesos con vencimiento final en enero de 2013). También a esa fecha se encontraba en vigencia un préstamo otorgado por la *Oikocredit Ecumenical Development* (cooperativa internacional con sede en Holanda que se ocupa de invertir en actividades que crean beneficios para las comunidades) con un saldo de U\$S 1.200.000 y \$ 2.486.800, ambos con vencimiento final en septiembre de 2014 (esta deuda se computa como pasivo financiero).

manifestarse una depresión económica, estos síntomas podrían suscitar dificultades para soportar su carga financiera.

VI.1.e. Quinto principio: Educación, formación e información

El quinto principio establece que las cooperativas deben proporcionar educación y formación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus organizaciones. También deben informar al público en general, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

La educación en las entidades cooperativas representa un pilar fundamental para el crecimiento de las mismas debido a que son ellas las que deben informar al público en general y a los formadores de opinión, referencias vinculadas con la naturaleza y los beneficios de la organización y el cooperativismo en general.

Para evaluar este principio se toman en cuenta los siguientes aspectos: *Actividades e Inversión en Educación y Capacitación para el Desarrollo del Personal, Actividades e Inversión en Educación y Capacitación en Seguridad e Higiene Laboral, Actividades de Capacitación en Formación Cooperativa, Acciones e Inversión en Comunicación.*

Educación y capacitación para el desarrollo del personal de la Cooperativa Obrera:

En el último ejercicio social la CO destinó un millón de pesos a la capacitación de su personal. La actividad de capacitación se resume en el cuadro VI.2.

Cuadro VI.2. Actividades de capacitación

Año	Capacitaciones	Reuniones	Participantes	Hs. de Capacitación	Hs. Hombre
Ej. 99	71	216	2.771	394	10.930
Ej. 100	97	207	2.762	792	17.552
DIF.	36,6%	-4,2%	-0,3%	101,0%	60,6%

Fuente: Balance social cooperativo Ejercicio 100

Los temas de los cursos de capacitación desarrollados en el último ejercicio se indican en el cuadro VI.3:

Cuadro VI.3 Actividades y temas de la capacitación

Área temática	Capacitaciones	Reuniones	Participantes	Hs. Capacitación	Hs. Hombre
Actualización	16	17	490	97	2.491
Formación	26	66	632	346	5.832
Gestión RRHH	9	12	133	65	909
Institucional	9	26	354	133	2.945
Sistemas	6	18	243	39	1.185
Supermercados	20	44	731	93	3.889
Ventas	11	24	19	19	301
TOTAL	97	207	2.762	792	17.552

Fuente: Balance Social Cooperativo Ejercicio 100

Los programas y actividades de capacitación más destacadas del último año fueron:

- *CTO para Gerentes y Mandos Medios*: el objetivo de este programa fue instruir a los gerentes y mandos medios de la CO sobre la forma en que se debe conducir la entidad, basándose en la comunicación fluida, confianza y el acuerdo entre los objetivos de la empresa y las expectativas de las personas, además de contribuir al crecimiento de los empleados por medio de la adquisición de competencias de liderazgo, conducción de equipos y herramientas de gestión.
- *Cooperativismo*: la finalidad del programa fue la capacitación de los empleados acerca de los valores y principios cooperativos, la misión y rol de la CO, los ejes de acción en torno al 7° principio, Balance Social Cooperativo y el Retorno al Consumo. También se realizaron Jornadas Provinciales y Universitarias sobre Cooperativismo, encuentros regionales del Círculo de Consumidores y el curso “Cooperativas y Cooperativismo” (UNS-AIR). Durante el año 2010, la participación en esta propuesta fue de 347 personas.
- *Proyecto Frutas y Hortalizas*: la CO capacitó a 278 empleados del sector de Frutas y Hortalizas para ayudarlos con los nuevos procedimientos que debían desarrollar como consecuencia de la puesta en marcha de ese nuevo proyecto.
- *Formación de tutores y aplicación de los kits de entrenamiento*: capacitación de un número de empleados cuya función luego sería capacitar a nuevos ingresantes en los procedimientos de cada área de trabajo o asistir a aquellos que ya eran personal permanente de la CO.
- *Convenciones y reuniones de Encargados*: informar a los funcionarios de la cooperativa sobre la marcha de la entidad, como así también conocer nuevas metas propuestas y procedimientos aplicados.

Educación y capacitación en Higiene Laboral y Seguridad:

Durante el año 2010, la Cooperativa Obrera articuló un plan anual de capacitación en Seguridad e Higiene Laboral, organizado bajo cuatro modalidades:

- *Capacitaciones mensuales en Seguridad e Higiene en el Trabajo:* contribuyen a que los empleados utilicen medidas seguras de trabajo en el desempeño de sus tareas a fin de poder reducir los accidentes ocasionados en el horario laboral.
- *Capacitaciones específicas en Seguridad e Higiene Laboral:* destinadas a nuevos empleados y a quienes retoman la actividad en la CO después de haber sufrido un accidente.
- *Rol de incendio y ejercicio de evacuación:* simulacros de evacuación programados para capacitar al personal ante la eventualidad de enfrentar tales situaciones.
- *Auditorías y estudios específicos:* verificar que se cumplan los procedimientos de trabajo seguro.

Actividades de Capacitación en Formación Cooperativa:

Durante el año 2010 la CO participó en diferentes eventos organizados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), la Asociación Intercooperativa Regional (AIR) y el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur, en los cuales se abordaron temáticas relativas a los desafíos del movimiento cooperativo argentino, la investigación y las innovaciones en la economía social, el comercio justo, la importancia de las cooperativas, el cooperativismo de consumo en Brasil, el balance social cooperativo y la doctrina y legislación cooperativa. En ellas participaron 354 personas, en un total de casi tres mil horas hombre.

Acciones e Inversión en Comunicación:

Dado que la CO se encuentra en un mercado fuertemente competitivo, la CO busca ejercer una política de comunicación activa, tanto en el plano comercial institucional.

En cuanto a la *Comunicación Comercial*, la CO utiliza para difundir sus estrategias comerciales, cartelería y folletería (información sobre descuentos exclusivos para asociados, promociones), emisiones radiales (noventa emisoras que cubren toda la región), anuncios televisivos (16 canales de TV abierta y cerrada que cubren la región, e incluso un programa propio, “*De Shopping*”, producido desde el shopping en la señal de

cable local de Bahía Blanca desde mayo de 2002) e Internet (a través de la página de la Cooperativa).

En materia de *Comunicación Institucional* la cooperativa cuenta con mecanismos de difusión que trata de mantener informados a sus asociados y la comunidad en general. Entre ellos se destacan: la revista *Familia Cooperativa*¹⁴², la *Revista Familia Cooperativa Oral*¹⁴³, *Flashes-Coopenoticias*¹⁴⁴ y el sitio de Internet, relanzado a mediados del año 2010 con la finalidad de acercarse a los asociados, brinda información tanto institucional como comercial¹⁴⁵.

VI.1.f Sexto principio – Cooperación entre Cooperativas

Este principio sostiene que las cooperativas sirven más eficientemente a sus asociados y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

La CO se encuentra afiliada a las siguientes cooperativas de cooperativas:

- *Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (F.A.C.C.)*: creada en el año 1932, actualmente su principal actividad es representar al movimiento cooperativo argentino de consumo –es decir, a la CO– y, en tal condición, está adherida a la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR). Su actual presidente, Rubén Masón, es a su vez consultor institucional de la CO. Tras el derrumbe de EHO, el principal sostén tanto institucional como económico de la F.A.C.C. fue la CO (al punto que su sede está en la cabecera administrativa de la CO).

¹⁴² Creada en 1974, la publicación sirve para informar sobre las actividades que lleva a cabo la cooperativa. Se edita mensualmente y se distribuye gratuitamente (65.000 ejemplares mensuales a través de las 92 sucursales de la CO) como también se puede bajar en *pdf* del sitio web.

¹⁴³ Audición radial de cinco minutos que se emite por LU2 durante todo el año de lunes a viernes en horario central a través de la emisora de mayor audiencia regional. Los temas que se tratan son similares a los de la edición escrita y se abordan a través de reportajes.

¹⁴⁴ Segmento creado para comunicar noticias breves en materia de cultura, acción comunitaria y otras actividades desarrolladas que resultan de interés general, tales como la recordación de aniversarios históricos o noticias referidas al movimiento cooperativo nacional e internacional.

¹⁴⁵ El sitio registra un promedio de 700 ingresos diarios y los asociados tienen la posibilidad de conocer las características de la cooperativa y del movimiento cooperativo. Allí podrá interactuar con la entidad a través de: las *Promos Web* (vinculan la adquisición de mercadería en las sucursales con la interacción informática a través del ingreso de los datos del ticket), las *Coopenoticias* (las noticias más destacadas de la Cooperativa, las cuales se renuevan diariamente), el *Círculo de Consumidores* (los integrantes de las distintas sedes pueden consultar el cronograma de reuniones, las distintas temáticas abordadas, entrevistas, etc), audios de las emisiones radiales de Familia Cooperativa, *Registro de Asociados* (permite al asociado actualizar sus datos personales, conocer el estado de su cuenta personal de capital y el eventual retorno al consumo del ejercicio), la sección *La Coope y la Comunidad* (posibilidad de compartir comentarios sobre las acciones de interés comunitario: Medio Ambiente, Alimentación y Salud, Cultura).

- *Asociación Intercooperativa Regional*: integrada por cooperativas de diversas actividades, fue fundada el 24 de diciembre de 1964 por iniciativa de la Cooperativa Obrera. Su objetivo es defender los principios e intereses cooperativos, el estudio y difusión del cooperativismo, la capacitación de los integrantes del movimiento cooperativo y el asesoramiento técnico a las cooperativas. También promueve la complementación económica de las cooperativas y el mejoramiento económico, social y cultural de su zona de influencia.
- *Otras federaciones regionales*: a medida que la CO se expande geográficamente, participa de otras federaciones regionales como por ejemplo, la Red Cooperativa del Centro Bonaerense, la Intercooperativa del Partido de Saavedra y la Federación de Cooperativas de la Provincia de Río Negro.

En cuanto a cooperativas de primer grado, las principales relaciones de la CO son con la cooperativa de trabajo “*La Borlenghi*” y con muchas cooperativas agrarias donde se hizo cargo de sus secciones consumo: entre ellas, *Cooperativa Agrícola de Coronel Dorrego*, *Cooperativa Agrícola de Puan*, *Cooperativa Agrícola “Sombra de Toro” de Cabildo* (donde instaló el frigorífico), *Cooperativa Agrícola de Olavarría*, *Cooperativa de Agricultores Federados de Necochea*, *Cooperativa Agrícola de Coronel Suárez* y *Cooperativa Agrícola “La Pampa” de Tres Arroyos*.

A nivel internacional, suele entablar relaciones con el cooperativismo de consumo de Brasil (COOP), Uruguay (FUCC) y de España (Eroski).

VI.1.g Séptimo principio: Interés por la Comunidad

La CO realiza en consonancia con dicho principio numerosas actividades basadas en tres ejes de acción: *Alimentación y Salud*, *Medio Ambiente* y *Educación, Cultura y Participación comunitaria*.

Alimentación y salud:

Junto a la Fundación Cecilia Grierson, desde el año 1999 la CO trabaja justamente en el programa “*Alimentación y Salud*”, con el fin de informar a los consumidores sobre nutrición y cuidado de la salud¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Entre las actividades realizadas se encuentran jornadas de alimentación y salud, caminatas, campañas antitabaquismo, difusión de temas vinculados a la diabetes, celiaquía, drogadicción, prevención de

El programa se vio reforzado un año después, a través de un convenio con la Universidad Nacional de La Plata, específicamente con el *PROPIA* (Programa de Prevención del Infarto en Argentina). El acuerdo tuvo como objetivo impulsar el desarrollo y comercialización masiva de productos saludables y funcionales, apuntando a la prevención de enfermedades cardiovasculares.

Asimismo, la CO lleva adelante el “Proyecto Demostración Cabildo” (*DemoCab*) que, a través de distintas acciones desarrolladas en la localidad de Cabildo (producción de alimentos funcionales, charlas educativas, campañas antitabaquismo, actividades físicas recreativas), busca demostrar la factibilidad de crear un cambio sustantivo en la salud de su población.

La CO cuenta desde 1988 con su propio *Laboratorio de Control de Calidad*, el primero a nivel nacional instalado por una cadena de supermercados; desde allí efectúa el control de las condiciones higiénico-sanitarias y bromatológicas de los alimentos adquiridos a proveedores o de producción propia.

La CO tiene su propia línea de alimentos funcionales de consumo masivo “*Ecoop*”¹⁴⁷. En 2001 se desarrollan los primeros panes “*Ecoop*” (común, sin sal y salvado) enriquecidos con Omega 3, 6 y 9 (grasa insaturada) y libres de ácidos grasos trans (aquellos que disminuyen el colesterol bueno e incrementan el malo); entre 2002 y 2003, se desarrollan nuevos productos, básicamente panificados (prepizzas, grisines, pan para panchos, pan para hamburguesas, etc.). En 2002, lanza el aceite de girasol de alto oleico (menor contenido de grasa saturada), un producto novedoso en el área de Latinoamérica. En diciembre de 2006 se incorporó a todos los panes *Ecoop* fitoesteroles (compuestos naturales de origen vegetal beneficiosos para el organismo), siendo pionera la CO en el desarrollo de tales productos a nivel local. La CO se articula con pequeñas y medianas empresas para la elaboración de esta línea de productos *Ecoop*, la cual consta de 38 alimentos funcionales (aunque la panadería de la CO es el eje de esta producción).

La cooperativa también actúa conjuntamente con productores frutihortícolas de la región para el desarrollo de frutas y verduras *CPC* (*Ciclo Productivo Control*) y *BIA* (*Bajo Impacto Ambiental*), para cuya producción se limita el uso de agroquímicos.

El compromiso que la CO asume en defensa de la salud y la alimentación de sus

accidentes, colesterol, menopausia, circulación, osteoporosis, prevención bucal, bromatología, nutrición, lectura de etiquetas, tabaquismo, estrés, seguridad alimentaria, etc.

¹⁴⁷ Alimentos funcionales son aquellos a los que se le ha añadido un componente beneficioso con un efecto terapéutico probado, se les ha potenciado determinado ingrediente para hacerlos más saludables o se les ha quitado total o parcialmente algún elemento nocivo o tóxico.

consumidores también se expresa en las siguientes campañas y proyectos:

- *Campaña “Por Tu Salud Consumí Frutas y Hortalizas, 5 colores todos los días”*: desde junio de 2004, la CO, junto con entidades y organismos especializados, impulsa el consumo diario de frutas y hortalizas.
- *Campaña de Difusión y Prevención del Síndrome Urémico Hemolítico*: desde 2006 la CO trabaja junto a la asociación civil LuSUH (Lucha contra el Síndrome Urémico Hemolítico) en una campaña educativa orientada a la prevención de dicho síndrome.
- *Proyecto “Bahía cuida tu Corazón”*: mediante un convenio entre la Municipalidad de Bahía Blanca, la Fundación Cardiológica Argentina y la Sociedad Argentina de Cardiología, busca concientizar a los consumidores sobre las enfermedades cardiovasculares y la importancia de la buena alimentación.
- *Proyecto Localidades Saludables*: desde hace una década, en localidades diversas, la CO organiza actividades que promueven la prevención de enfermedades a la par de la protección del medio ambiente.

Medio ambiente:

Entre las actividades más importantes que realiza la CO en defensa del medio ambiente podemos mencionar las siguientes:

- *Programa Puntos Limpios*: son espacios donde se depositan papeles, vidrios, plásticos, aluminio y pilas, luego reciclados en la Ecoplanta municipal de General Cerri. El primer Punto Limpio fue habilitado en el Híper Aguado en 1999; hoy existen 11 Puntos Limpios en la región. Así también, parte de los residuos de los Puntos Limpios son reciclados por microempresas, a los que la CO luego le compra la materia prima para comercializarla (mecanismo vigente para papel, plástico, telgopor).
- *Proyecto Biodiesel Ecoop*: en 2003 la CO dispuso la recolección, reciclado, transformación y reutilización del aceite vegetal comestible de uso gastronómico residual (frituras) de las cocinas de sus rotiserías y del patio de comidas del shopping. La Escuela Agropecuaria de Tres Arroyos (EATA) es la encargada de reciclar el aceite y convertirlo en biodiesel.
- *EcoClubes*: la CO fomenta estas organizaciones de niños, jóvenes y adolescentes comprometidos a la defensa del medio ambiente de sus localidades.
- *Programa Pilas*: en un acuerdo con IPES Servicios Ambientales S.A., hasta la

fecha ha recolectado más de sesenta mil kilogramos de pilas comunes.

- *EcoBolsa Ecoop*: basándose en la “ley de las 3 R” (reducir, reciclar, reutilizar), se busca reducir el uso de bolsas de polietileno mediante la reutilización de una bolsa con mayor resistencia y durabilidad, con la cualidad de ser 100% reciclable¹⁴⁸. Desde sus comienzos y hasta febrero de 2011, la Cooperativa Obrera distribuyó más de 300 mil unidades de estas bolsas en toda la región.
- *Programa de Recuperación de Residuos Orgánicos*: en febrero de 2003, la Municipalidad de Bahía Blanca y la CO suscribieron un convenio destinado al aprovechamiento de los residuos orgánicos generados por las sucursales de la CO. La CO abona un canon por cada tonelada de residuos, entregándolos al municipio bahiense quien se encarga de realizar el reciclado de los residuos en su planta de compostaje.
- *Compost Ecoop*: resultado del Programa de Recuperación de Residuos Orgánicos, el Compost Ecoop es un fertilizante producido en base a materiales orgánicos, 100% naturales, libres de residuos indeseables y ricos en nutrientes y minerales como nitrógeno, fósforo y potasio, obtenido mediante el reciclado y transformación de los restos y desperdicios vegetales provenientes de las verdulerías y rotiserías de la cooperativa.

Educación, cultura y participación comunitaria:

La CO tiene una intensa participación en la comunidad, desarrollando una larga lista de actividades de diversa naturaleza: ciclos de documentales y largometrajes, gimnasia para la tercera edad y prenatal, charlas para embarazadas, cursos multidisciplinarios en salones propios y bibliotecas, certámenes escolares, coro de niños, exposiciones, conferencias y actos culturales, auspicios y apoyos culturales, entre otras. En los últimos doce meses la CO ha fundado dos espacios culturales, cuyos nombres rinden homenaje a sus dos fundadores: el Aula Digital “Juan Apella”¹⁴⁹ y la Biblioteca (y videoteca) “Víctor R. Maronna”¹⁵⁰.

¹⁴⁸ La Ecobolsa se presentó en el mercado en el mes de marzo de 2008, en 4 versiones: Friselina 100% Reciclable, Friselina 100% Reciclable para Botellas, Algodón 100% Biodegradable y Arpillera 100% Biodegradable.

¹⁴⁹ El aula fue inaugurada en septiembre de 2010 y tiene como objetivo la capacitación y formación de docentes, personal y asociados de la CO en nuevas tecnologías de la educación y aplicaciones periféricas. Instalada en el SUM del edificio de la Gerencia de Cultura y Acción Comunitaria, cuenta con 20 netbooks con Internet y pizarra digital.

¹⁵⁰ Ubicada también en el edificio de la Gerencia de Cultura y Acción Comunitaria, este servicio pone a disposición de los Asociados el amplio material bibliográfico y audiovisual que posee la CO, compuesto

Con relación a las variadas actividades orientadas a las comunidades donde la CO tiene presencia, se destacan dos frentes de acción: las Acciones Solidarias y el Círculo de Consumidores.

Respecto a su accionar solidario, numerosas entidades de distintas localidades donde la CO está presente fueron beneficiadas por donaciones efectuadas por los socios a través del sistema de “Redondeo Solidario”, instaurado con la creación del “Círculo de Consumidores” –los dos frentes, redondeo y círculo, se concibieron en los mismos días del arribo de *Wal-Mart* y *Disco*–. Los clientes que desean colaborar realizan un aporte redondeando la cifra de su ticket al momento de pagar sus compras (una práctica usual de los supermercados, aunque con diferentes intenciones por detrás). La CO, contabiliza estos aportes como un pasivo en la cuenta “Donación de asociados a entidades benéficas” y, una vez finalizada la campaña, efectúa un depósito o pago en efectivo a la entidad elegida. Las instituciones beneficiarias de estos redondeos son escogidas por los propios integrantes del Círculo de Consumidores a través de la votación democrática, quienes evalúan las solicitudes y presentaciones que las organizaciones de bien público interesadas realizan en las distintas sedes del Círculo. Los redondeos solidarios realizados en 2011 se presentan en el Cuadro VI.a. del Anexo.

Además del redondeo solidario y campañas solidarias especiales (el año pasado por el terremoto en Chile, ahora por las cenizas en la Patagonia, etc.), según el Balance Social Cooperativo del último ejercicio (marzo de 2010 a febrero de 2011), la CO llegó a más de 1.400 entidades de bien público y a centenares de consumidores finales beneficiarios de planes sociales y otro tipo de planes gubernamentales, realizando aportes por más de dos millones de pesos en total (Cuadro VI.b. del Anexo). Estos aportes se concretaron a través de: donaciones (mil trescientas donaciones por más de doscientos mil pesos), ayuda a comedores escolares y comunitarios (más de seiscientos mil pesos), descuentos en las compras orientado a las entidades educativas e instituciones de bien público (por 71 mil pesos), descuentos por planes sociales de hasta el 10% sobre las compras realizadas (casi un millón de pesos en descuentos) y el programa “Conect@Coop”¹⁵¹.

por más de 3.300 libros, 900 videos y 150 DVDs.

¹⁵¹ Basado en el programa INICIO del Ministerio de Educación de la provincia de Río Negro, Conect@Coop tiene por finalidad facilitarles a los docentes y no docentes que dependen del Ministerio provincial la compra de computadoras (PCs, Netbooks y Notebooks) con un 10% de descuento y una financiación de hasta 12 cuotas sin interés. En el último ejercicio económico la Cooperativa Obrera realizó casi 800 operaciones para la compra de 811 equipos, aplicando un descuento que ascendió a más de trescientos mil pesos.

Por su parte, el “Círculo de Consumidores” de la CO es el canal de comunicación más directo entre dirigencia (tres miembros: Vicepresidenta, Secretario y Gerente de Cultura y Acción Comunitaria) y base de asociados. Creado en agosto de 1997 en Bahía Blanca, el Círculo es un espacio donde los socios se reúnen ofreciendo sus críticas y sugerencias, donde conocen los proyectos de la organización y realizan actividades propuestas. Los consumidores interesados en participar se inscriben en la sucursal de la cooperativa a la que concurren habitualmente, proporcionando al encargado sus datos personales debido a que el traslado hasta el lugar de la reunión lo proporciona la cooperativa.

Tanto los consumidores como los dirigentes y funcionarios de la CO asisten a estas reuniones. Los primeros se ilustran a través de estos últimos acerca de todas las cuestiones comerciales y se interiorizan de aspectos de la entidad que no se aprecian en las compras. Los segundos, por su parte, deben escuchar las demandas de los propios socios. Los encuentros tienen dos horas de duración, una dedicada a tratar los temas centrales y la otra para atender las inquietudes de los asistentes que dialogan con los dirigentes y funcionarios.

En cada encuentro se desarrolla un programa que ha sido aprobado previamente en la primera reunión del año, sobre la base de un proyecto diseñado por los dirigentes y funcionarios. Entre los temas analizados se encuentran: prevención de enfermedades, alimentación y salud, preservación del medio ambiente, cuestiones institucionales y sociales. Las reuniones incluyen charlas, videos y otras actividades que hacen a la entidad cooperativa, a la “defensa del consumidor”, a su seguridad alimentaria y al desarrollo humano sostenible.

El círculo de consumidores posee en la actualidad 39 sedes ubicadas en las cuatro provincias de la CO¹⁵². Las sedes organizadas en once grupos, permitieron coordinar y desarrollar veinticinco reuniones con la participación de 3.183 consumidores¹⁵³: una escasísima participación del 0,31% del padrón de asociados.

¹⁵² Buenos Aires (24 sedes): B° Colón y Las Villas, B° Los Almendros y B° Universitario, Ing. White, Villa Rosas, Gral. D. Cerri, Cabildo (las seis sedes de Bahía Blanca), Cnel. Dorrego, Monte Hermoso, Pigüé, Puán, Tornquist, Saavedra, Cnel. Suárez, Pedro Luro, Punta Alta, Azul, Olavarría, Gral. La Madrid, Cnel. Pringles, Necochea, Gral. Villegas, Tres Arroyos y Benito Juárez. Río Negro (9 sedes): Viedma, Cipolletti, Cinco Saltos, Fernández Oro, Allen, Gral. Roca, Ing. Huergo, Choele Choel, Río Colorado y Villa Regina. Neuquén (2 sedes): Centenario, Neuquén. La Pampa (4 sedes): Santa Rosa, Guatraché, Gral. Pico, y Gral. Acha.

¹⁵³ Del número de asociados, 2.102 pertenecen a sedes de la Pcia. de Buenos Aires, 293 a la Pcia. de La Pampa, 682 a la Pcia. de Río Negro y 106 a la Pcia. de Neuquén. Los temas tratados fueron Medioambiente: Agua y Humedales-Acuífero Guaraní, Alimentación y Salud: Reducción del Consumo

La culminación de las actividades del Círculo en el último año se concretó en cuatro Encuentros Regionales donde los profesionales que participaron en los distintos encuentros expusieron y fundamentaron las conclusiones a las que habían llegado en los talleres realizados durante el año. Para cumplir con el desarrollo de estas actividades a lo largo del Ejercicio, la CO invirtió un total de \$332.029,28 (Balance Social Cooperativo del Ejercicio Social N° 100).

VI.2. El discurso económico institucional de los dirigentes de la Cooperativa Obrera

Respecto a los *valores* a seguir, la totalidad de los dirigentes entrevistados manifestó que la organización se rige por aquellos promovidos por la ACI¹⁵⁴. Los dirigentes destacan que tanto los valores como los fines *económicos, sociales y culturales* de la CO son reconocidos por la sociedad.

Coincidieron en destacar que el *fin* de la CO es satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de la población, procurando obtener un adecuado equilibrio entre la calidad del servicio y la economía de precios; sin embargo, algunos enfatizaron que el objetivo primario de la organización se restringe a la distribución de productos de consumo masivo entre sus asociados.

En general, se destaca a la democracia en la organización como valor indispensable; desde lo formal, por ser inherente y constitutivo de la figura cooperativa y, desde lo sustancial, debido a que el proceso de toma de decisiones contiene la participación de distintos sectores de acuerdo a la materia de que se trate (aunque como se verá después, sólo participa una minoría societaria).

Al hacer alusión al aporte de la CO al desarrollo socioeconómico de la región coinciden en afirmar que éste es más que elevado. Uno de los aspectos de tal contribución es subrayado por uno de los entrevistados al considerar que la CO estimula la articulación entre *pymes* y cooperativas regionales, consiguiendo compatibilizar los estándares de calidad requeridos por cada producto.

Se admitió además que la existencia de la CO contribuye a la cohesión del tejido social de modo muy significativo debido al anclaje histórico de la entidad en la región de Bahía Blanca y su zona de influencia.

Respecto a una posible búsqueda de ganancias, los entrevistados destacaron que

de Sodio-Eliminación de Ácidos Grasos Trans-Fitoesteroles, MERCOSUR Cooperativo y otros de interés general.

¹⁵⁴ Dichos valores son: *igualdad, autorresponsabilidad, democracia, equidad, honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.*

las cooperativas por definición no son empresas lucrativas, aunque la *búsqueda de beneficios* es un medio ineludible para alcanzar el bienestar de los asociados ya que sin excedentes no habría posibilidad de realizar las acciones de una empresa sustentable.

Los entrevistados evaluaron positivamente la *eficiencia* de la CO por su capacidad para combinar valores económicos-empresariales con aquellos propios del cooperativismo y destacaron la importancia de evaluar el éxito de la entidad no sólo dando testimonio de su naturaleza cooperativa, sino también en términos de la sustentabilidad económica como empresa. En estas apreciaciones se hizo hincapié en que los principios y valores cooperativistas no se ven afectados por la competitividad empresaria ya que por el contrario, la CO se fortalece más allá de la puja de precios con las cadenas multinacionales. En este aspecto se destacó “*la confianza que la gente deposita en la CO*”, lo que le otorga un aspecto distintivo respecto de otras cadenas comerciales y junto con una buena comunicación “*la ayudan a ser exitosa y tomar buenas decisiones*”.

Los dirigentes identificaron como *principales ventajas* para los asociados los precios diferenciales, las promociones comerciales, la posibilidad única de participación e información, la formación en temas cooperativos y la protección de la salud y el medio ambiente. Entre las *desventajas*, según ellos, se encuentran el “*exiguo capital*” (en términos relativos a la competencia), la escasa participación de los jóvenes y la competencia con grupos económicos. Al respecto se indicó que los volúmenes de compra son “*casi insignificantes*” con respecto a los de las grandes cadenas.

Respecto a las *preferencias de los clientes*, los directivos consideraron que lo que más apreciado de la CO es la gran variedad de productos, la higiene de las sucursales, la atención brindada, la realización de actividades institucionales y culturales y la confianza ofrecida sobre la calidad de los productos. En cuanto a lo que les *disgusta* a los clientes se señalan los precios, aclarando que a la CO le resulta difícil competir con las grandes cadenas y llegar a cubrir los costos fijos, como el insuficiente surtido en determinadas sucursales.

Para ellos, entre los *motivos* que movían a una persona a asociarse a la CO se destacan la “*rapidez y sencillez del trámite*”, los precios, la confianza, el acceso a servicios culturales, de salud, educativos y comunitarios, los comentarios positivos de otros asociados, la higiene de las sucursales y la transparencia de la organización.

Revelaron que la mayoría de los socios tiende a considerar la firma como una *empresa de propiedad comunitaria*, aunque reconociendo una diversidad de posiciones,

desde aquellas que la consideran de su propiedad hasta aquellos que le es indiferente o no saben.

Al indagar sobre el grado de *fidelidad del socio* al momento de realizar las compras, las opiniones se manifestaron divididas entre los que creen que los socios son realmente fieles y aquellos que lo son más o menos. Asimismo, al consultar sobre qué sucedería con esta lealtad a la CO en caso de que los supermercados bajaran sus precios, la mayoría respondió que los socios seguirían igualmente fieles a la CO mientras que un grupo afirmó desconocer la reacción que se daría. Ante los pedidos de rebaja de precios, los dirigentes sostuvieron que “*los socios están en su derecho de solicitarlo, aunque si el precio no es menor es porque la CO necesita sostener el resultado y la sustentabilidad económica general. A ello se agrega la cantidad de costos fijos que posee la cadena y el hecho de que la CO realiza su máximo esfuerzo para establecer los precios*”.

La mayoría de directivos, asimismo, estimaron que los socios se encuentran “muy satisfechos” con sus retornos anuales al consumo. Algunos opinaron que los socios son indiferentes a esta repartición del excedente, aunque siempre son “*bien recibidos*” los retornos pero no del todo comprendidos desde lo técnico.

Para los dirigentes de la CO, la participación de los socios en las *asambleas de distrito* es “*aceptable*”, mientras que es considerada “*alta*” en el *círculo de consumidores*. Al considerar la posibilidad de que la CO pueda funcionar sin la participación activa de la mayoría de los socios, la mayoría cree que esto “*no podría suceder*” y sería “*perjudicial*” para la CO.

Señalan que una de las causas de la falta de *compromiso* está en que el modelo cooperativo está inmerso en una sociedad no cooperativa, donde la solidaridad y el compromiso está ausente. En cuanto a la intervención de los jóvenes en el movimiento cooperativo, los entrevistados coinciden en forma unánime que su participación es escasa.

En lo relativo al grado de identificación que tienen los empleados de la CO con los principios y valores de la organización, predomina entre los encuestados la consideración de que los trabajadores de la entidad se sienten medianamente identificados.

Consideran que sus socios se encuentran *informados* tanto de las acciones que se llevan al interior de la CO como hacia afuera. Esto lo explican en función de la difusión informativa que realizan desde la revista mensual (gratuita), los flashes radiales como a

a través de su página web. Con respecto al entendimiento que poseen los afiliados sobre el cooperativismo, desde la dirección se considera que es bastante deficiente, probablemente por el desinterés que tienen los socios en esta figura aunque formen parte de ella.

Los directivos consideran que la “*diferencia cooperativa*” radica en la existencia del retorno al consumo, el espíritu solidario traducido en acciones comunitarias y asistencia a entidades de bien público, la defensa del consumidor, el ser una empresa de los propios consumidores, la participación abierta, el compromiso público con la comunidad y la conducta seguida bajo valores uniformes y previsibles.

Para explicar el éxito tras la llegada de las grandes cadenas de supermercados, según sus directivos, la CO se valió de su condición de empresa social sirviendo a la comunidad, el seguimiento a un plan de desarrollo, la eficiencia de la gestión, la innovación, la fidelidad de los socios, el alto nivel de calidad ofrecido, el cuidado de los asociados y el fomento de actividades culturales y sociales.

Por último, los directivos fueron indagados acerca de la posición que la CO ocupaba frente a sus competidores en diferentes variables.

Con respecto a la calidad de la mercadería la CO es “*algo mejor que sus competidores*” debido a que “*prioriza el control de calidad de los productos que comercializa*” de modo de brindar confianza a sus consumidores.

En lo referente a precios, la CO “*se encuentra en el mismo nivel de las grandes cadenas*” debido a que ésta realiza todos los esfuerzos necesarios para poder establecer una buena relación entre costos y calidad.

Por otra parte, la atención brindada al cliente “*es superior*” a la prestada por las cadenas tradicionales de distribución masiva, dado que la entidad posee un “*fuerte compromiso en atender con mayor calidez y genuino interés las necesidades y aspiraciones de los compradores*”.

A lo anterior se añade la cercanía geográfica de los miembros a la CO, considerada “*mucho mejor que la de los rivales*”, superando ampliamente en número de sucursales a las grandes cadenas como ser *Wal-Mart*, *Carrefour* y *Super Vea*. La CO se orienta a acercar sus sucursales a los lugares donde vive la gente, facilitando la compra en los distintos barrios y localidades de la región, para “*respetar el sentido de pertenencia de los vecinos*”.

En cuanto a segundas marcas, la respuesta fue uniforme, el sector directivo considera que en este aspecto la CO es “*mucho mejor*” que el resto de los retailers.

Según los directivos, las marcas propias de la CO nacen en respuesta a los requerimientos del público y la necesidad de poner en sus góndolas productos más económicos. El objetivo principal de su introducción es “*ayudar a cuidar la economía familiar*”, brindando un surtido de artículos básicos de primera calidad que sea “*comparable con las marcas líderes y a precios más competitivos*”. En lo que respecta a la línea de productos para el cuidado de la salud, la CO “*posee grandes ventajas frente a sus competidores*” ya que fue pionera en la introducción de dichos productos.

En referencia a su reacción frente a los requerimientos de los consumidores con respecto a la competencia, se consideró que la CO responde con mayor rapidez a los pedidos de sus asociados debido al mayor contacto con el cliente y el estar atenta a sus necesidades.

En referencia a sus capacidades en término de liderazgo empresarial, los entrevistados afirmaron que “*es mucho mayor*” que sus rivales, algo claro al conseguir continuar el éxito de la organización ante la llegada de las grandes cadenas de consumo masivo a la región.

En referencia a su actividad innovadora y flexibilidad ante los cambios frente a los competidores, los entrevistados aseguraron que la entidad posee un activo plan de desarrollo con el cual logró superar los obstáculos puestos por la competencia, consiguiendo expandirse comercialmente a través de la apertura de nuevas sucursales en ubicaciones estratégicas, adquiriendo nuevas superficies como remodelando antiguos establecimientos.

A modo de síntesis se indican en el cuadro VI.6 las apreciaciones provenientes de los dirigentes entrevistados con respecto a estos atributos de la CO.

Cuadro VI.6. Apreciaciones de los dirigentes entrevistados

Atributos	1	2	3	4	5
Calidad de la mercadería				X	
Nivel de precios			X		
Atención al cliente				X	
Cercanía geográfica					X
Segundas marcas accesibles para los de menor poder adquisitivo					X
Línea de productos para el cuidado de la salud					X
Reputación e imagen de marca					X
Reacción frente a requerimientos de clientes				X	
Capacidades en liderazgo empresarial					X
Competencias adquiridas por los trabajadores				X	
Actividad innovadora					X
Flexibilidad a los cambios				X	

Fuente: Elaboración propia.

(1) es mucho peor que sus competidores, (2) es algo peor (3) está en la media

(4) es algo mejor (5) es mucho mejor que sus competidores

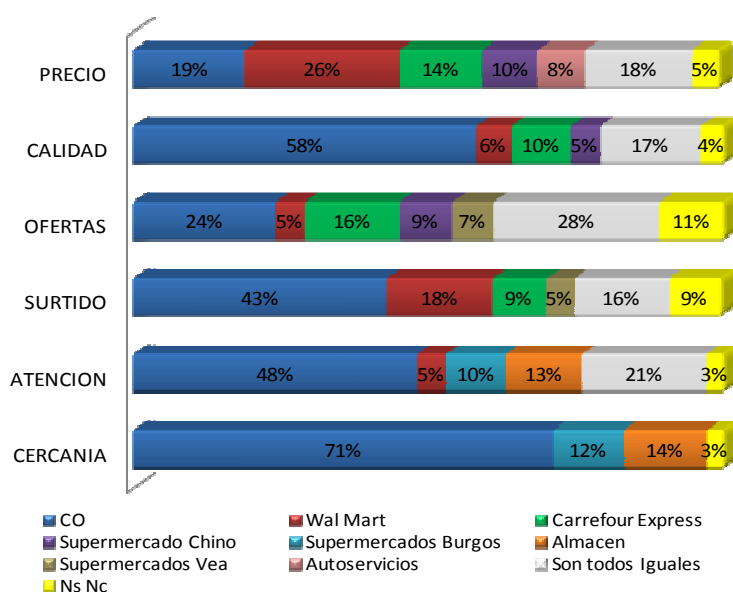
VI.3. Los asociados de la CO: ¿base institucional o medio económico para la prosperidad comercial?

En este ámbito se hará referencia a las apreciaciones que manifestaron los asociados de la CO de la ciudad de Bahía Blanca en la encuesta orientada a conocer su visión sobre la organización que integran. La encuesta se inició efectuando preguntas al individuo desde su rol de *shopper* (consumidor en búsqueda de la mejor opción para sus compras) para tratar luego los aspectos relativos a su vínculo con la cooperativa desde su posición de asociado.

En primer lugar, se indagó sobre los establecimientos comerciales en que efectuaban la mayor proporción de su gasto mensual en compras, y al respecto el 67% manifestó que efectivamente lo hacía en la CO. Del resto, 14% lo hacía en *Super Vea*, 10% en almacenes, 5% en supermercados chinos y 4% en *Wal-Mart*.

En términos de distintos atributos –precios, calidad, ofertas, surtido, atención cercanía–, fueron consultados sobre el comercio que elegirían para realizar sus compras (entre *CO*, *Wal-Mart*, *Carrefour Express*, *Vea*, *Supermercados Burgos*, *supermercados chinos*, *autoservicios*, *almacenes*, *otros*). La CO fue la más elegida en casi todos los rubros, con excepción de precios y ofertas (Gráfico VI.4.). En orden de importancia, obtuvo 71% en cercanía (su clave comercial), 58% en calidad, 48% en atención, 43% en surtido (torciéndole el brazo a *Wal-Mart*), 24% en ofertas y 19% en precio. En precios fue derrotada por *Wal-Mart* (elegida por el 26%) y en ofertas por *Carrefour Express* (28%), aunque como se aprecia, las diferencias no son significativas.

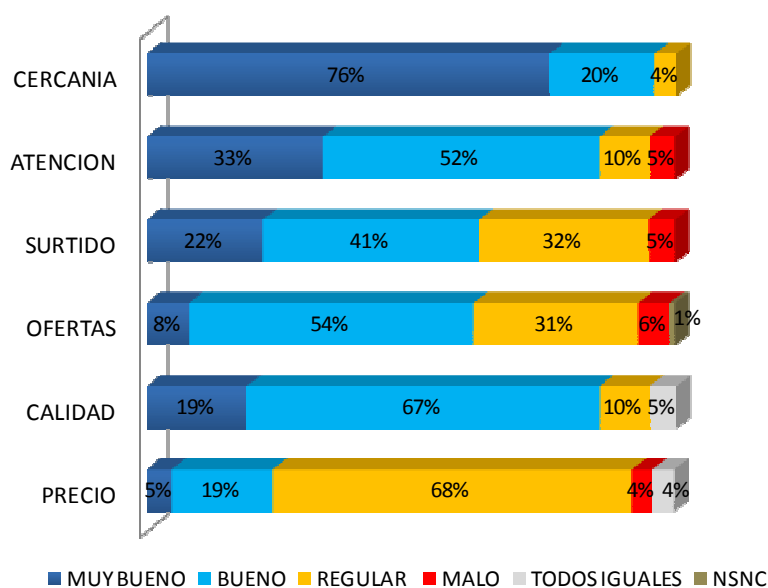
Gráfico VI.4. Preferencias de los shoppers



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

Asimismo, para las categorías anteriores, la CO fue evaluada en comparación con el resto del sector minorista (Gráfico VI.5.). En la cercanía reside su mayor fortaleza, al calificarse por el 76% de los encuestados como “muy buena” y “buena” por el 20%. Uniendo las calificaciones “muy bueno” y “bueno”, le sigue calidad (86% de imagen positiva), atención (85%), surtido (63%) y ofertas (62%). En precios reside su mayor debilidad, el 68% la considera “regular” y 4% “mala” (contra 24% de imagen positiva).

Gráfico VI.5. Evaluación de la CO según atributos



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

En su condición de empresa dedicada a la distribución supermercadista, la CO fue evaluada en función de los seis atributos anteriores (cuadro VI.7).

Cuadro VI.7. Evaluación de la CO como supermercado¹⁵⁵

Atributo	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
<i>Cercanía</i>	9,18	MS
<i>Atención</i>	7,43	S
<i>Calidad</i>	7,23	S
<i>Surtido</i>	6,40	S
<i>Ofertas</i>	5,94	R
<i>Precio</i>	4,79	R
PROMEDIO	6,83	S

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados

A partir de la descripción *comercial* anterior se hará referencia a los seis ejes que permiten aprehender el tipo de relación *institucional* mutua¹⁵⁶ que existe entre el asociado y su cooperativa.

VI.3.a. 1° Eje: Función de la Cooperativa Obrera percibida por los asociados

Se indagó la percepción de los asociados con respecto a los objetivos que persigue la CO. Para comenzar, en una suerte de “asociación libre”, se preguntó al encuestado qué es lo primero que tiene en mente cuando se menciona a la CO, intentando captar de esta forma los pensamientos, emociones e imágenes espontáneos que surgen al evocar su cooperativa. De la diversidad de respuestas obtenidas, las más frecuentes muestran una asociación con las compras (13%), los precios altos (12%, aunque 6% reconoció buenos precios) y la cercanía de sucursales en todos los barrios (11%). Un 10% resaltó la propiedad común y el sentido social de la cooperativa, aunque 7% expresó una conducta indiferente ante la misma y 4% la acusó de haber perdido el espíritu cooperativo originario al dejar de cumplir sus postulados y desconocer beneficios especiales para los socios como la fijación de precios más bajos. Otros asociados respondieron vinculando a la CO con la atención al cliente, el surtido, la calidad, la imagen con un supermercado tradicional, la imposición de la CO a asociarse, la supremacía sobre los almacenes y la propia ciudad de Bahía Blanca. De las respuestas

¹⁵⁵ Entre 1 y 2,5, “muy insatisfactoria” (MS), entre 2,5 y 4,75, “insatisfactoria” (I); entre 4,75 y 6,25, “regular” (R); entre 6,25 y 8,5, “satisfactoria” (S); entre 8,5 y 10, “muy satisfactoria” (MS).

¹⁵⁶ Tal interacción podría manifestarse de distintos modos: mutualismo (asociados y cooperativa se benefician), comensalismo (uno se beneficia y el otro permanece inmutable), parasitismo (uno se beneficia y el otro se perjudica), etc.

recogidas se debe subrayar que un elevado número de asociados ligan a la CO con cuestiones estrictamente relacionadas con la actividad supermercadista y pocos refieren a los valores particulares de la economía social que la CO puede expresar.

Al indagar si la CO representa para el asociado una empresa diferente a las demás, el 71% se opuso a tal afirmación¹⁵⁷, muchos opinaron que la CO se mueve en función del beneficio propio de quienes la administran¹⁵⁸, mientras que el 29% valoró a la cooperativa como una firma distinta del resto, en base a las acciones sociales que emprende. Cuando se pidió calificar la identidad organizacional de la CO, el 62% la consideró como una organización que combina las dimensiones económica y social, el 33% como una empresa económica tradicional y 5% como una asociación. Como se aprecia, la cooperativa obtuvo aquí una valorización mucho mejor de su identidad cooperativa de parte de los asociados que en aspecto anterior. Esto significa que los socios reconocen en la CO las dos dimensiones diferentes, propias de toda organización cooperativa; el problema es que en su visión, una de ellas (la social) parece estar subordinada a la otra (la económica), sin lograrse un equilibrio satisfactorio¹⁵⁹.

Al preguntar si la CO lograba cumplir su misión manifiesta de *“procurar un adecuado equilibrio entre la calidad del servicio y la economía de precios”*, el 53% de los encuestados expresó un juicio negativo. En la misma proporción fue negado el compromiso público de la CO para *“garantizar permanentemente el precio justo en beneficio del consumidor y en protección de las acciones comerciales desleales”*. Respecto a si la CO *“defendía el bolsillo del consumidor”* (por ejemplo, a través de precios bajos, el fomento al ahorro), las respuestas negativas incluyeron al 61% de los encuestados. Al plantearse el escenario de una Bahía Blanca sin la CO, el 76% aseguró que su nivel-perfil de consumo se mantendría igual.

A fin de apreciar el “sentido social”, se preguntó a los encuestados su valoración con respecto al cumplimiento del objetivo de la CO *“en términos del bienestar general de la comunidad de Bahía Blanca”*. El 36% estuvo *de acuerdo* con esa afirmación y el 9% *muy de acuerdo*, mientras que 24% *en desacuerdo* y 17 *muy en desacuerdo* (14% no supo contestar), o sea, 45% a favor contra 41% en contra. Luego, cuando se preguntó si *“el objetivo de la CO es el aumento de su ganancia”* (en paralelo con las empresas for-

¹⁵⁷ *“No es lo que pregonan. No es una verdadera cooperativa. Es una empresa. No respetan los principios originarios. Si revivieran los que la crearon no estarían de acuerdo con lo que es ahora”* (opinión de asociado encuestado).

¹⁵⁸ *“Priorizan el beneficio de ellos, no el de los asociados”* (opinión de asociado encuestado).

¹⁵⁹ *“Hay una diferencia entre la cooperativa y las empresas en lo social... lo único bien son las cosas solidarias”* *“Apoyo en lo social, en lo económico no”* (opinión de socio encuestado).

profit), el 95% expresó estar de acuerdo con tal afirmación (54% muy de acuerdo), lo que estaría indicando una contradicción con la afirmación anterior. Al sugerirse si tal comportamiento maximizador de las ganancias podía deberse a ser éste el medio para obtener mayores niveles de satisfacción de los asociados, el 52% rechazó esta justificación (19% muy en contra) aunque 46% la avaló. Al consultarse si se prefería que la entidad obtuviera menores beneficios a fin de que los consumidores consiguieran precios más bajos, el 62% se mostró muy de acuerdo, 24% de acuerdo y sólo 13% en desacuerdo (vale la pena resaltar la posición de unos pocos que declararon querer “*que les vaya bien a los dos*”, lo que estaría implicando la existencia de beneficios asimétricos entre socios y cooperativa).

En suma, la maximización del excedente expresaría para los entrevistados una actitud reticente de la CO para reducir precios (que a los asociados les gustaría que se revierta). Para una porción significativa –no la mayoría– mayores excedentes reportan en una mayor utilidad. Si la asignación de los excedentes en función del gasto en consumo, el capital accionario o la educación cooperativa, no genera incrementos significativos de la utilidad de los socios, el único modo en que los mayores excedentes de la cooperativa se puedan traducir en socios más satisfechos es vía la expectativa de un margen mayor de gasto social de la cooperativa. Asimismo, la creencia de que la CO busca el bienestar general de Bahía Blanca, aunque después se manifieste que la cooperativa impulsa la maximización de beneficios que luego no se derraman de modo suficiente entre los socios, puede estar basada, no sólo en la acción comunitaria de la cooperativa, sino también en otros factores como la reinversión de los beneficios en la región o la absorción de mano de obra local.

De los aspectos anteriores, se visualiza a los asociados exigiéndole a la CO, en su condición de cooperativa de consumo, el establecimiento de menores precios, prefiriendo que los beneficios producidos con su operatoria comercial se destinen a tal fin en lugar de orientarse a la instalación de sucursales en nuevos sitios.

VI.3.b. 2° Eje: Identificación del asociado con la Cooperativa Obrera

En este ámbito se indaga en primer término el motivo por el cual los encuestados se asociaron a la CO. El 24% manifestó haberse hecho socio por los descuentos en las compras que se obtenían en tal condición. Un 21% declaró que la CO les impuso su asociación al solicitarles su DNI (algunos aseverando que si no se asociaban no podrían realizar sus compras en la CO, lo cual no es cierto aunque sí

puede llegar a ser percibido de tal forma) y un 13% dijo haberse inscripto porque la cajera se lo propuso y simplemente aceptó. Por detrás de estas razones principales – donde prevalece tanto el deseo de hacerse de la diferencia de precios por ser socio, como la presión de la cooperativa por amplificar su base societaria–, se mencionaron otras como los buenos precios (10%), el hábito de comprar en la cooperativa (y así la inevitable asociación), la cercanía, el comprar a crédito con la “Coopeplus”, el deseo de abrir una caja de ahorro, la recomendación de familiares y amigos.

En cuanto a la empatía del asociado con respecto a la CO, 65% reveló no manifestarse orgulloso por integrar esta cooperativa exitosa, el 13% sólo un poco y 22% sí lo estaba, “bastante, pero no mucho”. En la misma línea, buscando medir la afección del socio a la cooperativa, 42% declaró no querer a la cooperativa, 37% sólo un poco y 21% “bastante, aunque no mucho”. Respecto a la identificación con el accionar de la CO, las respuestas siguieron la misma tendencia: en nada 36%, poco 33%, bastante 31%. Frente al slogan “la Coope sos vos”, 63% se mostró en desacuerdo (35% en un grado elevado), contra 34% que aceptó tal igualación.

Al consultar acerca de si se sentían propietarios de la CO, el 93% declaró “en nada”, 6% un poco y sólo 1%, bastante. El 84% de los entrevistados sintió que la propiedad de la cooperativa era ajena a su persona (sólo el 16% la valoró como propia)¹⁶⁰. El 88% se manifestó como “simple cliente”, contra sólo 12% que se consideraron “socios propietarios”; reconociendo el 74% diferencias menores entre asociados y no asociados. De lo anterior, el carácter de “empresa social de los propios consumidores” pareciera derrumbarse y poner de manifiesto la notable fisura que la CO deberá solventar si pretende seguir exponiéndose como un paradigma exitoso del cooperativismo, no en lo empresario –que como hemos visto no presenta dudas, sino en lo institucional..

En cuanto a los retornos al consumo, el 67% de los socios los calificó de insignificantes, el 11% declaró nunca haberlos recibido y a sólo 6% no les pareció un beneficio menor –muchos de los entrevistados declararon desconocer su existencia o su forma de distribuirlos–¹⁶¹. Por otra parte, el 89% expresó que los retornos al consumo no los hacían sentir partícipes de las ganancias de la CO; sólo 2% se reconoció como beneficiario de ellas. Al preguntarse de qué modo querrían percibir sus retornos, 53%

¹⁶⁰ “Yo siento que no me dan lugar... son ellos los que la manejan” (opinión de socio encuestado).

¹⁶¹ “Antes eran en efectivo y más grandes... El año pasado compré un aire acondicionado y no gané un peso...” (opinión de socio encuestado).

deseó que fueran descontados del valor de sus compras y 35% que sean devueltos en efectivo (algunos diciendo, “*así voy y compro en otro lado*”). Ningún socio prefirió que se acreditaran en su cuenta capital para reinvertirse en la cooperativa. De realizarse tal demanda se estrellaría la estrategia de capitalización por excelencia de los últimos años de la CO (notándose así la inconexión, al menos en este aspecto, entre lo que decide la asamblea y lo que se escucha desde las bases).

Cuando se preguntó si “*el Consejo de Administración persigue satisfacer las necesidades concretas de los asociados*”, los resultados son algo mejores a los anteriores: 52% *de acuerdo* (aunque ninguno *muy de acuerdo*), 21% *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, 20% *en desacuerdo* y 7% *muy en desacuerdo*. No obstante, 66% dijo no sentirse representado en nada por este cuerpo, 17% poco, 9% bastante aunque no mucho y 8% no sabía responder.

Acercas del desempeño de la CO por informarse sobre las necesidades de los asociados (donde el “*Círculo de Consumidores*” y la línea telefónica 0800 “*Hola Cooperativa*” son los canales más relevantes, introduciendo recientemente la posibilidad de dejar comentarios sobre las “*coopenoticias*” en el sitio web), 5% se mostró *muy satisfecho*, 35% *satisfecho*, 12% *ni satisfecho ni insatisfecho*, 29% *insatisfecho*, 16% *muy insatisfecho* y 3% no supo contestar.

Reconociéndose desde la empresa la confianza de los asociados como “*su principal capital*”, se testeó “la sensación de la calle” en este aspecto. Cabe destacar que los resultados son buenos, aunque con ciertos matices. El 60% de los asociados se reveló con *confianza*, 5% con *mucha confianza*, 8% *más o menos*, 23% con *desconfianza* y 4% con *mucha desconfianza*. En este sentido, al plantearles un escenario de corrida bancaria y preguntar dónde se sentirían más seguros por tener sus ahorros depositados, 55% eligió a la CO (con sus cuentas de préstamos personales de asociados), 13% los bancos públicos y 13% los bancos privados¹⁶². Evidentemente, la devolución de los ahorros de los asociados en dólares tras la devaluación de 2002, pese a lo gravoso de ella en términos económicos, fue una política acertada de la CO desde lo institucional.

Asimismo, se interrogó sobre la cercanía de clases o grupos sociales especiales a la CO. Con respecto a los sectores de mayor vulnerabilidad socioeconómica, 45% de los asociados entrevistados reconoció que éstos eran los más cercanos a la CO (en función

¹⁶² No obstante el resultado positivo de este ítem, varios de los socios reconocieron como muy bajos los intereses de las cajas de ahorros y plazo fijo de la cooperativa.

de la demanda de productos “*Primer Precio*” o por la empatía creada de la acción solidaria que la CO dirige hacia los sectores humildes), aunque 39% lo negó por motivos diversos (“*la clase media es la clientela tradicional de la cooperativa*”, “*no tiene fiado y el chino sí*”). Se consultó además sobre el rol de los jóvenes y al respecto el 71% de los entrevistados consideró que a aquéllos no les interesaba el devenir o el participar en la CO¹⁶³ y solo 15% consideró que sí había un interés de parte de esta franja etaria.

Se plantearon también dos casos hipotéticos. Primero, cuál sería la repercusión en Bahía Blanca en el caso que la CO dejara de existir y quiénes serían los más perjudicados por su desaparición. El 44% consideró que no cambiaría nada en la ciudad, el 16% pensó que sería más incómodo hacer las compras debido a los mayores traslados, el 13% pronosticó un crecimiento de facturación y sucursales de *Wal-Mart*; otros resaltaron el fin de la “costumbre” (lisa y llanamente) de ir a la CO, el vacío que dejaría en términos de acción comunitaria (ejemplo, el “*Redondeo Solidario*”), la pérdida de las fuentes de empleo y el aumento del nivel de precios local o el deterioro de la calidad de las mercancías ofrecidas por los supermercados ante la salida del mercado de un jugador de peso como la CO. En cuanto a quiénes serían los actores más perjudicados, el 57% se refirió a los empleados, mientras que el 25% mencionó a los propios “clientes” –o sea, ellos– y 11% consideró que “*nadie se perjudicaría*”. En menor proporción se expresó: “*el barrio o la región, la gente mayor y las amas de casa*”. Lo significativo de las respuestas es que los propios asociados reconocen que la pérdida de la CO significaría un quebranto mucho menor para ellos (que son quienes integran la organización que se supone estar destinada a satisfacer sus necesidades) que para otros actores (los trabajadores).

El segundo caso hipotético consistió en plantear una alianza de la CO con una empresa privada capitalista/no cooperativa para proveerse de financiamiento. Para el 46% no era de su interés tal cuestión de la cooperativa; 31% se posicionó en desacuerdo y 17% la aceptaría; vale decir que muchos socios tolerarían tal situación si es que “*la cooperativa sigue con el mismo accionar e identidad*” (un perfil de socio más concientizado de los valores y principios del cooperativismo) o “*baja los precios*” (un “socio” más economicista).

¹⁶³ “*A los jóvenes les gusta más Wal-Mart... la gente grande va a la CO... por la cercanía*” (opinión de socio encuestado).

3° Eje: Evaluación de la gestión socioeconómica de la Cooperativa Obrera

El 58% de los encuestados manifestó sentirse satisfecho con la gestión actual de la cooperativa, 28% insatisfechos y 14% indiferentes. Según los socios, lo mejor que tiene la CO es la cercanía de las sucursales (28%), el surtido (16%), las campañas solidarias (14%), el horario (12%) y la atención al cliente (9%); vale recalcar que un 10% expresó que lo mejor de la cooperativa es “todo”. Por otro lado, lo peor de la CO son los precios (27%), “nada” (26%), la calidad (12%), la atención al cliente (11%), la imposición a asociarse (7%), la falta de surtido (5%).

De lo anterior surge que la cercanía es la mayor fortaleza comercial de la CO y los precios, su debilidad. Vale resaltar que los asociados, al referirse a lo mejor o a lo peor, lo hacen en términos de cuestiones económicas más que sociales. Quienes señalan los aspectos sociales, destacan su mayor fortaleza en la acción comunitaria. Lo negativo es visualizado en la coerción o influencia para asociar, hecho que se traduce en la incorporación impulsiva de socios, a un ritmo difícil de acompañar con un desarrollo institucional corporizado en los socios agregados, quedando estos reducidos a simples clientes. Esto permite comprender que al considerar la gestión de la CO en términos estrictamente económicos, dejando de lado los elementos asociativos y solidarios, 22% de los socios están muy satisfechos y 74% satisfechos. En esta dimensión, se consultó sobre los desarrollos industriales de la CO (la panadería, el “Frigorífico Cabildo”), donde el 68% que estaba al tanto de estas iniciativas, mostró un alto grado de reconocimiento de tales actividades (49% muy satisfecho y 44% satisfecho). En cuanto a los productos marca propia de la CO (Cooperativa, Primer Precio, ECOOP, Sombra de Toro), el 65% declaró consumirlos entre poco (34%) y nada (31%), 23% en un nivel significativo y 12% en contundencia¹⁶⁴; en este sentido, el 45% de los asociados sostuvo que la CO se preocupa por la incorporación de alimentos menos onerosos pero de calidad en su oferta, mientras que 37% lo negó (siendo un 15% los que se manifestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo).

En cuanto a las políticas de la CO vinculadas con el séptimo principio de preocupación por la comunidad, las acciones culturales y recreativas impulsadas tienen una imagen positiva elevada: 25% de los socios participantes se mostró muy satisfecho con ellas y 54% satisfecho; no obstante, una quinta parte de los interrogados no conocía que la CO realizara estas acciones. Las iniciativas de mejorar la alimentación y salud de

¹⁶⁴ Más allá del desconocimiento de algunos asociados por estos productos marca propia de la CO, muchos reconocieron hacer diferencia de precios con ellos, aunque no pocos se quejaron de su calidad.

los consumidores tienen una imagen positiva aún más alta (93%), correspondiendo incluso a la categoría “muy satisfecho” (48%) un mayor peso que “satisfecho” (45%) – vale aclarar que, del resto de entrevistas, una franja importante de socios no estaba al corriente de tales iniciativas–. En cuanto a los esfuerzos por la conservación del medio ambiente, se repite una imagen positiva del 89%, 43% muy satisfechos y 46% satisfechos, con una parte del resto de los encuestados desconociendo lo hecho en la materia. Asimismo, 9 de cada diez bahienses tienen una percepción satisfactoria de las campañas de ayuda solidaria que engloba el “Redondeo Solidario” –52% muy satisfechos y 35% satisfechos–; no obstante, se expresaron varias críticas: “con eso deducen del Impuesto a las Ganancias” –afirmación incorrecta ya que las cooperativas no pagan este impuesto (por perseguir fines distintos al lucro)-; en cambio, tal crítica podría adjudicarse a las cadenas supermercadistas tradicionales–, cabe señalar que el destino de lo recolectado en las campañas se publica en la memoria, la revista “Familia Cooperativa”, el sitio web y en el balance social cooperativo), entre otras.

Como se desprende de lo anterior, replicando lo expresado por un socio, la CO está “muy a la orden día en lo social”, constatando un comportamiento diferencial en este sentido con el resto de las empresas. No obstante la polémica gira en torno a si la CO lo hace para “limpiar su imagen” o no; para la mayor parte de los socios parecería que no, aunque sí le exigen que lo haga en una mayor cuantía. Se estima que a raíz de su experiencia, el 75% de los socios considera que es posible la conjunción de éxito económico y acción social dirigida a la comunidad por parte de una empresa.

La CO es percibida como un factor significativo para la cohesión del tejido social bahiense (85% de socios lo consideran de este modo). Con referencia al aporte que realiza la CO al desarrollo económico de la región donde opera, el 78% de los socios encuestados lo calificó de apreciable (31% muy significativo y 47% significativo). Pero cuando se consultó por los motivos por los cuáles la CO expande continuamente su número de sucursales, 69% de los asociados refirió a que “les es rentable ampliar el negocio”¹⁶⁵ (subráyese la utilización del “les” por el “nos”), el 13% lo atribuyó al poderío económico de la entidad y sólo 14% de los encuestados lo explicó como reflejo de una demanda del público por hacer sus compras en una institución que inspira confianza.

Respecto a la propuesta de la CO de acercarse a los socios a través del “Círculo

¹⁶⁵ “*Si no es rentable, no va*” (opinión de socio encuestado).

de Consumidores”, el 53% la consideró como una “buena” idea y 11% “muy buena”, un 9% la considera como “regular” y un 10% como “mala”; se debe subrayar que casi la quinta parte de los interrogados no conocía qué era el tal “Círculo” o qué temas trataba o resolvía. Proponiéndoles la posibilidad de tener contacto con el Presidente de la Cooperativa Obrera, que es además el presidente del comité de dirección del “Círculo de Consumidores”, se quiso saber que le plantearían; así, el 47% le exigiría que bajara los precios, el 25% que continuara con su gestión como hasta el momento y el 13% le señalaría que la cooperativa perdió su rumbo al no cumplir ya con su lema: “la empresa social en defensa de los consumidores”.

VI.3.d. 4° Eje: Grado de información-conocimiento de los asociados

El 72% de los socios dijo estar nada informado con respecto al presente de la CO, 11% apenas un poco y sólo 17% se manifestó como actualizado. Ninguno conocía su capital suscrito en la cooperativa, ni tampoco accedió a Memorias y Balances. En cambio, respecto a su principal medio de comunicación, la revista “*Familia Cooperativa*” –de distribución gratuita en los supermercados–, el 71% de los asociados se declaró como lector de ella. Al formular preguntas para verificar su conocimiento sobre las características principales de la cooperativa que integran, se les solicitó en primer lugar que respondieran cuántas sucursales tenía la CO en total (al momento de efectuarse la encuesta, eran 85), observándose una notable subestimación: 24% contestó 30 sucursales, 19% no tenía idea, 15% dijo 50 sucursales y 14% se acercó al verdadero valor al decir valores entre 80 y 90 (luego siguió, 12% con valores próximos a las 200 sucursales, 10% con 40 sucursales, 4% con 20 sucursales y 2% con 10). Se preguntó además por el número de socios (en ese momento eran poco más de 900 mil); aquí el 58% no supo contestar, 34% dio valores menores a 50 mil, 5% respondió 100 mil y sólo un 3% estuvo cerca al hablar de un millón de asociados. Al indagar sobre la antigüedad de la CO (el 30 de octubre de 2010 cumplía 90 años), el 48% lo desconocía y sólo un 16% respondió precisamente. A ello se agrega el desconocimiento generalizado acerca de las personas que integraban el consejo de administración y la gerencia de la cooperativa. Cuando se solicitó mencionar cooperativas que estuvieran vinculadas con la CO en algún emprendimiento, el 76% no pudo mencionar alguna, el 9% nombró a “*La Borlenghi*”, otro 9% a la cooperativa “*Sombra de Toro*” y 6% consideró que la CO no tenía alianzas con otras cooperativas. Asimismo, los socios desconocían la existencia de federaciones de las cuales fuera miembro la CO (FACC, AIR).

Un desconocimiento similar se presentó con respecto a los principios y valores cooperativos. El 70% reconoció desconocerlos completamente, 23% dijo “*un poco*” y sólo 6% dijo conocerlos (aunque cuando se solicitó que los explicitaran sólo enunciaban algunos). Por último, se les preguntó a los asociados cómo concebían la noción de cooperativismo de consumo y al respecto las descripciones más interesantes fueron las siguientes: “*Empresa social de los propios consumidores*” (slogan de la CO), “*Asociación que busca ganar dinero con el fin de que todos los cooperativistas crezcan*”, “*Lugar donde encontrarás precios bajos y buena calidad*”, “*Abastecer el consumo más primario*”, “*Supermercado con ganancia limitada y reintegro*”, “*Concurrencia para el beneficio de la gente, la comunidad*”

Lo sugerente de las respuestas anteriores, es que los asociados, sin estar imbuidos de los valores y principios cooperativos, logran caracterizar adecuadamente las mismas nociones o elementos que hacen al cooperativismo de consumo.

VI.3.e. 5° Eje: Participación-involucramiento-apatía de los asociados

El 41% de los socios reconoció sentirse poco preocupado por lo que le sucede a la cooperativa y 36% en nada (algunos argumentando que no es motivo de preocupación ya que a la CO “*le va muy bien*”); sólo el 23% expresó preocupación (15% mucho y 8% normal). Más de la mitad (57%) hablaba poco y nada sobre la CO con sus familiares y amigos; mientras que los que lo hacían asiduamente se concentraban en el tema “precios”.

Sobre si se sentían orgullosos del desarrollo histórico de la CO, 53% verdaderamente lo estaba (37% bastante y 16% mucho) contra 45% en poco (21%) y nada (24%). Así también, 83% manifestaba contentarse con la apertura de sucursales en nuevos puntos del país (48% bastante, 35% mucho), contra 16% poco y sólo 1% nada. Conviene subrayar que el hecho de declarar que no se sienten propietarios de la CO sino simples clientes, a la vez que ven la expansión de la cooperativa en términos estrictos de búsqueda de beneficios económicos, podría interpretarse en función de la satisfacción que traen los viejos y nuevos éxitos empresarios de la cooperativa y que se explican por ser los propios de una empresa local. Ténganse en cuenta, asimismo, que una expansión de la cooperativa se suele vislumbrar como “*mayor competencia, menores precios*”; reconociéndose no obstante, que su despliegue “*pulveriza a los pequeños comerciantes*”, el mismo efecto (nocivo) que se le atribuye a *Wal-Mart* en Estados Unidos.

Se verificó que la mayoría de los socios no concurre al círculo de consumidores (98%) ni a las asambleas de distrito (93%) –de la población de socios 0,5% asiste a las asambleas y 0,3% a los círculos–, como tampoco manifiesta interés por conocer los temas tratados (79%). No obstante, la reducida proporción de asociados que asiste reconoce que, además de ser eventos “*muy interesantes*” (a los que la CO debería dar mayor difusión), va porque siente a la cooperativa como propia. Entre los motivos que dio la mayoría de los entrevistados para no asistir, se mencionaron esencialmente la falta de tiempo (las reuniones en la mayoría de los Círculos se convocan en horario laboral, en cambio las asambleas anuales se hacen en días no laborables) y el desinterés por ir a tales reuniones (el 58% dijo “*tener mejores cosas que hacer con su tiempo*”); entre otros, “*no tener conocidos que vayan*” o “*con leer la revista ya es suficiente*”.

Cuando se les planteó si en el futuro les gustaría participar como delegado de las asambleas o incluso ser integrante del Consejo de Administración, 71% dijo estar desinteresado frente a un 5% que se mostró con ganas¹⁶⁶. Al dar razones para explicar por qué determinados asociados pugnaban por pertenecer al cuerpo directivo, 43% lo atribuyó al “*interés económico*”, 14% no le encontraba sentido a tal comportamiento y otro 39% lo asociaba con una actitud solidaria (20% para mejorar la CO, 19% por interés por el cooperativismo). Asimismo, reconocían que llegar a ese nivel de la pirámide institucional era muy difícil (41% *muy de acuerdo* y 23% *de acuerdo*), 39% manifestando que “*los que dirigen la cooperativa son siempre los mismos*” y 48% desconociendo si existía o no recambio.

No obstante lo anterior, la tendencia apática observada en algunos aspectos puede comenzar a revertirse en la medida que si bien existe un desconocimiento extendido sobre principios, doctrina y gestión cooperativa por parte de los socios, al 55% le gustaría instruirse en estos tópicos. Cuando se consultó acerca de si existían socios con mayor poder que otros –es decir, si una especie de oligarquía dirigencial estaría actuando por sobre los resortes democráticos–, el 58% dijo que “*no*” (igualmente, que 20% estuviera *de acuerdo* y 19% *muy de acuerdo*, refleja una situación muy delicada en torno a la cuestión). Es importante destacar que un 60% consideró que las cosas cambiarían si asistieran a las asambleas y a los círculos y 76% reconoció que deslindar el compromiso en otros no justifica la inasistencia. Como se

¹⁶⁶ Del total de entrevistados, algunos socios expresaron sus peculiares condiciones de participación: “*siempre y cuando me dejen opinar*”, “*iría si puedo averiguar cuánto ganan*”, “*si hay una moneda voy...*”.

aprecia, el socio hace *mea culpa*, reconoce que no está bien su conducta *free-rider*, sabe que la participación coordinada de todos mejoraría las cosas, no obstante no lo hace, el sacrificio individual –sobre todo en tiempo– se percibe muy alto; los socios parecen haber caído en la trampa del Equilibrio de Nash.

VI.3.f. 6° Eje: La CO y la competencia de las empresas “for-profit”

En este ámbito se analiza la manera en que los socios de la CO contemplan al resto del sector de la distribución masiva minorista, con el fin de verificar si perciben diferencias significativas de comportamiento con respecto a su empresa.

Al recabar la opinión sobre las grandes cadenas de hipermercados como Wal-Mart o Carrefour, el espectro de opiniones es diverso, siendo las de mayor relieve las siguientes: “No me gustan”, “Son comercios buenos pero la atención de la CO es mucho mejor”, “Tienen precios bajos, ¡bárbaro!”, “Si tienen precios iguales a la CO, voy a la CO”, “Hay mayor surtido”, “Tanto surtido y tan grande, ya mareá”, “Están lejos”, “Vas por las ofertas y terminás comprando otras cosas”, “Vienen a hacer plata y se la llevan afuera”, “Tienen derecho a venir”, “Está bien que hayan venido, que le generen competencia a la CO”. La principal diferencia que se encuentra entre estos supermercados y la CO, para el 26% de los encuestados son los mayores beneficios explícitos e implícitos que promueve (el crédito a los clientes vía Coopeplus, la cercanía, el hábito creado, la atención, la calidad, la acción social, se pueden pagar los impuestos) mientras que 14% no encontró diferencias, 13% mencionó la existencia de más sucursales, 10% vio precios altos y otro 10% los vio bajos (en especial los comestibles) y 9% destacó que fuera capital nacional.

Como puede apreciarse, en términos generales la CO no se encuentra en una situación de desventaja frente a los grandes supermercados establecidos en Bahía Blanca. Como ya se señaló, la cercanía y, en segundo plano la atención, son sus pilares comerciales; en cambio, en precios y surtido, comienza a flaquear (aunque no podría afirmarse que presenta un rezago significativo en estos dos aspectos, esto no invalida que los socios le reclamen menores precios a su empresa). No obstante preferir la cooperativa al resto de los supermercados, los mismos socios dan la bienvenida a cadenas que se instalan en Bahía y que inexorablemente terminarán perjudicando a la empresa que ellos mismos integran. El 61% considera que la expansión supermercadista (sea nacional o extranjera) tiene un efecto positivo a nivel regional (34% lo ve neutral y sólo 2% pernicioso). Así, el futuro más complejo para “su” empresa (o para el

almacenero de la esquina), no les inquieta. Para estos socios consumidores, lo prioritario es pagar menos precios y, en este sentido, se espera eso de una mayor competencia local. No obstante, reconocen que como multinacionales que son, a diferencia de “La Obrera”, las utilidades de estas empresas terminarán fugándose de la región; asimismo, aunque no conozcan la terminología, son conscientes de ser víctimas de la práctica tradicional supermercadista “loss-leaders”, en la que se establecen precios bajos sólo para unos pocos productos para facturar más de lo normal con la venta del resto (desde el marketing, “una isla de pérdidas en un océano de ganancias”).

En esa dirección al indagar sobre la fidelización de los socios ante el establecimiento de precios menores a los de la CO por parte de estas empresas multinacionales, el 58% afirmó que no sostendría su fidelidad a la cooperativa. Que el 42% se mantenga fiel, es un dato relevante en función de lo ya visto para otros ítems. A este último grupo, se le preguntó por qué seguiría yendo a la CO, a lo que un 60% respondió que por cercanía, 19% por buena atención, confianza. La Coopeplus –que como la tarjeta BBPS para compras en el shopping, es destacada por algunos en función del placer de comprar a crédito, es denostada por otros al considerarla un medio para lucrar sustantivamente a través de los intereses–, entre otros. Resulta preocupante que al indagar sobre si la CO formaba parte de un movimiento distinto al capitalista, casi el 70% lo negó (34% muy en desacuerdo) y sólo para el 27% la CO encuadraba en lo que ellos concebían como cooperativismo¹⁶⁷. La mitad de los socios recordó que la CO abusaba de su posición hegemónica en Bahía Blanca antes de la llegada de Wal-Mart y Disco (algunos reconociendo que haría lo mismo si volviera a estar sola). Una vez que llegaron, 53% dijo que su imagen de la cooperativa mejoró (10% mucho, 23% bastante y 20% poco)¹⁶⁸; sin embargo, 46% no reconoce mejorías. En cuanto a las razones del notable éxito de la CO tras la llegada de estas cadenas, el 31% lo explicó a partir de los mayores beneficios dispensados a los clientes (descuentos, ofertas, crédito), 27% a la cercanía, 25% a su trayectoria, 7% por imitar a los recién llegados, 5% por los precios, 3% por la atención.

En el último ítem de la entrevista se presentó al entrevistado el siguiente ejercicio:

¹⁶⁷ “Lejos está de ser una cooperativa, es una empresa capitalista más”, “Es un comercio, nada que ver con una cooperativa”, “De cooperativa quedó el nombre nomás. No refleja ese socialismo. Bolsillo lleno se terminó el socialismo” (opiniones de socios encuestados).

¹⁶⁸ Pero “tuvieron que venir de afuera para hacerla cambiar” (opinión de socio encuestado).

Supongamos que el gobierno municipal decide fomentar el comercio minorista en Bahía Blanca. Para esta tarea lo consulta a Ud. para que le diga cuál de estas alternativas seguir:

- a) Impulso del cooperativismo de consumo a través de la Cooperativa Obrera*
 - b) Promover la expansión de cadenas como Carrefour, Vea, Wal-Mart, Coto*
 - c) La vuelta de los viejos almacenes de barrio*
 - d) Convenios con la cámara que nuclea supermercados de origen chino*
- ¿Qué elige? ¿Por qué?*

El 53% de los socios eligió impulsar el cooperativismo de consumo a través de la CO (a), 36% postuló la vuelta de los viejos almacenes de barrio (c), 9% la expansión de las grandes cadenas supermercadistas tradicionales (b) y, curiosamente ante su reciente expansión en Bahía Blanca, no hubo registros de consumidores que eligieran a los supermercados chinos (d). Para cada comercio elegido, se dieron sus razones. En el caso de la CO, “*por ser una empresa bahiense*”, “*por estar radicada desde hace mucho tiempo*”, “*porque la hicimos todos*”, “*por el surtido de productos*”, “*por la calidad*”, “*por la confianza*”, “*por la atención*”. En cuanto a las grandes cadenas, para su justificar su impulso se argumentó en base a razones como “*fomentar una mayor competencia*” hasta “*tener más lugares para pasear*”. Por último, en cuanto a los almacenes barriales, se los destacó en función de su cercanía, el fiado, porque “*fomentan el desarrollo de personas comunes*” y “*no monopolizan*”¹⁶⁹; lo que nos permite preguntar si acaso, la CO no es un agregado de “*personas comunes*” o bien en qué radica “*lo malo*” de que una “*empresa de los propios consumidores*” sea el mayor actor del mercado.

VI.3.g. Evaluación institucional de la base societaria de la Cooperativa Obrera

En este ámbito se presentan los indicadores institucionales que provienen de los resultados de la encuesta efectuada a los asociados de la CO. En primer término se exponen los cuadros correspondientes a los seis ejes antes analizados, ordenando las evaluaciones en un cuadro que indica la mayor y menor intensidad institucional (Cuadro VI.14.). A modo de síntesis, en el cuadro VI.15, se ordenan las variables según la evaluación institucional que surge de la base societaria¹⁷⁰.

¹⁶⁹ “*Los almacenes chicos se tienen que juntar para comprar, no pueden enfrentar a la cooperativa*” (opinión de socio encuestado).

¹⁷⁰ Entre 1 y 2,5, “*muy insatisfactoria*” (MS), entre 2,5 y 4,75, “*insatisfactoria*” (I); entre 4,75 y 6,25, “*regular*” (R); entre 6,25 y 8,5, “*satisfactoria*” (S); entre 8,5 y 10, “*muy satisfactoria*” (MS).

Cuadro VI.8. Evaluación Eje 1: Función de la CO percibida por los socios

ÍTEM	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
<i>Combinación de lo empresario y lo social</i>	6,6	S
<i>Adecuado equilibrio entre calidad y precio</i>	5,5	R
<i>"Bienestar de Bahía Blanca" como objetivo</i>	5,3	R
<i>Establecimiento del "precio justo"</i>	4,9	R
<i>Excedente como medio de satisfacción de los asociados</i>	4,8	R
<i>Defensa del bolsillo del consumidor</i>	4,8	R
<i>Empresa diferente a todas las demás</i>	4,5	I
<i>Contribución de la CO al ahorro y calidad frente al resto</i>	3,0	I
<i>Equilibrio entre beneficios de la empresa y baratura</i>	2,5	I
<i>Sin fines de lucro</i>	2,5	MI
Función de la CO percibida por los asociados (Promedio Eje 1)	4,4	I

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados.

Cuadro VI.9 Evaluación Eje 2: Identificación del asociado con la CO

ÍTEM	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
<i>Confianza en la CO para devolución de ahorros en crisis financiera</i>	6,9	S
<i>Confianza en la CO como consumidor</i>	6,1	R
<i>Satisfacción de las necesidades de los socios por el CA</i>	5,7	R
<i>Proximidad de los más humildes a la CO</i>	5,6	R
<i>Eficiencia de la CO en los medios de informarse de las necesidades de los socios</i>	5,1	R
<i>Rechazo de los socios a alianzas espurias de la CO para financiarse</i>	4,1	I
<i>"La Coope sos vos"</i>	4,0	I
<i>Interés de los jóvenes en la CO</i>	3,9	I
<i>Identificación con el accionar de la CO</i>	3,9	I
<i>Diferencias entre asociados y no asociados</i>	3,9	I
<i>Cuantía de los retornos al consumo</i>	3,4	I
<i>Afecto por la CO</i>	3,4	I
<i>Sensación de beneficiario de las ganancias</i>	3,1	I
<i>Orgullo por ser socio</i>	2,7	I
<i>Espectro "empresa propia"-"empresa ajena"</i>	2,4	MI
<i>Representación del CA (Consejo de Administración)</i>	2,4	MI
<i>Espectro "socio cliente"-"socio propietario"</i>	2,1	MI
<i>Sensación de propiedad</i>	1,2	MI
<i>Deseo de reinversión de los retornos</i>	1,5	MI
Identificación del asociado con la CO (Promedio Eje 2)	3,8	I

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados.

Cuadro VI.10. Evaluación Eje 3: Evaluación de la gestión socioeconómica de la CO

ÍTEM	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
<i>Alimentación y Salud</i>	8,3	S
<i>Medio Ambiente</i>	8,1	S
<i>Ayuda solidaria (ej. Redondeo)</i>	8,1	S
<i>Gestión económica-empresaria</i>	7,6	S
<i>Acciones culturales y recreativas</i>	7,4	S
<i>Desarrollos industriales</i>	7,4	S
<i>Aporte de la CO al desarrollo socioeconómico regional</i>	7,2	S
<i>Círculos de Consumidores</i>	6,6	S
<i>Contribución de la CO a la cohesión del tejido social</i>	6,1	R
<i>Gestión de la CO</i>	6,0	R
<i>Alimentos de calidad para los sectores vulnerables</i>	5,6	R
<i>Consumo de marca propia</i>	4,5	I
Evaluación de la gestión socioeconómica de la CO (Promedio Eje 3)	6,9	S

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados.

Cuadro VI.11. Evaluación Eje 4: Grado de información-conocimiento de los asociados

ÍTEM	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
<i>Lectura de Familia Cooperativa</i>	7,4	S
<i>Conocimiento de dirigentes de la CO</i>	2,7	I
<i>Conocimiento de cooperativas aliadas a la CO</i>	2,6	I
<i>Conocimiento del presente de la CO</i>	2,6	I
<i>Conocimiento de la antigüedad de la CO</i>	2,4	MI
<i>Conocimiento del N° de sucursales</i>	2,3	MI
<i>Conocimiento de los principios cooperativistas</i>	2,2	MI
<i>Conocimiento del N° de socios</i>	1,3	MI
<i>Conocimiento de su capital suscrito</i>	1,0	MI
<i>Acceso a Memorias y Balances</i>	1,0	MI
<i>Conocimiento de federaciones cooperativas en las que se integra la CO</i>	1,0	MI
Grado de información-conocimiento de los asociados (Promedio Eje 4)	2,4	MI

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados.

Cuadro VI.12. Evaluación Eje 5: Participación-involucramiento-apatía de los asociados

ÍTEM	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
<i>Satisfacción por la expansión de la CO</i>	7,5	S
<i>Interés en instruirse en doctrina y gestión cooperativa</i>	6,0	R
<i>Igualdad de poder entre socios</i>	5,5	R
<i>Orgullo por el desarrollo histórico de la CO</i>	5,4	R
<i>Diálogo sobre la CO</i>	5,0	R
<i>Rotación de los miembros de la dirección</i>	5,0	R
<i>Interés por ser delegado o integrante del CA en el futuro</i>	4,5	I
<i>Preocupación por el devenir de la CO</i>	4,1	I
<i>Percepción del socio sobre la posibilidad de lograr ser directivo</i>	3,7	I
<i>Indagación de lo discutido en la Asamblea o el Círculo</i>	2,9	I
<i>Asistencia a las Asambleas de Distrito</i>	1,3	MI
<i>Asistencia a los Círculos de Consumidores</i>	1,2	MI
Participación-involucramiento-apatía de los asociados (Promedio Eje 5)	4,3	I

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados.

Cuadro VI.13. Evaluación Eje 6: La CO y la competencia de las empresas for-profit

ÍTEM	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
<i>CO como el mejor comercio minorista para fomentar</i>	6,0	R
<i>Conducta de la CO antes de Wal-Mart</i>	5,7	R
<i>Fidelidad a la CO ante cambio de precios</i>	4,8	R
<i>Rechazo a la expansión regional de los retailers capitalistas</i>	4,5	I
<i>Mejora de la CO después de Wal-Mart</i>	3,9	I
<i>CO como empresa distinta al retail capitalista</i>	3,9	I
La CO y la competencia de las empresas for-profit (Promedio Eje 6)	4,8	R

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados.

Cuadro VI.14. Ordenamiento de los ejes según su evaluación

ÍTEM	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
<i>Evaluación de la gestión socioeconómica de la CO (Eje 3)</i>	6,91	S
<i>La CO y la competencia de las empresas for-profit (Eje 6)</i>	4,78	R
<i>Función de la CO percibida por los asociados (Eje 1)</i>	4,44	I
<i>Participación-involucramiento-apatía de los asociados (Eje 5)</i>	4,34	I
<i>Identificación del asociado con la CO (Eje 2)</i>	3,75	I
<i>Grado de información-instrucción de los asociados (Eje 4)</i>	2,40	MI
PROMEDIO Ejes de la CO	4,44	I

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados.

Cuadro VI.15. Evaluación institucional de la base societaria de la Cooperativa Obrera

EJE	ÍTEM	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
3	Alimentación y Salud	8,34	S
3	Medio Ambiente	8,13	S
3	Ayuda solidaria (ej. Redondeo)	8,11	S
3	Gestión económica-empresaria	7,60	S
5	Satisfacción por la expansión de la CO	7,48	S
3	Acciones culturales y recreativas	7,44	S
4	Lectura de Familia Cooperativa	7,39	S
3	Desarrollos industriales	7,38	S
3	Aporte de la CO al desarrollo socioeconómico regional	7,15	S
2	Confianza en la CO para devolución de ahorros en crisis financiera	6,87	S
3	Círculos de Consumidores	6,64	S
1	Combinación de lo empresario y lo social	6,58	S
2	Confianza en la CO como consumidor	6,10	R
3	Contribución de la CO a la cohesión del tejido social	6,10	R
5	Interés en instruirse en doctrina y gestión cooperativa	6,00	R
6	CO como el mejor comercio minorista para fomentar	5,95	R
3	Gestión de la CO	5,95	R
6	Conducta de la CO antes de Wal-Mart	5,68	R
2	Satisfacción de las necesidades de los socios por el CA	5,67	R
3	Alimentos de calidad para los sectores vulnerables	5,59	R
2	Proximidad de los más humildes a la CO	5,56	R
1	Adecuado equilibrio entre calidad y precio	5,53	R
5	Igualdad de poder entre socios	5,52	R
5	Orgullo por el desarrollo histórico de la CO	5,38	R
1	"Bienestar de Bahía Blanca" como objetivo	5,32	R
2	Eficiencia de la CO en los medios de informarse de las necesidades de los socios	5,10	R
5	Diálogo sobre la CO	5,02	R
5	Rotación de los miembros de la dirección	4,99	R
1	Establecimiento del "precio justo"	4,92	R
1	Excedente como medio de satisfacción de los asociados	4,84	R
1	Defensa del bolsillo del consumidor	4,78	R
6	Fidelidad a la CO ante cambio de precios	4,78	R
6	Rechazo a la expansión regional de los retailers capitalistas	4,50	I
3	Consumo de marca propia	4,48	I
5	Interés por ser delegado o integrante del CA en el futuro	4,46	I
1	Empresa diferente a todas las demás	4,45	I
2	Rechazo de los socios a alianzas espurias de la CO para financiarse	4,06	I
5	Preocupación por el devenir de la CO	4,06	I
2	"La Coope sos vos"	4,02	I
2	Interés de los jóvenes en la CO	3,94	I
6	Mejora de la CO después de Wal-Mart	3,93	I
2	Identificación con el accionar de la CO	3,85	I
6	CO como empresa distinta al retail capitalista	3,85	I
2	Diferencias entre asociados y no asociados	3,85	I
5	Percepción del socio sobre la posibilidad de lograr ser directivo	3,75	I
2	Cuántía de los retornos al consumo	3,40	I
2	Afecto por la CO	3,37	I
2	Sensación de beneficiario de las ganancias	3,12	I
1	Contribución de la CO al ahorro y calidad frente al resto	3,03	I
5	Indagación de lo discutido en la Asamblea o el Círculo	2,89	I
2	Orgullo por ser socio	2,71	I
4	Conocimiento de dirigentes de la CO	2,71	I
4	Conocimiento de cooperativas aliadas a la CO	2,62	I
4	Conocimiento del presente de la CO	2,59	I
1	Equilibrio entre beneficios de la empresa y baratura	2,55	I
1	Sin fines de lucro	2,46	MI
2	Espectro "empresa propia"- "empresa ajena"	2,44	MI
4	Conocimiento de la antigüedad de la CO	2,44	MI
2	Representación del CA (Consejo de Administración)	2,41	MI
4	Conocimiento del N° de sucursales	2,26	MI
4	Conocimiento de los principios cooperativistas	2,16	MI
2	Espectro "socio cliente"- "socio propietario"	2,08	MI
2	Deseo de reinversión de los retornos	1,54	MI
5	Asistencia a las Asambleas de Distrito	1,30	MI
4	Conocimiento del N° de socios	1,27	MI
2	Sensación de propiedad	1,24	MI
5	Asistencia a los Círculos de Consumidores	1,18	MI
4	Conocimiento de su capital suscrito	1,00	MI
4	Acceso a Memorias y Balances	1,00	MI
4	Conocimiento de federaciones cooperativas en las que se integra la CO	1,00	MI
PROMEDIO		4,37	I

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta a los asociados.

Tal como puede apreciarse, tanto el promedio de los seis ejes, como la media del conjunto de las 70 variables, arrojan un valor en torno a 4,4 que de acuerdo a la escala, pone de manifiesto una situación “*insatisfactoria*” en términos de la institucionalidad de la cooperativa. Dicha evaluación es expresada por el asociado extrospectivamente, al apreciar los beneficios que le brinda la CO, e introspectivamente al considerar la posición que adopta en su condición de asociado.

VII. CONCLUSIONES

La presente investigación está referida al modo y potencialidad de desarrollo que puede alcanzar el cooperativismo de consumo en la economía actual, basándose en el caso de estudio de la experiencia de la principal cooperativa de consumo de la Argentina, la “*Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda*” (CO). El problema de investigación que se aborda refiere a la naturaleza de la interacción entre desarrollo empresario e identidad institucional de la organización cooperativa.

A partir de la expansión de la distribución masiva capitalista a escala global a fines del siglo XX, el cooperativismo de consumo sintió temblar los pilares sobre los que se sostenía su existencia; como correlato, en distintos países, se produjo la desaparición de experiencias históricas relevantes. Al interior del movimiento que logró sobrevivir, pese a las nuevas circunstancias, varias entidades consiguieron sobreponerse al escenario adverso y alcanzar un apreciable éxito económico.

Sin embargo, la metamorfosis de su mercado exacerbó el despliegue de procesos de eficientización de su estructura comercial. El cooperativismo de consumo comenzó a desarrollar entonces un sobredimensionamiento de su faceta empresaria, en detrimento de su densidad asociativa. Gerentes más preocupados por la rentabilidad y la capitalización y asociados convertidos en meros clientes, fieles sólo a quienes les prometiesen “precios bajos”, erosionaron cada vez más los vínculos asociativos para dar paso a una mercantilización dominante en la organización cooperativa.

Así, en numerosas organizaciones del movimiento se produjeron procesos de mutación de su naturaleza cooperativa, emuladores del accionar de las empresas convencionales de capital, basándose en conductas y estrategias consideradas como las más efectivas (o ineludibles) para conservar niveles de eficiencia capaces de asegurar la supervivencia en el mercado.

En torno a esta problemática, el marco teórico abordó en el capítulo II la literatura que contempla y problematiza la dialéctica entre identidad institucional y desarrollo empresario, propia de la organización cooperativa, focalizando en la modelización cooperativa (Lattuada y Renold, 2004), que servirá como base para determinar sobre qué estadio institucional se sustenta la prosperidad económica de la Cooperativa Obrera, pregunta de investigación que se formula en esta tesis.

Luego de exponer el caso de análisis en el capítulo III –presente y evolución desde su origen hasta inicios de la década de 1990– y la metodología del estudio en el capítulo IV –consistente en el relevamiento y análisis de fuentes primarias y la

aplicación de entrevistas y encuestas–, se dio inicio a la presentación de los resultados empíricos que posibilitaran responder al interrogante planteado.

En el capítulo V se examinó el progreso económico de la CO que se presentó como resultado de la implementación de diversas estrategias para enfrentar el arribo de los grandes *retailers* multinacionales a su mercado regional.

Bajo la sombra de la crisis de El Hogar Obrero, a comienzos de los noventa la CO debió prepararse para la llegada de las grandes superficies minoristas a Bahía Blanca, un hecho inevitable, inmerso en un proceso con epicentro en Buenos Aires aunque expansivo a todo el país. Así es cómo la CO se abocó especialmente a desarrollar ganancias de eficiencia en su estructura comercial (proveedores, logística, administración, gasto operativo). La rueda central que haría mover toda la maquinaria de la CO consagrada a la eficiencia, sería la amplificación de su superficie comercial; por medio de los rendimientos crecientes a escala se podría reducir el *gap* de eficiencia que podía tener con los nuevos competidores. Por consiguiente, la CO, en su intención de ganar de mano, estableció el primer hipermercado de Bahía Blanca; desde allí, se dedicó a germinar sucursales en todos los barrios de la ciudad.

En 1997, finalmente, *Wal-Mart* (y *Disco*) llegó a Bahía Blanca. Su modelo de distribución, pese a las reformas recientes de “*La Obrera*”, era sin dudas mucho más avanzado. Por otro lado, su mensaje “*siempre precios bajos*”, una y otra vez repiqueteando sobre los *shoppers* bahienses, amenazaba horadar la unión entre ellos y la CO. Fiel a su costumbre norteamericana, *Wal-Mart*, se estableció en la periferia del aglomerado urbano que tenía en su mira; pero ésta no fue una buena jugada del “*Gigante de Bentonville*” aunque no pudo lograr su conquista pues se estaba enfrentando a una ciudad soberbiamente guarecida desde su interior, nada menos que por una cooperativa local. *Wal-Mart* podría ostentar sus ribetes de modernidad, el tamaño de su hipermercado y en especial sus precios bajos (más bajos en el discurso que en lo fáctico), pero desde un principio tenía perdida la “batalla de la cercanía”. La CO se atrevió a salir al cruce del puente que *Wal-Mart* sentó con la ciudad; con la inauguración del “hipermercado+shopping” en el medio de la ruta que comunicaba a la empresa norteamericana con la ciudad, la cooperativa también se dio el lujo de contar con una boca de expendio *trafic*.

Buscando reducir sus costos en términos de superficie comercial, la CO también procedió a incrementar su radio de acción en el sur provincial; el “Híper Azul” fue, sin duda, la sucursal más relevante inaugurada fuera de Bahía Blanca antes de la crisis de la

convertibilidad. Así, con cada sucursal establecida, se convertía en el comercio minorista más importante que pasaba a tener la ciudad o el pueblo.

Con la lucha encarnizada por el mercado con los grandes *players* (*Wal-Mart*, *Disco*, *Norte*, *Tía*), las ventas por m² de la CO se desplomaron y se vio obligada a moderar sus precios, aunque nunca entrando en “guerra de precios”, simplemente porque no podía vencer (*Wal-Mart* nunca se rinde en este tipo de contienda). Por lo tanto, más que a los precios, la CO apeló a la cercanía, la atención, el apego con sus clientes. Habiendo pasado no mucho tiempo de la llegada de los nuevos actores, ya arrasados los almacenes de barrio y seriamente afectadas las cadenas locales *Burgos* y *Suma*, la CO habría logrado no sólo retener su porción de mercado, sino incluso acrecentarla. La victoria estaba en sus manos.

La crisis de 2001 golpeó a la CO en una suerte de “efecto tijeras”. Siendo la operatoria comercial su fuente de recursos para hacer frente al endeudamiento –deudas con proveedores, bancos y sus asociados a través de las cajas de ahorro y plazos fijos– que tomó para financiar su “Plan de Desarrollo”, al contraerse notablemente la facturación con la depresión económica y, más adelante, devaluarse el peso, pasaba a afrontar un escenario financiero verdaderamente complejo. Con la pesificación, pudo respirar por el lado de bancos y proveedores; no obstante, aunque la ley la amparaba para recurrir a este régimen, la CO dispuso devolver los fondos en dólares a sus socios respetando la moneda de origen. Valiéndole un gran esfuerzo en un principio (luego la explosión del consumo pos-crisis amortiguó su carga), tal política de respeto por los asociados (aunque también significaba no desmedrar su imagen comercial) sigue siendo reconocida aún hoy.

Pasada la crisis, con el crecimiento del país entre 2003 y 2010, la CO exhibió un bienestar económico progresivo, llegando al esplendor presente. Aunque no creó nuevas sucursales bahienses (su mercado está abarrotado), la cooperativa masificó su presencia regional, básicamente a partir de la toma de posesión de inmuebles anteriormente explotados por supermercados locales en decadencia (o sea, de posible presa para el *retail* internacional terminó en conquistadora nacional). Se desplegó por todo el Valle de Río Negro, el oeste de La Pampa, Viedma, Neuquén. Recientemente, volvió a concentrarse en el sur de la Provincia de Buenos Aires, pero también en dirección norte (General Villegas, Bolívar). En estos días, ingresa a Mar del Plata, ciudad cuyo mercado supera significativamente al de Bahía Blanca, en un signo de lo que es su locomotora empresaria.

Asimismo, por fuera de la distribución minorista, la CO se ha afianzado en un sinnúmero de emprendimientos, algunos vinculados con necesidades sociales concretas (el frigorífico, la panadería, las tres marcas propias), otros de naturaleza mercantil y financiera cuya finalidad social no es evidente (el shopping, la agencia de viajes, el sistema de tarjetas de crédito).

Constatándose entonces el pujante desarrollo empresario de la CO en un mercado de fuerte competencia, se procedió en el capítulo VI a explorar la estructura institucional que contiene tal desarrollo. Se evaluó la institucionalidad de los *stakeholders* más relevantes de la organización: la dirección general, interface de la estructura empresarial y asociativa, y los asociados de base a cuya satisfacción *debe* obedecer la existencia de la cooperativa.

Para definir la institucionalidad de estos actores, el trabajo empírico se basó en tres líneas: la gestión y políticas institucionales de la CO a la luz de los principios y valores cooperativos; el discurso, ideas y juicios de valor de los directivos; y la visión, identificación y nivel de compromiso de los asociados hacia la cooperativa. A partir de estas dimensiones, corresponde analizar e interpretar el bagaje institucional de la cooperativa y su imbricación con la superestructura empresaria lograda, ejercicio de esta tesis que contribuye a esclarecer el conocimiento sobre la problemática estudiada.

Como se ha podido comprobar, la CO es el supermercado más elegido por los bahienses. Debido a su formato de cercanía, aunque también por su atención y la calidad de sus productos, la cooperativa se sobrepone al resto del comercio local. El éxito de la gestión económica-empresaria, asimismo, es reconocido por los socios de la empresa.

Sin embargo, en el nivel de precios que ofrece a sus socios comienzan a vislumbrarse los problemas. Los socios de la CO son conscientes de que operan con una cooperativa, que supuestamente les pertenece. Podrán no estar informados sobre los principios y valores cooperativos, pero pueden hacerse una idea de lo que el cooperativismo de consumo es o era. A partir de tal razonamiento, concluyen: “*queremos menores precios*”.

Justamente el cooperativismo de consumo nació para ofrecer a los consumidores precios menores a aquellos que imponían comerciantes inescrupulosos. Al presente se da la situación inversa, la distribución masiva capitalista, en base a su dilatadísima capacidad de aprovisionamiento y sus sistemáticos procesos de mejora continua, se impone al cooperativismo de consumo en su margen para llevar los precios a su mínima expresión. Tal como señala Bergdahl (2004), entrar en una “guerra de precios” con

Walmart (el caso prototípico del *retail* mundial) sería una estrategia suicida para una empresa, sea un almacén o una cadena comercial cooperativa. De esto surgen preguntas como las siguientes: los socios de la cooperativa, ¿no advierten que con sus exigencias podrían terminar hundiendo a su propia empresa?, ¿cuáles son los motivos de dicho comportamiento? y al respecto, podrían sugerirse algunas respuestas.

Recurriendo a Durkheim (1893), podemos decir que los asociados de hoy están imbuidos de una “solidaridad orgánica” –en contraposición a la “solidaridad mecánica” propia de los orígenes del cooperativismo, como en la fundación de “La Obrera”–, donde no existe una conciencia colectiva tal que los iguale –en este caso como consumidores– y los unifique como grupo social –como cooperativa de consumo– en la lucha común por la satisfacción de sus necesidades –el consumo de la sociedad que integran–. Los intereses individuales *robinsoneanos* han avasallado la pasión y el compromiso común. En este sentido, para el “asociado”, que exista o no “su” cooperativa no le preocupa demasiado; sólo le importa maximizar su utilidad individual sujeta a su restricción de presupuesto; va donde le ofrecen menores precios; ya sea en la cooperativa, o en Wal-Mart. No reconoce más fidelidad que aquella que le rinde a su dinero, “*no se casa con nadie*”, sólo quiere “precios bajos”.

Asimismo, podría darse que el individuo fuera “miope” en su visión del futuro. En tal caso no apreciaría que al dejarse llevar por la pasión de los precios, su cooperativa –aquella que sólo existe para el y no a expensas de el– podría quebrar y a paso seguido, sin su presencia, aquellos comercios por los cuáles la traicionó no tendrán mayores reparos en aumentar sus precios lo más que les permita la concentración (o colusión) del mercado (situación que efectivamente sucede, por ejemplo, cuando *Walmart* desplaza a todos los antiguos jugadores del mercado). A raíz de su miopía, no percibe que la utilidad de los “precios bajos” de hoy, no se compara con la desutilidad que le acarrearán los precios altos futuros.

Ante un perfil tal por parte del socio, sería comprensible que desde la dirigencia se resistiera a una política deflacionaria sometida a la demanda popular. Los dirigentes de la cooperativa suplirían las carencias de la base societaria, con un grado significativamente mayor de afección por la cooperativa, como de racionalidad para vislumbrar escenarios futuros. En este sentido, aún pudiendo arraigarse en la cumbre decisoria, los dirigentes estarían actuando tanto en función de lo mejor para la cooperativa como para sus socios (una especie de “liderazgo benevolente”).

Sin embargo, cuando se observa el caso de la CO, se aprecia que la cooperativa

está lejos de estar “contra las cuerdas” frente a *Walmart* y compañía. Aunque su futuro se mostró incierto con la llegada de la empresa norteamericana, pudo sobreponerse y conservar el mercado; así, al pasar la crisis de principios de siglo, la CO no ha dejado de expandirse y afianzarse comercialmente. *Walmart* ofrecerá mejores precios (aunque no tanto como desea que los consumidores crean) aunque la CO, como se señaló, ha ganado la “batalla de la cercanía” (a costa de almacenes y pequeñas cadenas locales): el *shopper* buscará menores precios, pero también quiere ahorrar tiempo y evitar el sacrificio del traslado. Por fuera de Bahía Blanca, el mercado se le presenta menos competitivo, disfrutando así incluso de una situación más holgada.

En los últimos años, la CO ha evidenciado un proceso de crecimiento significativo de sus excedentes gracias a su desarrollo comercial. Sin embargo, esto no se ha traducido en menores precios (relativos a la competencia). Asimismo, los socios, o bien desconocen la existencia de la distribución de excedentes, o se quejan por la insignificancia de los “retornos al consumo”. Es decir, aquella discusión clásica al interior del cooperativismo de consumo (Enke, 1945), entre menores precios o mayores retornos, no se solventa por ninguno de los dos medios en la CO.

Los retornos al consumo como el interés (limitado) por las cuotas sociales terminan siendo absorbidos por el capital de la firma, elevándose el capital mínimo requerido por asociado y actuando así como “listón” para efectivizarse la distribución por el consumo realizado. Lo paradójico de esta política de capitalización, validada año a año por la Asamblea, es que está en franca oposición con lo deseado por la bases de asociados (como surge del relevamiento realizado).

Aún si cumpliera con el “Criterio de Fauquet” (Olivera, 2007), maximizando el beneficio en función de las compras y revelándose como una empresa eficiente, al no ser distribuido no logra ser percibido por los socios, boicoteando su identificación como propietario con derecho al excedente de la cooperativa. Esa diferencia entre precio y costo de cada mercancía adquirida por el socio, al ser retenida por el capital, asemeja a la cooperativa a lo que no debe ser según sus principios y valores como organización de la economía social: una organización donde el capital prima sobre las personas en el reparto de los beneficios. La “lógica de la capitalización” termina engullendo la “lógica de la satisfacción”. La cooperativa se desvincula del asociado y se sirve de él para su propio crecimiento; su inercia o, mejor dicho, su aceleración existencial se impone al objeto del cooperativismo de consumo: la maximización de la satisfacción del consumidor (Bekenstein, 1943).

Los retornos al consumo, vía capitalización, se ponen entonces al servicio de la expansión de la cadena comercial. Los asociados interpretan este expansionismo movido por fines de negocio (aunque les gratifica que al menos provenga de una compañía nacional) y no como respuesta a la demanda de consumidores por la llegada de la entidad cooperativa. La política expansiva, creada a fines de desarrollar economías de escala para apuntalarse frente a los grandes *retailers*, transmutó en un proceso de auto-reproducción del capital comercial. Más inquietante aún, es que el espiralamiento de su faceta empresaria es significativamente diacrónico al desarrollo institucional en el que se imbrican socios y cooperativa.

Al respecto, el *boom* que experimentó la base societaria en menos de un año, al pasar de un promedio constante entre 1995 y 2005 de 180 mil socios a casi 500 mil a comienzos de 2006 (hoy 1.100.000), como resultado de la política de apertura a fin de usufructuar la exención del Impuesto a los Ingresos Brutos por operar comercialmente con miembros (legislación cuya principal impulsora fue la cooperativa), es signo inequívoco de que la incorporación de nuevos miembros no es sinónimo de adhesión de socios cooperativistas (no pueden triplicarse en sólo un año) sino que responde a la llana captación de “socios-clientes”. Tal crecimiento de su base de asociados difícilmente puede ser acompañado por una fructificación del mismo tenor en el espíritu solidario que deben manifestar.

Enfocando la institucionalidad que se proyecta desde la cúspide organizativa, el mayor enraizamiento de la CO con los valores de la economía solidaria se expresa a través de la Gerencia de Cultura y Acción Comunitaria; allí se consagra el 7° principio, “Preocupación por la comunidad”. Su acción en los ejes “Alimentación y Salud”, “Protección del Medio Ambiente”, “Ayuda Solidaria”, “Cultura y recreación”, cuenta con el mayor reconocimiento de parte de los asociados. Es indudable que poder expresar por esta vía “la diferencia cooperativa” requiere que continúe esforzándose en la misma dirección; no obstante, es necesario subrayar que su acción social –propia de la naturaleza cooperativa– puede ser equiparada por los asociados con acciones en el mismo sentido efectuadas por su contraparte capitalista –la responsabilidad social empresaria (RSE), a la que *Walmart* se inclina cada vez más– aunque con distintas intenciones (la acción social como inversión para conservar la imagen comercial y contribuir así a la maximización de la tasa de ganancia). En esa perspectiva la CO también deberá demostrar que sus acciones son propias de la naturaleza del movimiento cooperativo y que respaldan su voluntad de aportar al bienestar social de su comunidad.

Fuera de estas acciones sociales, los socios comienzan a manifestar recelo hacia su cooperativa. Para ellos, la CO podrá efectuar acciones culturales, solidarias o en materia de salud, pero no ofrece precios ni retornos acordes con los que creen debería asegurarles una organización cooperativa. Esto los lleva a considerarse a sí mismos estrictamente como clientes; no se reconocen como propietarios ni como beneficiarios de las ganancias de la cooperativa. No se sienten representados por la cúpula administrativa, ni se involucran en los ámbitos de participación (Asambleas de Delegados, Círculos de Consumidores); tampoco se sienten partícipes del sujeto que toma las decisiones de su cooperativa. De la multiplicidad de roles del hombre cooperativo, el socio sólo se despliega como usuario en su relación con la cooperativa. Su apatía (Fulton, 1999) es tal que lo lleva a despreocuparse por el devenir de la cooperativa. Si el diferencial de precios es a favor de la competencia de la CO, de continuar siendo cliente, no lo será por un “colchón” de fidelidad o compromiso (como lo prevé Fulton), sino por atributos estrictamente comerciales, valorables pero replicables: cercanía, atención, calidad, surtido u ofertas.

En cuanto al discurso institucional de la dirección de la CO, encuadrado en la categoría del “discurso paradójal” (Lattuada y Renold 2004), se manifiesta una simetría y simultaneidad entre la priorización discursiva de la obtención de fines económicos y el respeto por los valores y principios cooperativos. Así, para los dirigentes de la CO, eficiencia significa combinar valores económico-empresariales con aquellos propios del cooperativismo; ellos deben coexistir e interactuar para poder alcanzar el objeto cooperativista. Sin embargo, cuando se considera el discurso de la base societaria, se acusa a la cooperativa de la dominancia de lo económico sobre lo social.

Existe escasa coincidencia entre las apreciaciones que realiza la dirigencia de la CO con respecto a sus socios y la visión que estos expresan. El reconocimiento de los fines económicos, sociales y culturales por parte de la sociedad puede ser discutible, aunque el reconocimiento de los valores cooperativos, no es evidente. Por otra parte, los socios entrevistados no se manifestaron “satisfechos” con la distribución del excedente (al menos los que conocían su existencia). Tampoco puede afirmarse que estén informados sobre la actualidad cooperativa, pese a los esfuerzos realizados por la CO, o que se mantengan fieles ante la alteración de precios. Respecto a los elementos subrayados por los directivos que hacen a la “diferencia cooperativa”, sólo fueron rescatadas por los socios las acciones comunitarias y de asistencia, desconociéndose la significación de los retornos, su defensa por el consumidor, su propiedad colectiva, su

democracia participativa o sus valores originarios. Por último, los dirigentes se manifestaron conformes con la participación de los socios en las asambleas y en los círculos (afirmando que la cooperativa no podría funcionar sin la participación activa de la mayoría de los socios) cuando en la realidad a las asambleas de distrito asiste el 0,05% del padrón de socios y a los círculos 0,31%.

Aunque la dirección reconoció que los asociados le demandan menores precios se argumentó que si el precio no es menor, es porque se necesita sostener el resultado y la sustentabilidad económica general, ya que no se podrían solventar los costos fijos con una política de precios contractiva –cuando la rentabilidad sobre el activo inmovilizado es casi del 9%–. Desde su mirada, los socios de la cooperativa, al estar insertos en un mundo capitalista, carecen del espíritu y compromiso propios del cooperativismo, por lo que se desinteresan por la sostenibilidad de la cooperativa a favor de menores precios.

Con respecto a la cooperativa, resulta importante ordenar los siete principios cooperativos en función del grado de sujeción a ellos. Es en el séptimo principio, “*Preocupación por la comunidad*”, donde la CO se muestra más consolidada como organización de la economía social. Luego, el sexto principio de “*Cooperación entre cooperativas*”, la CO expresa una muy buena articulación con federaciones (FACC, COOPERAR, AIR) y otras cooperativas de primer grado nacionales (cooperativas agrícolas, de trabajo, de crédito) e internacionales (*Eroski* de España, *COOP* de Brasil, *FUCC* de Uruguay, *Oikocredit* de Holanda). Con respecto al cuarto principio, “*Autonomía e Independencia*”, la organización presenta baja liquidez, un predominio de deuda a corto plazo e insuficiencia de activos generados con recursos propios; aunque la continuidad de su flujo comercial evita que las decisiones adoptadas por la entidad se vean condicionadas por sus necesidades de financiamiento; sin embargo, debe advertirse que ante posibles coyunturas depresivas en lo económico, estos síntomas puedan suscitar dificultades financieras. Para el quinto principio, “*Educación, capacitación e información*”, sus esfuerzos en formación de recursos humanos consiguen traducirse en productividad, pero su inversión en educación cooperativa no se refleja en una base societaria al corriente de la actualidad de la cooperativa y de los principios y valores cooperativistas. En los tres primeros principios es donde residen las mayores falencias institucionales. Para el tercer principio, “*Participación económica de los asociados*”, se observan retornos de poca significación en orden a lo consumido, pues los excedentes se destinan a una formación de capital que, pese a contar con la aprobación de la asamblea, se hace en disconformidad de las bases. Para el primer

principio, “*Asociación voluntaria y abierta*”, detrás del aumento significativo de su número de socios, se vislumbra un proceso de creación inducida de clientes más que de cooperativistas. Por último, en cuanto al tercer principio, “*Control democrático por los asociados*”, exhibe su mayor vulnerabilidad al presentar una escasa participación de su base societaria en la elección de sus representantes (y una toma de decisiones en discordancia con los deseos de la mayoría de sus socios).

Pese a las aseveraciones de los dirigentes, los socios de la cooperativa no parecerían ser los únicos que han dejado entrar en sus cuerpos el espíritu capitalista. Tanto la base de asociados como la propia entidad se inclinan por ejecutar acciones racionales con arreglo a fines económicos más que con arreglo a valores cooperativos (para los socios podría decirse que tales valores están ausentes). La reciprocidad de acciones racionales con arreglo a fines económicos –propias de la sociedad capitalista– entre los dos actores, lleva a un distanciamiento entre ellos cada vez más profundo de reconciliar.

A la luz de la literatura, la CO pareciera ser un caso más de aquel cooperativismo de consumo que, al enfrentarse a escenarios más competitivos, se inscribe en un proceso de *isomorfismo mimético competitivo* (Bager, 1994; Birchall, 2000; Brazda y Schediwy, 2003). Como empresa comercial la CO se desarrolla a un ritmo que sobrepasa significativamente aquel que exhibe su identidad institucional –especialmente en sus bases, donde a la masiva incorporación de socios se contraponen la ausencia de una identidad como cooperativista–, constituyéndose así en un “gigante con pies de barro”.

Siguiendo la modelización morfológica institucional de Lattuada y Renold (2004), la llegada de *Wal-Mart* puede leerse como ese cambio de contexto en el que el nuevo escenario presenta ahora una competencia mayor, globalizada y concentrada, exigiéndole a la cooperativa la reestructuración de sus prácticas económicas e institucionales. Por lo tanto, según esta modelización, años antes de 1997 (cuando comenzó a prepararse para el nuevo escenario), cuando reeditó su “Plan de Desarrollo”, la CO se volvió una “*Organización Institucional en Mutación*” (OIM).

Respecto a qué tipo de mutación encaró la Cooperativa Obrera, queda en claro en base al trabajo empírico, que no es aquella que corresponde a la estrategia “mutualista”, en la que el éxito empresario se liga cada vez más con los principios y prácticas institucionales que hacen a la economía social (participación de los asociados en la toma de decisiones, compromiso de los asociados, predominio de las personas

sobre el capital).

En la medida que, su éxito comercial se apoya en criterios de rentabilidad y acumulación de capital, sus diferencias con las empresas de capital no son percibidas por sus socios, su escala comercial se amplía al mismo tiempo que el compromiso societario se degrada o que su creación de socios es movida por fines rentísticos y no como reflejo ideológico, podría concluirse que su proceso isomórfico no congruente la ha llevado al último estadio, el de la “*Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica*” (OICED).

Sin embargo, de encasillar a la CO en la categoría anterior, en donde la identidad institucional se presenta rendida a la lógica mercantil y en franca retirada, se estarían desconociendo esfuerzos desarrollados por la organización tales como sus diversas acciones en pos del desarrollo social a través de la Gerencia de Cultura y Acción Comunitaria (que, como se ha señalado, son ampliamente reconocidos por la sociedad), como así también su labor comunicacional con las bases de asociados a través de los “Círculos de Consumidores”. Estos son los últimos bastiones de la CO, donde lo solidario sigue resistiendo el avance de lógica económica-financiera. La CO esta pronta pero aún no desensilla en el último estadio institucional.

Por lo tanto, si consideramos que la cooperativa ha mutado tras la reedición de su mercado, que ha absorbidos elementos propios de la economía capitalista, pero que lo solidario no termina por subordinarse a la lógica comercial en su integridad, la CO en realidad es un híbrido de lo mercantil y lo social en donde su sujeción a los principios y valores propios de la economía social se contradice. Esta suerte de estadio previo al OIECD de Lattuada y Renold (2004) en el que se encuentra la CO puede definirse como modelo de “*Organización Híbrida con Elementos Institucionales en Contradicción*” (OHEIC).

Desde tales bastiones de lo solidario, la CO deberá partir hacia aquella “mutación mutualizadora” (Lattuada y Renold, 2004) que restituya la sinergia simétrica entre lo económico y lo social de la forma cooperativa y vigorice la fidelidad de sus socios (cada vez más crucial con cada nuevo supermercado chino de cercanía). Si tales espacios solidarios son vaciados de su sentido social y se los convierte en meros instrumentos de la lógica comercial (sin embargo, no puede olvidarse que el “Redondeo Solidario” y el “Círculo de Consumidores” nacieron al mismo tiempo que *Wal-Mart* entró a Bahía Blanca), el proceso isomórfico de la CO estará completo y su éxito económico será nada más que una victoria pírrica del cooperativismo. En este sentido,

deberá priorizar el desarrollo de su institucionalidad hacia dentro y hacia afuera antes que el crecimiento de su número de sucursales (deseable pero sujeto a lo primero).

Para concluir, subrayamos que la crítica que se puede desprender de este trabajo hacia la Cooperativa Obrera está movida por el deseo de contribuir a su fortalecimiento como empresa solidaria. Al respecto, sería menester que la cooperativa tomara en cuenta el carácter de las demandas que plantean los asociados, no sólo en Bahía Blanca sino en todos los distritos en los que cuenta con sucursales, a fin de efectivizar un funcionamiento más próximo a las aspiraciones de sus socios y fortalecer en ellos el espíritu cooperativo propio de una empresa que les pertenece.

BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA

- Abad de Santillán, D. (2005). La FORA: ideología y trayectoria del movimiento obrero revolucionario en la Argentina. Libros de Anarres, Utopía Libertaria. ISBN 987-20875-7-1. Buenos Aires.
- Ackoff, R. (1981). *Creating the Corporate Future: plan or be planned for*. John Wiley & Sons: New York.
- Agüero, J. (2006). Las finanzas en las organizaciones cooperativas. Contribuciones para un debate necesario. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.
- Azkarraga Etxegibel, J. (2001). Mondragón ante la globalización. Una mirada sobre los sentidos y la cultura de la experiencia cooperativa vasca. Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos. Mondragon Unibertsitatea.
- Bager, T. (1994). Isomorphic processes and the transformation of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 1, 35-57.
- Barbero, M. (1993). Historia de empresas. Aproximaciones historiográficas y problemas en debate. Centro de Estudios de América Latina (CEAL), Bs. As.
- Barea, J. y Monzón, J. (1999). Los protagonistas de la Economía Social. En: *Memoria CEPES-CIRIEC de la Economía Social 1998*. Dir: Faura, I., y Monzón, J.. Ediciones CIRIEC-España. Valencia.
- Bekenstein, A. (1943). A Theoretical Analysis of Consumer Co-Operatives: The Managerial Problem. *The Journal of Political Economy*. Vol. 51, Nº 3, pp. 251-257.
- Bergdahl, M. (2004). *Competir y prosperar al estilo Wal-Mart. Lo que he aprendido de Sam Walton*. John Wiley & Sons, Inc.
- Birchall, J. (2000). "Some theoretical and practical implications of the attempted takeover of a consumer co-operative society". *Annals of Public and Cooperative Economics*, Volume 71 Issue 1, pp. 29-54.
- Birchall, J. y Simmons, R. (2004). *What motivates members to participate in the governance of consumer co-operatives? A study of the Co-operative Group*. University of Stirling.
- Bleger, I. (2005). "Reflexiones relativas a la estructura de las cooperativas". En Vuotto et al., *Acerca de la gestión en las empresas cooperativas. Documento Nº 49 del Centro de Sociología del Trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Boettcher, E. (1984). *Las cooperativas en una economía de mercado*. Intercoop. Buenos Aires.
- Bowen, E.R. (1938). Consumer Cooperation in America. *Journal of Educational Sociology*, Vol. 11, Nº 7, pp. 412-422.
- Brazda, J. y Schediwy, R. (2003). Esbozo histórico de las cooperativas de consumo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 44, pp. 105-136.
- Cendón, M., Ghezán, G. y Mateos, M. (2007). Transformaciones en la distribución de

alimentos: el caso de las marcas propias. *Asociación Argentina de Economía Agraria*. Septiembre.

Chaves, R. (1997). Economía política de la Economía Social. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 25: 141-162.

— (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, N° 6, pp. 35-52.

Chaves, R. y Monzón, J. (2001). Economía Social y Sector No Lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, abril, N° 37: 7-33.

Chétouchine, G. (1992). *Marketing stratégique de la distribution*, Paris: Editions Liasons, 294 p.

Craig, J. (1980). *Member commitment: A thing of the past or a possibility for the future?* Cooperative Future Directions Project, Working Paper N° 2, Saskatoon, Saskatchewan: Co-operative College of Canada.

CREEBBA (2003). Precios relativos y segundas marcas. *Indicadores de Actividad Económica*, N° 68, pp. 16-23.

— (2007). El sector petroquímico a través de los años. *Indicadores de Actividad Económica*, N° 95, pp. 18-32.

— (2010a). Bahía Blanca y el bicentenario: contrastes y paralelismos. *Indicadores de Actividad Económica*, N° 110 (Edición Bicentenario), pp. 1-4.

— (2010b). Bahía Blanca, según pasan los años. *Indicadores de Actividad Económica*, N° 110 (Edición Bicentenario), pp. 6-16.

Davis, P. y Donaldson, J. (1998). *Co-operative management. A Philosophy for Business*. New Harmony Press.

Davis, P. La gobernanza de cooperativas bajo condiciones competitivas: cuestiones, procesos y cultura. Trabajo publicado por el *Centro de Sociología del Trabajo* de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Defourny J. (1992). Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector. En Vuotto, M. (compiladora) (2003), *Economía social: Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*: 79-104. Editorial Altamira. Bs. As.

Defourny, J. y Monzón, J. (1992) (dir.). *Economía social. Entre economía capitalista y economía pública*, Valencia, Ciriec-España editorial.

De Bonstetten, J. J., Kang, M., Navas, M., Rodríguez, S. y Roza, G. (2005). *Análisis económico del derecho de las cooperativas*. Universidad Torcuato Di Tella.

De Jesús, P. y Tiriba, L. (2004). *Cooperación* en Cattani A. (comp.), “La otra economía”, Altamira, Buenos Aires.

De Melo Lisboa, A. (2004). *Mercado solidario* en Cattani A. (comp.), “La otra economía”, Altamira, Buenos Aires.

DiMaggio, P.J. y Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited - Institutional Isomorphism and Collective Rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147-160.

- Drimer, R. (2001). La capitalización de las cooperativas. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año VII, N° 11, pp. 25-31.
- Durkheim, E. (1893). *La division del trabajo social*. Tesis doctoral.
- Emelianoff, I. (1942). *Economic theory of cooperation*. Washington.
- Enjolras, B. (1999). "Coordination failure, property rights and non-profit organizations". *Annals of Public and Cooperative Economics*, Volume 71 Issue 3, pp. 347-374.
- Enke, Stephen (1945). Consumer Cooperatives and Economic Efficiency. *American Economic Review*, Vol. 35, N° 1, pp. 148-155.
- Estragó, A. (2006). Un estudio empírico acerca de la eficiencia económica comparada: cooperativas vs empresas capitalistas tradicionales en el sector de distribución eléctrica argentino. Trabajo presentado en el "IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo", Rosario, Argentina.
- Evgenity, Y. (2008). The co-operative identity: identification criteria of consumer's coops. Trabajo presentado en el "V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo", San Pablo, Brasil.
- Fairbairn, B. (2004). Cohesion, Consumerism and Co-operatives. Looking Ahead for the Co-operative Retailing System. *Publication of the Centre for the Study of Co-operatives of the University of Saskatchewan*. Canadá.
- (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. *Documento N° 48 del Centro de Sociología del Trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- (2006a). ¿Cuán "sociales" son las cooperativas? Tensiones, transiciones y la economía social de las cooperativas en Canadá. *Documento N° 52 del Centro de Sociología del Trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- (2006b). Cohesion, Adhesion, and Identities in Co-operatives. *Publication of the Centre for the Study of Co-operatives of the University of Saskatchewan*. Canada.
- Ferrer, A. (2010). *La Economía Argentina. Desde sus orígenes hasta principios del siglo XXI*. Con la colaboración de Marcelo Rougier. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. 484 p. ISBN: 978-950-557-749-1.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Fulton, M. (1999). *Cooperatives and Member commitment*. Paper presented at The Role of Cooperative Entrepreneurship in the Modern Market Environment conference, Helsinki, Finland.
- Galor, Z. (2008). *Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives*. <http://www.coopgalor.com>. Israel.
- García, A. (2007). Deficiencias en la política antimonopólica. La concentración en el sector supermercadista. *Realidad Económica*, N° 231, octubre-noviembre.

- García Heras, R. (1996). *La historiografía de empresas en la Argentina: estado del conocimiento*. En Carlos Dávila de Guevara (comp.), “Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico”. T M Editores, COLCIENCIAS, Colombia. Pp. 1-33.
- Gide, C. (1904). *Las sociedades cooperativas de consumo*. París.
- González, E. (2006). *La FORA. El anarquismo en el movimiento obrero argentino*. Ediciones Libertad.
- Hansmann, H. (1987). Economic theories of non-profit organization. En W. Powell (ed.), “*The Non-Profit Sector: a Research Handbook*” (2: 27-42) Yale University Press, New Haven.
- (1999). Cooperative firms in theory and practice. *Finnish Journal of Business Economics*, 48, 4: 387-403.
- Heit, J. (2007). *Organizational Choice and Behaviour: A Framework for Analyzing Decision-making in Co-operative Organizations*. University of Saskatchewan, Saskatoon, Canada.
- Helmberger, P. y Hoos, S. (1962). Cooperative enterprise and organization theory. *Journal of Farm Economics*, XLIV (2), 275-290.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty*. Cambridge Mass.: Harvard University Press.
- Kang, M., Rodríguez, S., Roza, G. (2003). *El problema de la financiación en las cooperativas*. Universidad Torcuato Di Tella.
- Kaplan de Drimer, A. (1996). Las mutaciones estructurales de las cooperativas autorizadas o propuestas en algunos países, ¿permitirán preservar su naturaleza cooperativa y el interés general de sus miembros? *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año II, N° 4, pp. 7-26.
- (1998). ¿Dejaríamos entrar los zorros a los gallineros? *Anuario de Estudios Cooperativos*. ISSN 1130-8966. N° 1, pp. 283-290.
- (2000). Las cooperativas ante los peligros de “desnaturalización” y de “desmutualización”. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año VI, N° 9, pp. 73-83.
- (2001). Continúan los debates en torno a la posible “desmutualización” de algunas cooperativas. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año VII, N° 11, pp. 39-47.
- Lattuada, M. y Renold J. (1997). Procesos de pertenencia y participación en el cooperativismo agropecuario: modelos y prácticas. Trabajo publicado en “V Congreso de Antropología Social”, La Plata, Argentina.
- (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Siglo Veintiuno editores Argentina. Bs. As.
- Lattuada, M., Renold J. y Porstmann, J. (2000). El cooperativismo agropecuario en la Argentina. Variaciones en su morfología y discurso institucional. Trabajo presentado en el “Primer Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo: Identidad Cooperativa para el nuevo milenio”. ACI-CESOT. Rio de Janeiro, Brasil.

- Lévesque, B. y Mendell, M. (1999). La economía social en Québec: Elementos teóricos y empíricos para el debate y la investigación. En Vuotto, M. (compiladora) (2003), *Economía social: Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*: 157-196. Editorial Altamira. Bs. As.
- Malo, M.C. (2004). La gestión estratégica de las cooperativas y de la asociación de economía social. *Documento N° 47 del Centro de Sociología del Trabajo*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Marengo, S. (2004). Las innovaciones en el comercio minorista de Bahía Blanca y sus consecuencias territoriales. En Cernadas, M. y Vaquero, M (Ed.), *Problemáticas sociopolíticas y económicas del Sudoeste Bonaerense. Actas de las III Jornadas Interdisciplinarias del Sudoeste Bonaerense*. 2, 3 y 4 setiembre 2004, Bahía Blanca.
- Marx, K. (2006). *El Capital. El proceso de producción de capital*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentinos.
- Meister, A. (1973). *La participation dans les associations*. París.
- Michels, R. (1949). *Political parties*. The Free Press. New York.
- Michelsen, J. (1994). The rationales of cooperative organizations. Some suggestions from Scandinavia. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Volume 65, Issue 1, pp. 13-34.
- Monzón, J. L. y Zevi, A. (1994) (dir.). *Cooperativas, mercado, principios cooperativos*. Valencia, Ciriec-España editorial.
- Moyano Fuentes, J., Puig Blanco, F. y Bruque Cámara, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 61, agosto, pp. 233-249.
- Mozas Moral, A. (2000). La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 34, abril, pp. 23-50.
- (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 40, abril, pp. 165-193.
- Nilsson, J. (1985). Consumer Cooperatives as Consumer Welfare Organizations. *Journal of Consumer Policy*, N° 8, pp. 287-301.
- (1996). The nature of cooperative values and principles. Transaction cost theoretical explanations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67:4, pp. 633-653.
- Normark, P. (1996). A role for cooperatives in the market economy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67:3 pp. 429-439.
- Olivera, J. H. G. (1995). Teoría económica y sistema cooperativo. *Realidad Económica*, N° 131, Buenos Aires.
- (2007). El Principio de Howarth. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*. Año 1, vol. 1., pp. 65-70. FCE-UBA.
- Olson M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press, Cambridge MA.

- Palacios Morini, L. (1908). *Las universidades populares*. F. Sempere y Compañía Editores. Valencia.
- Pérez Giner, F. (1993). La economía social: concepto y entidades que comprende. CIRIEC-España, *Cuadernos de Trabajo*, N° 17.
- Pérez, J. L. (2002). El Tercer Sector y Economía Social. Marco teórico y situación actual. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15, oct., pp. 239-263. ISSN: 1132-192X.
- Pino Artacho, J. (1999). La satisfacción y la alienación en los socios de las empresas cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 33, diciembre, pp. 141-153.
- Puliafito, E. (2006). *Bahía Blanca, 1856. La Legione Italiana: El frente olvidado del Risorgimento*. Consulado General de Italia en Bahía Blanca.
- Ramírez, A. (2008). Afroportugueses: Los inmigrantes ocultos de Punta Alta. *Revista Numen de las Ciencias y la Cultura*. Domingo 4 de mayo de 2008. Punta Alta.
- Razeto, L. (1991). *Empresas de trabajadores y economía de mercado*. PET, Santiago de Chile.
- Réseau d'investissement du Québec (RISQ) (2004) Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, Québec.
- Repetto, N. (1944). *Lecciones sobre cooperación*. Editorial de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC). Buenos Aires.
- Rougier, M. (Dir.) (2007). *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina, 1950-1980*. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires.
- (2010). *Estudios sobre la industria argentina. Políticas de promoción y estrategias empresariales 2*. Lenguaje Claro. Buenos Aires.
- (2011). *Estado y empresarios de la industria del aluminio en la Argentina. El caso ALUAR*. Universidad Nacional de Quilmes Editorial. Buenos Aires.
- Salminis, J. (2004). Significados, alcances y perspectivas del sector de la economía social. Ministerio de Desarrollo Social. Secretaría de Políticas Sociales. *Primer Encuentro Foro Federal de Investigadores y Docentes. La Universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local*. Buenos Aires.
- Schvarzer, J. y Rougier, M. (2006). *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o) caso de Siam*. Norma. Buenos Aires.
- Shaviro, S. (1982). A Critique of Consumer Cooperation: "Cheap Cheese" or the Heavenly Kingdom as the Issue that Divides Practical Cooperators from Utopians. *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 41, No. 1, pp. 29-42.
- Skurnik, S. y Vihriälä, V. (1999). Role of cooperative entrepreneurship in the modern market environment: introduction and summary. *Finnish Journal of Business Economics*, 44 (4): 375-83.
- Spear, R. (2000). The Co-operative advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics* 71:4, pp 507-523.
- Vanek, J. (1970). *The General Theory of Labour-Managed Market Economies*. Ithaca, Cornell University Press.

- Vicens, B. (1941). *Régimen cooperativo*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Montevideo.
- Vienney, C. (1980). *Socioéconomie des organisations coopératives*. París.
- (1994). *L'économie sociale*. La Découverte. París.
- Vuotto, M. (2004). *La banca cooperativa argentina durante la década de 1990*. Buenos Aires, Intercoop Editora.
- (2008). Cooperativas de trabajo en la Argentina: un modelo y tres variantes. “V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo”, San Pablo, Brasil.
- Watkins, G. (1921). *Cooperation: A Study in Constructive Economic Reform*. University of Illinois.
- Webb, S. y Webb, B. (1920). *A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*. Longman, London.
- Weber, Max (1966). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. II tomos.
- Wright, C. (1886). *Cooperative Distribution in Great Britain*. Wright & Potter Printing Co.

Fuentes

- ADECUA. *Los consumidores bahienses prefieren a la cooperativa*. 2001.
- Carrefour. *Carrefour 2009 Financial Report*.
- CCR. *Tendencias del mercado minorista de Bahía Blanca* (1998).
- Cencosud. *Memoria Anual y Estados Financieros 2009*.
- Cencosud. *2010 3rd Quarter Investor Presentation*.
- Cooperativa Obrera. *Estatuto Social*.
- Cooperativa Obrera. *Memorias y Balances*. Ejercicio Social N° 84 (1° de septiembre de 1993 a 28 de febrero de 1995) a Ejercicio Social N° 100 (1° de marzo de 2010 a 28 de febrero de 2011).
- Cooperativa Obrera. *Familia Cooperativa*. Ediciones de la N° 160 de marzo de 1999 a la N° 308 de julio de 2011.
- Cooperativa Obrera. *Balance Social Cooperativo 2010*.
- Cooperativa Obrera (2005). *85 años de la cooperativa Obrera. La empresa social de los propios consumidores*.
- INAES. Padrón actualizado de cooperativas:
<http://www.inaes.gob.ar/es/userfiles/file/Cooperativas.zip>.
- INDEC. *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Total del país. Resultados provisionales. Serie A. Número 1*. Buenos Aires. 72 p.. ISBN 978-950-896-405-2.
- INDEC. *Encuesta de Supermercados*. Publicaciones de Diciembre de 2000 a Junio de 2011.

Ley Nacional N° 20.337 (Ley de Cooperativas).

Revista Mercado. Ediciones del ranking “*Las 1.000 empresas que más venden*” entre los años 1997 y 2011.

Sitios Web

Bahía Blanca Plaza Shopping (BBPS).

<http://www.bahiablancaplazashopping.com/>.

Cámara Argentina de Shopping Centers (CASC). <http://www.casc.org.ar/>.

Carrefour. <http://www.carrefour.com/>.

Coop (Brasil). <http://www.coop-sp.com.br/>.

Cooperativa Obrera. www.cooperativaobrera.coop.

Coto. <http://www.coto.com.ar/>.

CREEBBA. <http://www.creebba.org.ar/>.

Eki. <http://www.eki.com.ar/>.

El Hogar Obrero: <http://www.elhogarobrero1905.org.ar/>.

Eroski. <http://www.eroski.es/es/>.

Falabella. <http://www.falabella.com.ar/>.

La Anónima. <http://www.laanonima.com.ar>.

Municipalidad de Bahía Blanca. <http://www.bahiablanca.gov.ar/>.

Red de Inversión Social de Québec. <http://www.fonds-risq.qc.ca/>.

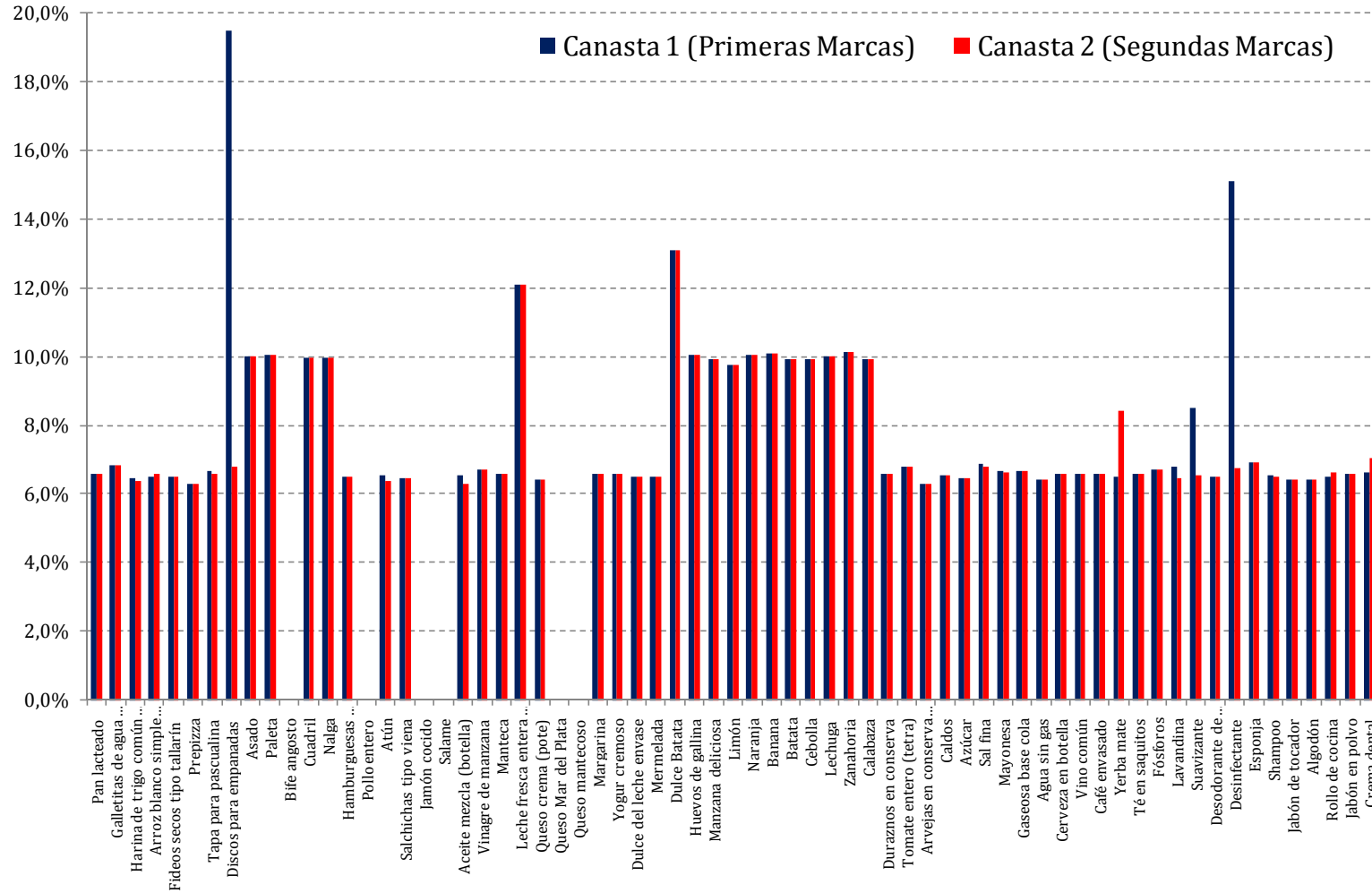
Toledo. <http://www.supertoledo.com/>.

Walmart (corporate). <http://walmartstores.com/>.

ANEXO

CAPÍTULO III

Gráfico III.a. Deduciones de precios percibidas por asociados de la CO –septiembre de 2007–



Fuente: Elaboración en base a relevamiento propio.

Cuadro III.a. Distribución geográfica de las 92 sedes de la Cooperativa Obrera

Pcia. Buenos Aires	65	La Pampa	5	Río Negro	16	Neuquén	6
BAHÍA BLANCA	28	Guatraché	1	Viedma	1	Centenario	5
Cabildo	1	Gral. Acha	1	Río Colorado	1	Neuquén	1
Saavedra	1	Santa Rosa	2	Cinco Saltos	2		
Pedro Luro	1	Gral. Pico	1	Villa Regina	2		
Punta Alta	3			Gral. Roca	3		
Azul	2			Cipolletti	1		
Pigüé	1			Choele Choel	1		
Cnel. Dorrego	1			Ingeniero Huergo	1		
Cnel. Suárez	2			Allen	2		
Tres Arroyos	3			Gral. Fernández Oro	2		
Cnel. Pringles	3						
Puán	1						
Olavarría	3						
Necochea	3						
Benito Juárez	1						
Tornquist	1						
Gral. Lamadrid	2						
Puerto Belgrano	1						
General Villegas	1						
Monte Hermoso	1						
Mayor Buratovich	1						
Médanos	1						
Villalonga	1						
Bolívar	1						
Mar del Plata	1						

Fuente: Elaboración propia.

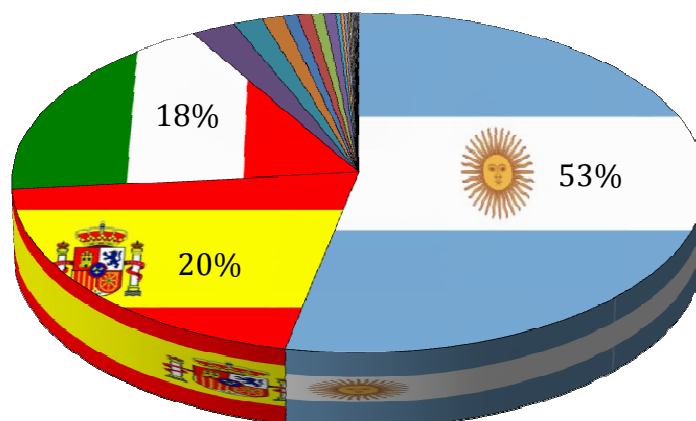
Cuadro III.b. Evolución poblacional de Bahía Blanca y otros centros urbanos.

Índice 1914=100

Lugar	1854	1869	1895	1914
<i>Bahía Blanca</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>20</i>	<i>100</i>
Ciudad de Buenos Aires	5	11	42	100
Rosario	-	9	40	100
Córdoba	-	26	41	100
La Plata	-	-	44	100
Mar del Plata	-	-	25	100
Mendoza	-	14	49	100
Provincia de Buenos Aires	13	24	45	100
País	16	24	50	100

Fuente: CREEBBA en base a censos nacionales de 1869, 1895 y 1914 y censo provincial de 1854.

Gráfico III.b. Peso de los inmigrantes en la población de Bahía Blanca en 1914 (información censal)



- | | | | | |
|--------------|-------------------|-------------|---------------|--------------------|
| ■ Argentinos | ■ Españoles | ■ Italianos | ■ Rusos | ■ Otros americanos |
| ■ Franceses | ■ Austro húngaros | ■ Ingleses | ■ Otomanos | ■ Alemanes |
| ■ Griegos | ■ Austríacos | ■ Suizos | ■ Portugueses | ■ Dinamarqueses |
| ■ Holandeses | ■ Servios | ■ Búlgaros | ■ Rumanos | ■ Belgas |

Fuente: Los porcentajes fueron calculados en base a datos censales utilizados por Ramírez (2008).

CAPÍTULO IV

Cuadro IV.a. Ratios contables por dimensión económica

Situación patrimonial
Endeudamiento (Pasivo/Patrimonio Neto)
Endeudamiento de corto plazo (Pasivo Corriente/Patrimonio Neto)
Endeudamiento de largo plazo (Pasivo No Corriente/Patrimonio Neto)
Solidez Financiera (Patrimonio Neto/Activo)
Participación del activo corriente en el activo total (Activo Corriente/Activo)
Capital de Trabajo ((Activo Corriente-Pasivo Corriente)/Activo)
Crecimiento o expansión del activo circulante a p. constantes ((Activo Corriente ₁ /Activo Corriente ₀)-1)
Inversiones
Inmovilización de capital (Activo No Corriente/Activo)
Crecimiento o expansión del inmovilizado a p. constantes ((Activo No Corriente ₁ /Activo No Corriente ₀)-1)
Inversión sobre ingreso por ventas a precios constantes (Activo No Corriente ₁ -Activo No Corriente ₀)/(Distribución Neta ₀ +Ingresos por otros servicios ₀)
Rotación
Rotación de inventarios (Costo de ventas/Inventarios)
Rotación del activo (Distribución Neta+Ingresos por otros servicios)/Activo
Rotación del activo fijo (Distribución Neta+Ingresos por otros servicios)/Activo Fijo
Rotación del activo circulante (Distribución Neta+Ingresos por otros servicios)/Activo Circulante
Situación financiera
Apalancamiento Financiero (Pasivo/Activo)
Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)
Prueba Ácida ((Activo Corriente-Inventarios)/Pasivo Corriente)
Prueba Super Ácida (Efectivo/Pasivo Corriente)
Financiación ajena del inmovilizado (Pasivo No Corriente/Activo No Corriente)
Composición de la deuda (Pasivo Corriente/Pasivo)
Tipo medio de interés de la financiación ajena (Gastos Financieros/Pasivo)
Resultado financiero/((Distribución Neta+Ingresos por otros servicios))
Rentabilidad
Rentabilidad Financiera (Resultado/Patrimonio Neto)
Margen de Utilidad (Resultado/(Distribución Neta+Ingresos por otros servicios))
Rentabilidad operativa de las Ventas (Resultado de Explotación/(DN+IS))
Rentabilidad del Activo (Resultado/Activo)
Rentabilidad del Inmovilizado (Resultado/Activo No Corriente)
Rentabilidad del Capital (Resultado/Capital Social)
Dupont (Margen de utilidad x rotación del activo total x multiplicador del PN)
Productividad
Índice de Productividad del capital físico (Distribución Neta/Activo No Corriente)
Índice de Productividad del trabajo (Distribución Neta/Gastos de Personal)
Intensidad relativa de los factores (K/L=Activo No Corriente/Gastos de Personal)

Cuadro IV.b. Características de la muestra

Distribución por sexo

Población Mujeres	80%
Población Hombres	20%
TOTALES	100%

Distribución por edades

<i>Rango etario</i>	<i>f</i>	<i>F (acumulado)</i>
18-25 Años	15%	15%
26-35 Años	20%	36%
36-50 Años	22%	58%
50-65 Años	22%	80%
Más de 65 Años	20%	100%
TOTALES	100%	

Distribución por Sexo y Edad

	Mujeres	Hombres
18-25 Años	74%	26%
26-35 Años	84%	16%
36-50 Años	85%	15%
50-65 Años	93%	7%
Más de 65 Años	60%	40%

	18-25 Años	26-35 Años	36-50 Años	50-65 Años	Más de 65 Años
Mujeres	14%	21%	23%	26%	15%
Hombres	20%	16%	16%	8%	40%

Distribución por nivel educativo

<i>Estudio superior alcanzado</i>	<i>f</i>	<i>F (acumulado)</i>
Primario Incompleto	2%	2%
Primario completo	25%	27%
Secundario Incompleto	7%	34%
Secundario completo	25%	59%
Terciario Incompleto	1%	60%
Terciario Completo	18%	78%
Universitario Incompleto	11%	89%
Universitario Completo	10%	99%
Posgrado completo	1%	100%
TOTALES	100%	

Distribución por ocupación

<i>Ocupación</i>	<i>f</i>
Ama de casa	25%
Jubilado	24%
Empleado	15%
Docente	10%
Trabajador Independiente	6%
Profesional	6%
Estudiante	5%
Doméstico	4%
Desempleado	3%
Empresario	2%
TOTALES	100%

Distribución por Sucursales y Barrios

Nº	Sucursal	Participación
53	Yrigoyen	9%
5	Centro	8%
4	Barrio Noroeste	8%
15	Alsina	7%
28	Hiper Aguado	6%
1	Ingeniero White	6%
11	Villa Rosas	6%
2	Villa Mitre	5%
12	Barrio Universitario	4%
13	Sócrates	4%
49	Villa Ressia	4%
42	Hiper Shopping	3%
6	Barrio Almafuerite	3%
54	Barrio Patagonia	3%
24	Barrio San Roque	3%
33	Barrio Pampa Central	2%
50	Bella Vista	2%
51	General Paz	2%
35	Barrio Pacífico	2%
46	Barrio Ricchieri	2%
9	Barrio San Martín	2%
10	España	2%
3	General Cerri	2%
44	Villa Libre	2%
23	Barrio Pedro Pico	1%
32	Barrio Rosendo López	1%
18	Roca	1%
7	Cabildo	1%
17-19-34	Punta Alta	1%

Barrio	Participación
Barrio Noroeste	11%
Yrigoyen y Alvarado	10%
Barrio Universitario	8%
Villa Mitre	7%
Microcentro	6%
Alsina y Corrientes	6%
Ingeniero White	6%
Villa Rosa	4%
Barrio Almafuerite	3%
Barrio Patagonia	3%
Villa Ressia	3%
Barrio Pedro Pico	2%
Bella Vista	2%
General Paz y Soler	2%
Barrio Banco Provincia	2%
Barrio Pacífico	2%
Barrio San Martín	2%
Barrio Sanchez Elías	2%
General Cerri	2%
9 de Noviembre	1%
Barrio Avellaneda	1%
Barrio Ceferino Namuncurá	1%
Barrio Centro	1%
Barrio Don Bosco	1%
Barrio Estomba	1%
Barrio Luján	1%
Barrio Mapuche	1%
Barrio Mariano Moreno	1%
Barrio Pampa Central	1%
Barrio Ricchieri	1%
Barrio Rosendo López	1%
Barrio San Roque	1%
Roca y Estomba	1%
Villa Cerrito	1%
Villa Delfina	1%
Villa Floresta	1%
Villa Loreto	1%
Villa Muñiz	1%
Villa Soldati	1%
Cabildo	1%
Punta Alta	1%

Cuadro IV.c.

ENTREVISTA A REPRESENTANTES DE LA DIRECCION Y GESTION DE LA CO

Sexo _____ (M/F) Edad _____
Nivel superior de estudios (especifique si están completos): _____
Título (terciario, universitario o de posgrado si lo tuviere): _____
¿Cuenta con algun/os estudio/s especializado/s en cooperativismo? ¿Cuál/es? _____

Dentro de la Cooperativa Obrera (CO), Ud. se desempeña como:
(a) Consejero (b) Gerente (c) Otro cargo Especifique: _____

¿Hace cuánto años desempeña funciones en la cooperativa? _____
¿En qué puesto comenzó su carrera dentro de la organización? _____

Defina al **objetivo** de la CO: _____
Defina **valores** de la CO: _____

¿Cómo evaluaría la contribución que hace la CO al desarrollo socioeconómico de la región?
1- NULA 2- BAJA 3- ACEPTABLE 4- ALTA 5- MUY ALTA Especifique: _____

La existencia de la CO contribuye a la cohesión del tejido social de modo: Especifique: _____
1- No significativo 2- Poco Significativo 3- Aceptable 4- Significativo 5- Muy significativo

¿Qué tan importante es la democracia en su organización? Especifique: _____
1- No es importante 2- Poco importante 3- Importante 4- Muy importante 5- Indispensable

La búsqueda de ganancias, ¿es un medio ineludible para alcanzar el bienestar de los socios?
1- Muy en desacuerdo 2- En desacuerdo 3- Indiferente 4- De acuerdo 5- Muy de acuerdo
Especifique: _____

De 0 a 10, ¿cuán eficiente es la CO en combinar valores económico-empresariales con aquellos valores idiosincráticos al cooperativismo? Especifique: _____

¿Cómo los principios y valores cooperativistas afectan a la competitividad empresarial?

Mayor ventaja para los socios: _____
Punto débil la CO: _____
Lo que les gusta a sus clientes: _____
Lo que no les gusta: _____

¿Por qué una persona decide asociarse a la CO? _____

¿Los socios presentan una identidad común a la CO? Especifique: _____
1-Definitivamente no 2-Me parece que no 3-No sé 4-Considero que sí 5-Definitivamente sí

En su opinión, los socios consideran a la CO como una empresa: Especifique: _____
1-De propiedad ajena 2-De su propiedad 3-De propiedad comunitaria 4-No saben 5-Le es indiferente

¿La observancia de sus fines y valores es reconocida por la sociedad? Especifique: _____
1-No es reconocida 2-Es poco reconocida 3-No sé 4-Es reconocida 5-Es muy reconocida

¿Qué tan fieles ve a los asociados de la CO cuando salen a hacer sus compras?
1-Muy poco 2-Poco 3-Más o menos 4-Fieles 5-Muy fieles Especifique: _____

Si los demás super redujeran sus precios, ¿los socios continuarían fieles? Especifique: _____
 1-Definitivamente no 2-No creo 3-No sé 4-Creo que sí 5-Definitivamente sí

Cuando un socio reclama menores precios, ¿Ud. que diría?

¿Cómo es el nivel de participación de los asociados en las Asambleas de Distrito y los Círculos?
 1-Muy bajo 2-Bajo 3-Aceptable 4-Alto 5-Muy alto Especifique: _____

¿La CO puede funcionar sin la participación activa de la mayoría de sus socios? _____
 1-Definitivamente no 2-Considero que no 3-No sé 4-Puede que sí 5-Definitivamente sí

¿A qué atribuye que no exista mayor compromiso? ¿Cómo se podría solucionar esto?

¿Observa una falta de participación de los jóvenes en el movimiento? Especifique: _____
 1-Definitivamente sí 2-Me parece que sí 3-No sé 4-No me parece 5-Definitivamente no

¿Cuán satisfechos están los socios con los retornos anuales por sus compras? _____
 1-Muy satisfechos 2-Insatisfechos 3-Indiferentes 4-Satisfechos 5-Muy satisfechos

¿Cuán informados están los socios sobre la actualidad de la cooperativa? Especifique: _____
 1-Muy desinformados 2-Desinformados 3-Más o menos informados 4-Informados 5-Muy informados

¿Y respecto al conocimiento sobre cooperativismo poseído por los socios? Especifique: _____
 1-Muy desinformados 2-Desinformados 3-Más o menos informados 4-Informados 5-Muy informados

¿Los trabajadores están identificados con los principios y valores cooperativistas? _____
 1-Muy poco 2-Poco 3-Más o menos identificados 4-Identificados 5-Muy identificados

¿En qué actúa diferente la CO al resto de las empresas? _____

¿Su razón sobre la continuación del éxito de la CO después del arribo de las grandes cadenas?

Por último, para las siguientes dimensiones, señale con una "X" su parecer, siendo:

(1) es mucho peor que sus competidores (2) es algo peor (3) está en la media (4) es algo mejor (5) es mucho mejor que sus competidores

<i>Dimensión</i>	1	2	3	4	5
Calidad de la mercadería					
Nivel de precios					
Atención al cliente					
Cercanía geográfica					
2das marcas accesibles para los más pobres					
Línea de productos para el cuidado de la salud					
Reputación e imagen de marca					
Reacción frente a requerimientos de clientes					
Capacidades en liderazgo empresarial					
Competencias adquiridas por los trabajadores					
Actividad innovadora					
Flexibilidad a los cambios					

Cuadro IV.d. Cuestionario de la encuesta a los asociados de la CO

¿Es asociado de la CO?	S	N	Año de ingreso	_____
Zona:	_____		Sucursal + cercana:	_____
Sexo:	_____	Edad:	_____	Educación: _____ Profesión: _____
¿Dónde realiza su compra mensual más importante?				
CO	W	C Exp	VEA	SB CH As Alm Otro _____
Para cada uno de los siguientes ítems elija uno de los comercios anteriores:				
Precio	CO	W	C Exp	VEA SB CH As Alm Otro _____
Calidad	CO	W	C Exp	VEA SB CH As Alm Otro _____
Ofertas	CO	W	C Exp	VEA SB CH As Alm Otro _____
Surtido	CO	W	C Exp	VEA SB CH As Alm Otro _____
Atención	CO	W	C Exp	VEA SB CH As Alm Otro _____
Cercanía	CO	W	C Exp	VEA SB CH As Alm Otro _____
Comparando al resto de las cadenas comerciales de Bahía Blanca, califique la CO:				
Malo - Regular - Bueno - Muy Bueno				
Prec	_____	Cal	_____	Of _____ Surt _____ At _____ Cerc _____

FUNCIÓN DE LA CO PERCIBIDA POR LOS ASOCIADOS
<i>(En cada proposición mencionar grado de acuerdo)</i>
¿Qué es lo primero que piensa cuando le nombro a la CO?
La CO es una empresa diferente a todas las demás?
En su opinión, la CO actúa como una: 1-Empresa Económica 2-Asociación 3-Organización que combina los dos aspectos 4-Ns/Nc
La CO produce un "adecuado equilibrio entre la calidad del servicio y la economía de precios"
La CO "garantiza permanentemente el precio justo en beneficio del consumidor y en protección de acciones comerciales desleales"
La CO defiende el bolsillo del consumidor
Sin la CO, su nivel/perfil de consumo se reduciría/se mantendría gual
El objetivo de la CO es el bienestar general de la comunidad de Bahía Blanca
El objetivo de la CO es el aumento de su ganancia
Se buscan mayores ganancias para satisfacer mejor a sus asociados
Prefiere que la CO obtenga menores beneficios con el fin de que los consumidores obtengan precios más bajos

IDENTIFICACIÓN DEL ASOCIADO CON LA CO

(En cada proposición mencionar grado de acuerdo)

¿Por qué ES/NO asociado de la CO?

Me siento orgulloso de ser asociado

Quiero a la empresa

Estoy identificado con el accionar de la CO

"La Coope sos vos"

Me siento propietario de la CO

¿Ud considera a la CO como una empresa propia? Sí No

Si el valor 0 fuera "simple cliente" y 10 "socio propietario", dónde se ubicaría

Existen pocas diferencias entre asociados y clientes-no asociados

Los retornos en dinero que percibo por mi consumo me parecen insignificantes

Los retornos fruto de mi consumo realizado me hacen sentir beneficiario de las ganancias de la CO

Me gustaría que los retornos sean:

- 1-Acreditados en mi cuenta de capital para que sea reinvertidos en la CO
- 2-Descontados de mis compras 3- Devueltos en efectivo

El Consejo de Administración desea satisfacer las necesidades concretas de los socios

Me siento representado por el Consejo de Administración

Estoy conforme con el modo en que la Coope se informa sobre las necesidades de sus asociados

Como consumidor, tengo plena confianza en la Coope

En caso de presentarse una corrida bancaria, estaría más tranquilo si hubiera depositado mis ahorros en

- 1- Bancos Privados 2- Bancos Públicos
- 3- Cuentas de Préstamos Personales de la CO 4- Ns/Nc

La gente más humilde es la que se siente más cercana a la CO

Los jóvenes no están interesados en la CO

Si mañana la CO dejara de existir,

- 1) ¿qué cambiaría en Bahía? y 2) ¿quién se perjudicaría?

Si la CO se aliara con una empresa privada no coop para conseguir financiamiento, ¿lo aceptaría?

Sí No Ns/Nc

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA CO

(En cada proposición mencionar grado de acuerdo)

Evalúe la gestión actual de la cooperativa

¿Qué es lo mejor y lo peor de la CO?

(+)

(-)

Evalúe la gestión como entidad económica/empresa

¿Conoce los desarrollos industriales de la CO? (S/N) ¿Está conforme con ellos?

¿Consume productos Marca Propia ?

En su oferta, ¿la Coope se preocupa porque los consumidores de menores ingresos tengan acceso a alimentos de calidad?

¿Está conforme con las acciones culturales y recreativas que impulsa la CO?

¿Las iniciativas en mejorar la alimentación y salud de los consumidores?

Evalúe los esfuerzos de la CO por la conservación del medio ambiente

¿Las acciones al resto de la comunidad vía campañas de ayuda solidaria o el Redondeo Solidario?

En el mundo de hoy, es posible conciliar éxito económico con acciones sociales hacia la comunidad

Sí

No

Ns/Nc

La existencia de la Coope contribuye significativamente a la cohesión del tejido social

¿Cómo considera el aporte que hace la CO al desarrollo socioeconómico de la región?

¿Por qué la CO expande su número de sucursales?

¿Qué le parece la propuesta de acercarse a los consumidores mediante los Círculos?

¿Qué le diría al presidente de la CO? _____

GRADO DE INFORMACIÓN-CONOCIMIENTO DE LOS ASOCIADOS				
Estoy informado sobre el presente de la CO	Nada	Poco	Bastante	Mucho
¿Conoce su capital suscrito en la CO?	Sí		No	
¿Lee Familia Cooperativa?	Sí	No		
¿Ha accedido a Memorias y Balances de la Cooperativa?			Sí	No
Cuántas sucursales tiene la cooperativa?	_____			
¿Aproximadamente cuántos socios tiene su cooperativa?	_____			
En 2010, ¿cuántos años cumple la Coope?				
¿Puede mencionar quién es su presidente, gerente general o síndico?				
¿Puede mencionar alguna cooperativa con la que esté aliada la CO?				
¿Conoce alguna federación cooperativa de la que forme parte la CO?				
¿Conoce los principios cooperativistas?	Nada	Poco	Bastante	Mucho
¿Cómo definiría al cooperativismo de consumo?				

PARTICIPACIÓN-INVOLUCRAMIENTO-APATÍA DE LOS ASOCIADOS

Me preocupo por lo que le sucede a mi cooperativa

Charla con sus amigos y familia sobre la CO

Se siente orgulloso del desarrollo histórico de la CO

¿Le pone contento que la CO abra sucursales en nuevos rincones del país?

¿Le gustaría instruirse en doctrina y gestión cooperativa?

¿Asiste a las Asambleas de Distrito?

¿Cuándo fue la última vez que voto en una Asamblea de Distrito?

¿Por qué VA/NO VA?

¿Asiste a las reuniones del Círculo de Consumidores?

En los círculos de consumidores, ¿ejerce la palabra?

¿Por qué VA/NO VA?

Si no va a la Asamblea o al Círculo, ¿se preocupa por enterarse de qué se habló?

¿Los socios deberían asistir a las asambleas y círculos?

"Asista o no asista a la Asamblea, nada cambia"

"Para que voy a asistir, si ya hay gente que se involucra"

"Tengo mejores cosas que hacer con mi tiempo"

Le gustaría en el futuro participar como delegado de las asambleas o incluso integrante del Consejo de Administración?

¿Cuál es el motivo por el que determinados asociados pugnan por pertenecer al cuerpo directivo?

"Es muy difícil que se pueda llegar a ese nivel de la pirámide"

"Los que dirigen la Coope son siempre los mismos"

Hay socios que tienen más poder que otros

LA CO Y LA COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS FOR-PROFIT

¿Qué piensa de los grandes cadenas de hipermercados, como Wal-Mart o Carrefour?

Ante el establecimiento de menores precios por parte de alguna de estas cadenas, mantendría mi fidelidad a la CO debido a mi condición de socio? Sí No
(Sí: ¿Por qué?)

Evalúe el efecto de la expansión de estas empresas sobre la economía regional

¿En qué se diferencia la CO de estas empresas?

¿La CO forma parte de un movimiento distinto al capitalista?

Antes de la llegada de Wal-Mart, la CO abusaba de su posición hegemónica en el mercado?

Después de la llegada de Wal-Mart y Disco, su imagen de la Coope mejoró?

¿Cuál cree que es la razón de que la CO haya seguido siendo exitosa después del arribo de estas empresas?

Supongamos que el gobierno municipal decide fomentar el comercio minorista en Bahía Blanca.

Para esta tarea lo consulta a Ud. para que le diga cuál de estas alternativas seguir:

- a) Impulso del cooperativismo de consumo a través de la Cooperativa Obrera
- b) Promover la expansión de cadenas como Carrefour, Vea, Wal-Mart, Coto
- c) La vuelta de los viejos almacenes de barrio
- d) Convenios con la cámara que nuclea supermercados de origen chino

¿Por qué?

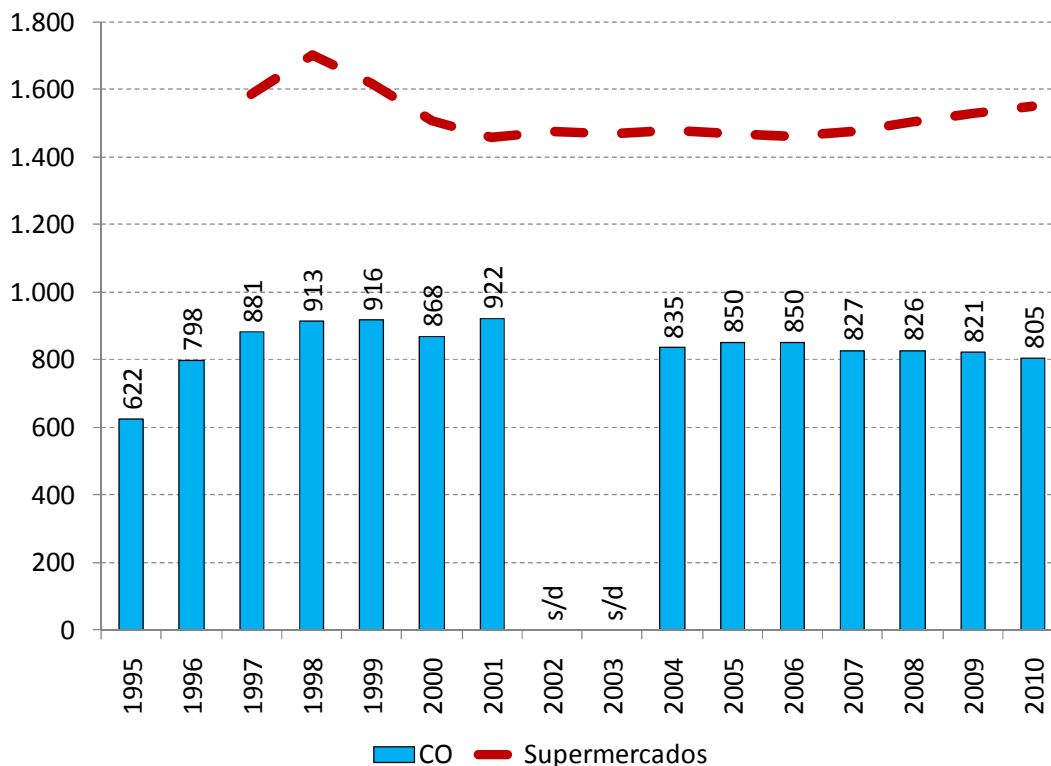
CAPÍTULO V

Cuadro V.a. Elecciones de los *shoppers* bahienses según rubro (2001).

Ítems	Comercios
Higiene	Cooperativa Obrera (48,9%)
Precio	Wal-Mart (40,3%)
Calidad	Cooperativa Obrera (52,2%)
Surtido	Wal-Mart (43,2%)
Otros servicios	Cooperativa Obrera (64,0%)
Estacionamiento	Cooperativa Obrera (37,0%)
Atención personal	Minimercado barrial (43,4%)
Pan	Cooperativa Obrera (31,5%)
Carnes	Cooperativa Obrera (41,4%)
Pollo	Minimercado barrial (41,5%)
Pescado	Cooperativa Obrera (40,5%)
Verduras	Cooperativa Obrera (35,4%)
Frutas	Cooperativa Obrera (39,4%)
Comestibles	Cooperativa Obrera (39,3%)

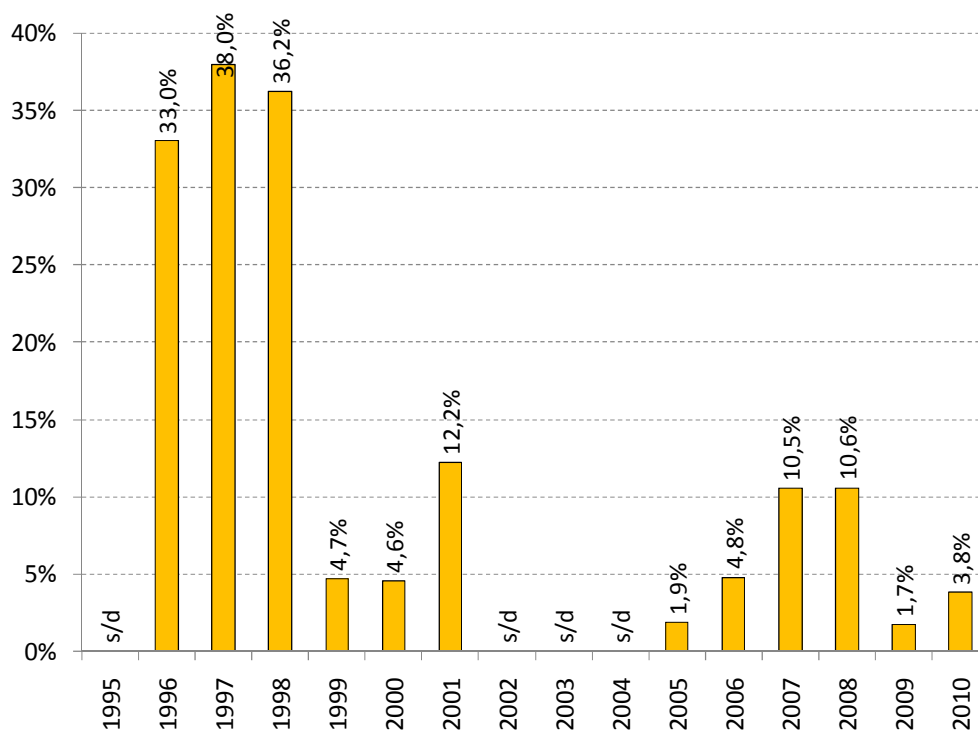
Fuente: ADECUA. Filial Bahía Blanca.

Gráfico V.a. Tamaño medio de las sucursales (m²).



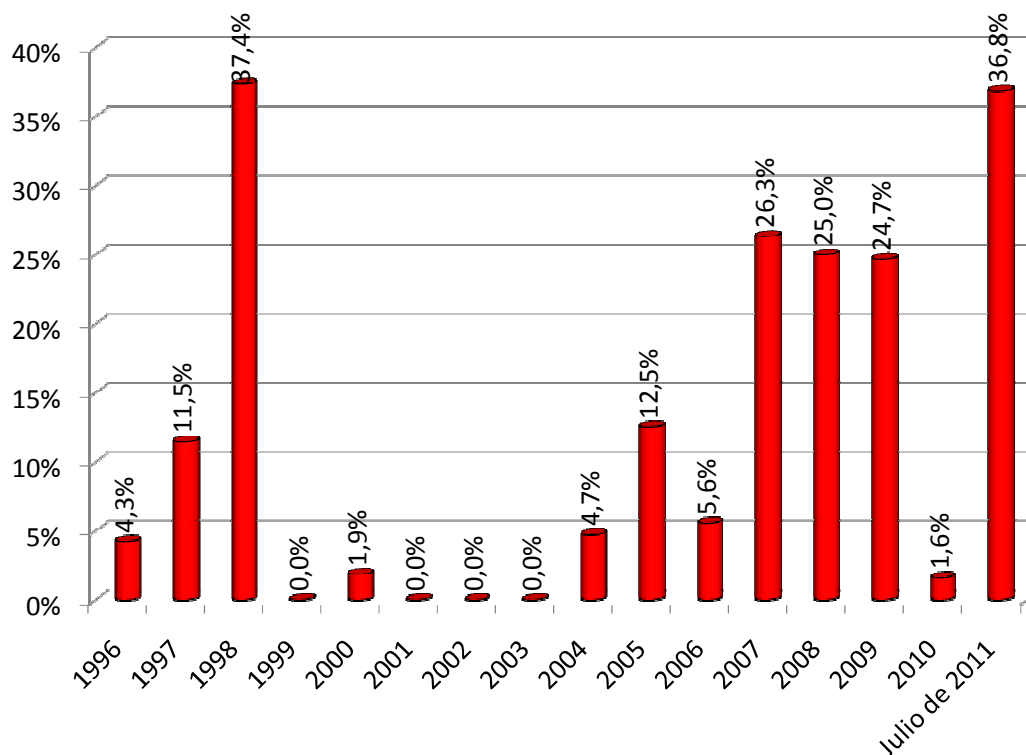
Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 85 al N°100) y Encuesta de Supermercados (INDEC).

Gráfico V.b. Variación anual del área de ventas en m² (año de balance)



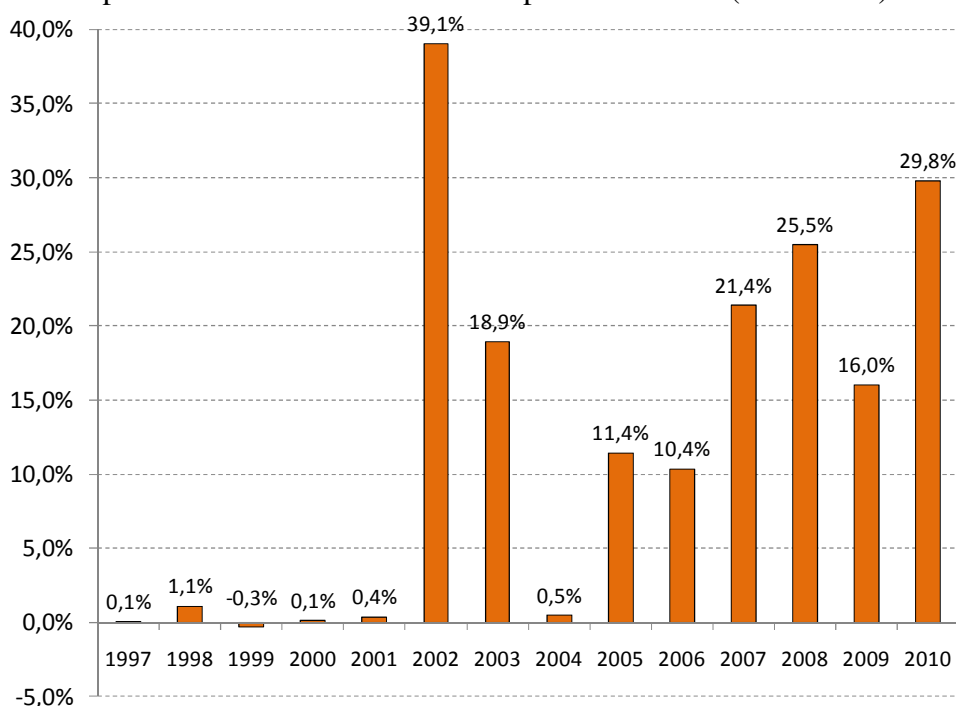
Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 85 al N°100).

Gráfico V.c. Variación anual del mercado atendido.



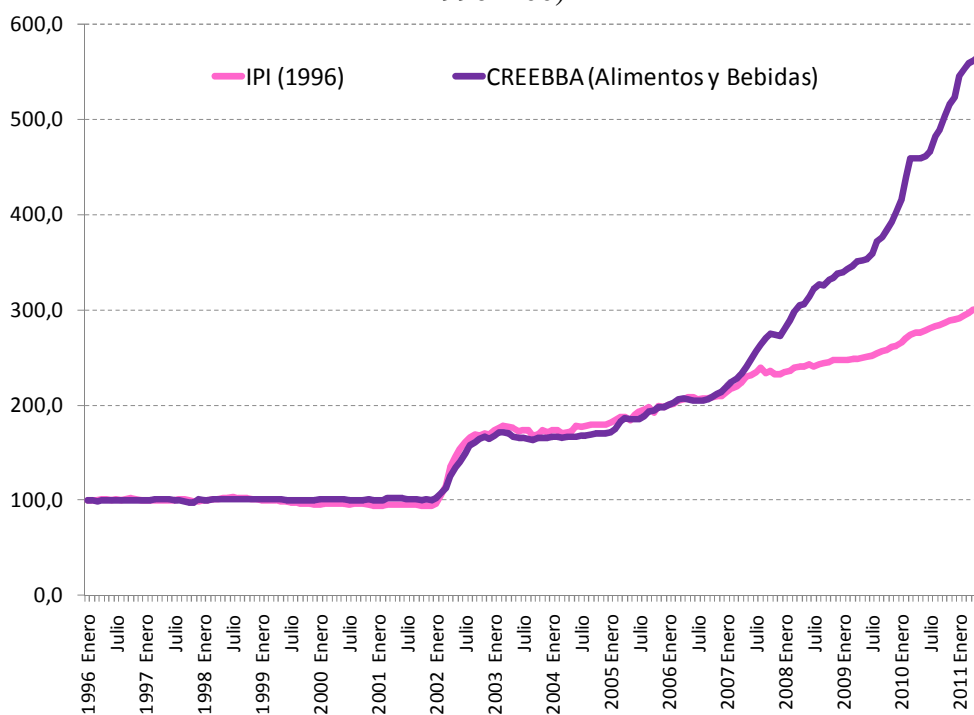
Fuente: Elaboración propia en base a Memorias de la Cooperativa Obrera (ejercicios sociales del N° 85 al N°100), sitio oficial de la CO (www.cooperativaobrera.coop) e INDEC.

Gráfico V.d. Tasa de inflación de los Precios de Alimentos y Bebidas de los supermercados bahienses medidos por CREEBBA (1997-2010)



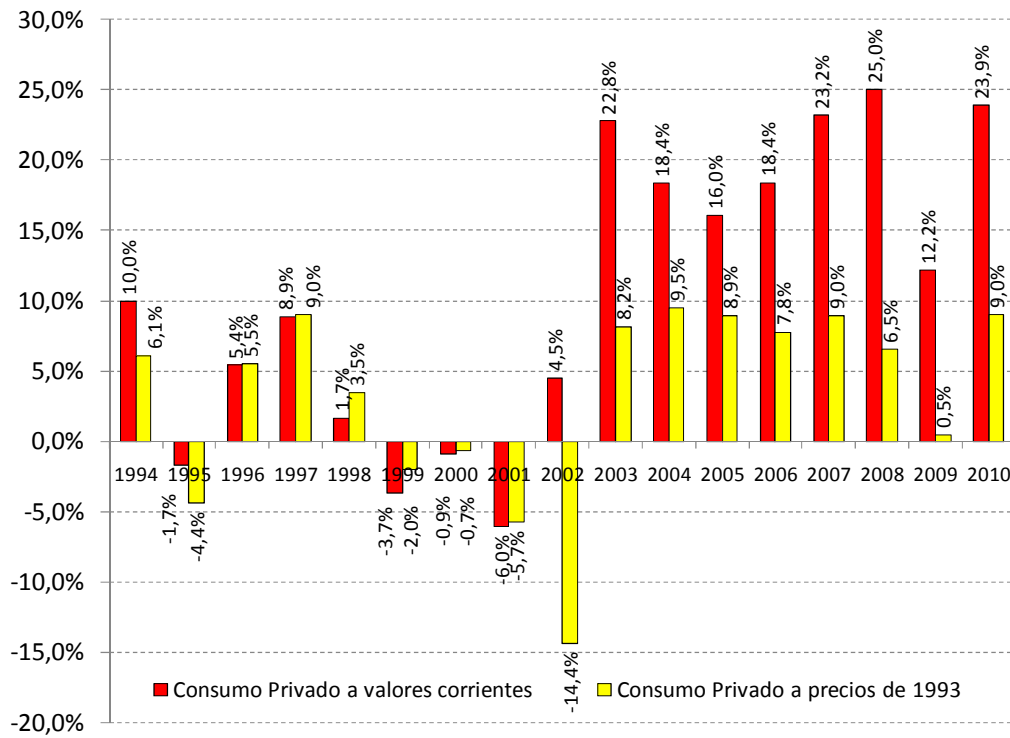
Fuente: Elaboración propia en base a CREEBBA. Nota: Las tasas del período 1997-2001 corresponden a la variación del IPC-CREEBBA.

Gráfico V.e. Índice de Precios Implícitos de la Encuesta de Supermercados del INDEC e Índice de Precios de Alimentos y Bebidas de CREEBBA para 1996-2011 (Enero 1996=100)



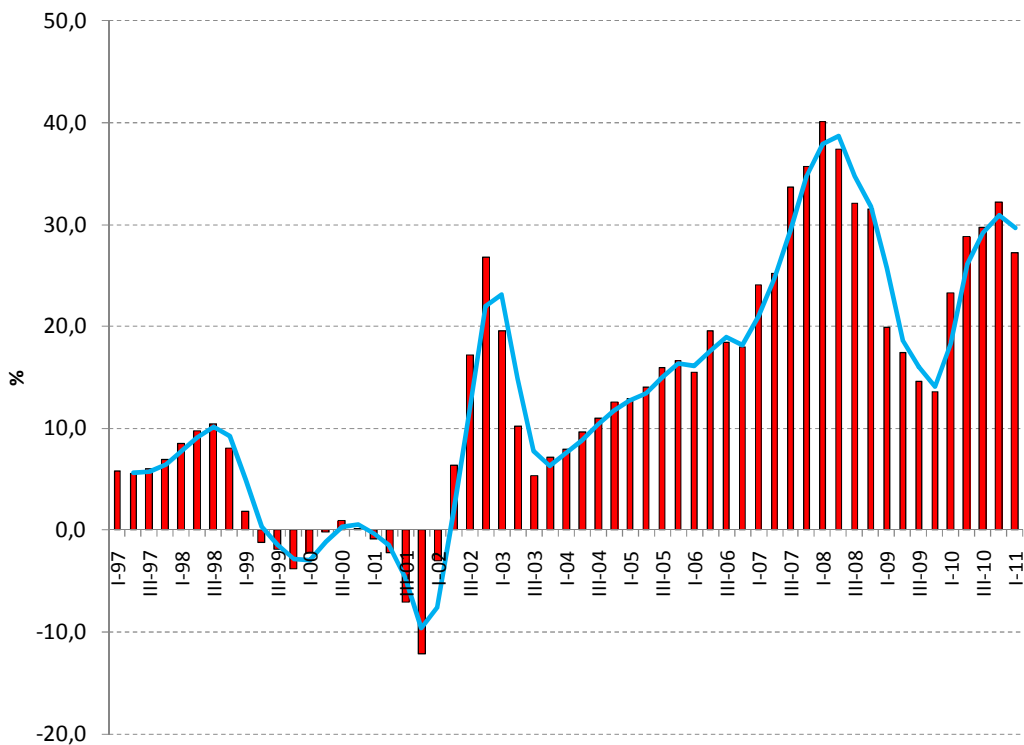
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Supermercados del INDEC y Índice de Precios de Alimentos y Bebidas de CREEBBA. Nota: Debido a que del Índice de Precios de Alimentos y Bebidas de CREEBBA sólo se cuenta con valores desde enero de 2001, el trayecto anterior de la serie graficada corresponde al Índice de Precios al Consumidor también calculado por CREEBBA para la región de Bahía Blanca, que, como se ve, presenta la misma evolución que el IPI-Supermercados-INDEC en los últimos años de la convertibilidad.

Gráfico V.f. Variación anual del Consumo Privado a valores corrientes y a precios de 1993 (1994-2010)



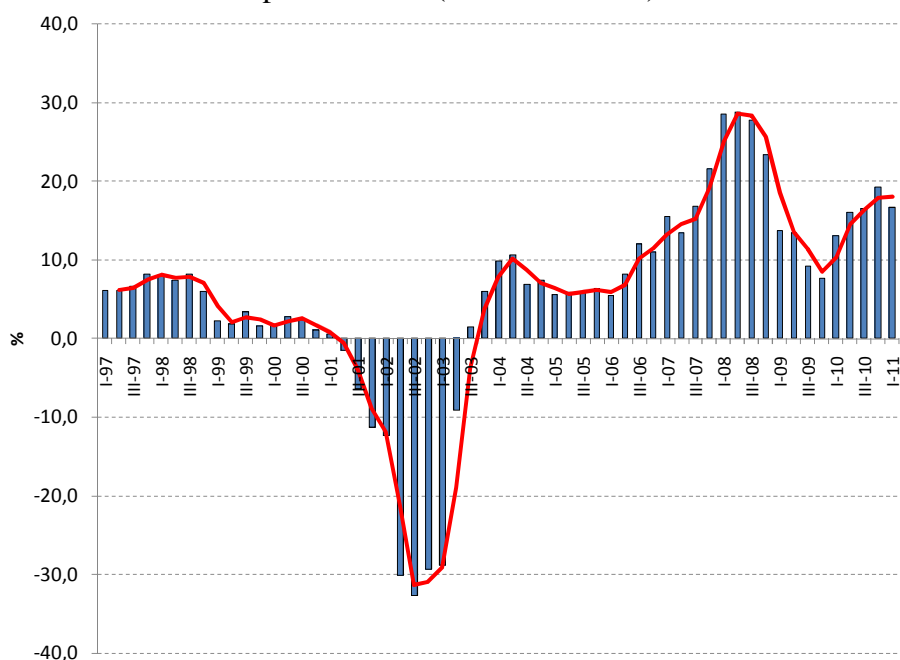
Fuente: INDEC

Gráfico V.g. Variación anual de las ventas corrientes de supermercados por trimestre (I-1997 a I-2011)



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Supermercados del INDEC.

Gráfico V.h. Variación anual de las ventas constantes de supermercados por trimestre (I-1997 a I-2011)



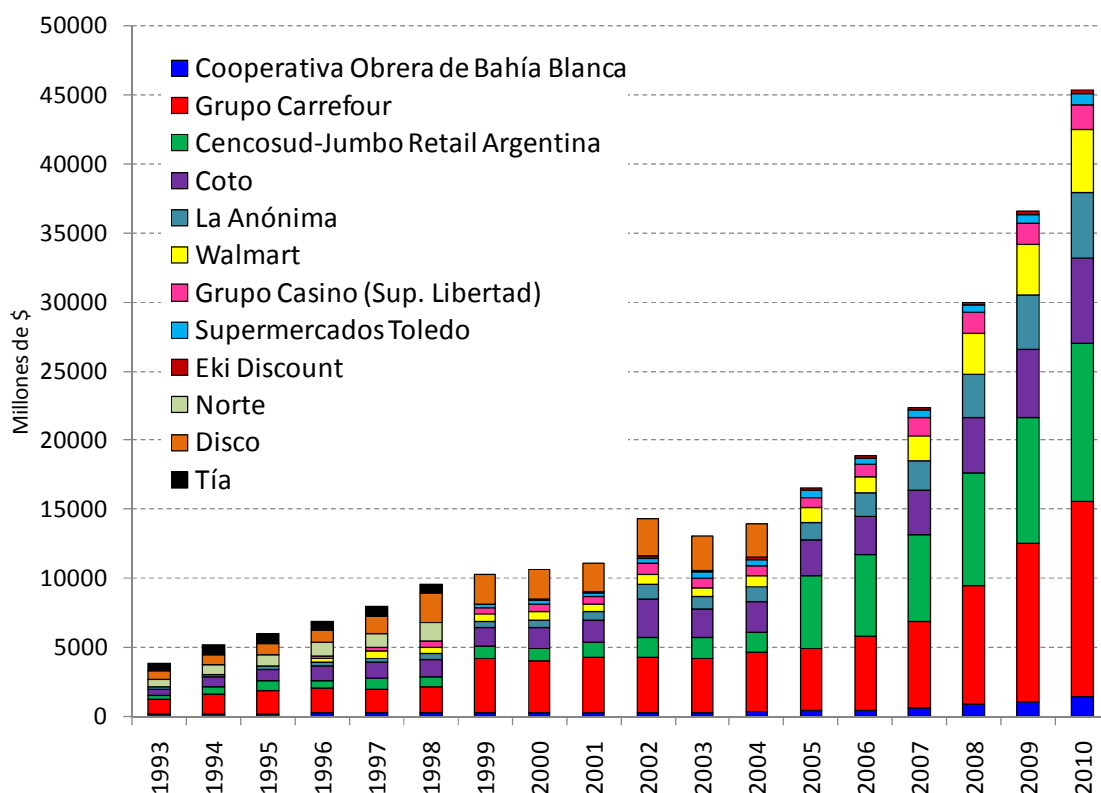
Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta de Supermercados del INDEC.

Cuadro V.b. Participación de la CO (1993-2010)

Año	Participación en el total de ventas por supermercados ^(a)	Participación en las ventas de ppales. supermercados ^(b)
1993	s/d	4,1%
1994	s/d	3,1%
1995	s/d	3,1%
1996	1,7%	3,1%
1997	1,6%	2,8%
1998	1,7%	2,6%
1999	1,9%	2,6%
2000	1,8%	2,4%
2001	1,7%	2,1%
2002	1,7%	1,8%
2003	1,7%	2,1%
2004	1,8%	2,3%
2005	1,9%	2,4%
2006	1,9%	2,5%
2007	2,0%	2,9%
2008	2,1%	3,0%
2009	2,1%	2,9%
2010	2,3%	3,2%

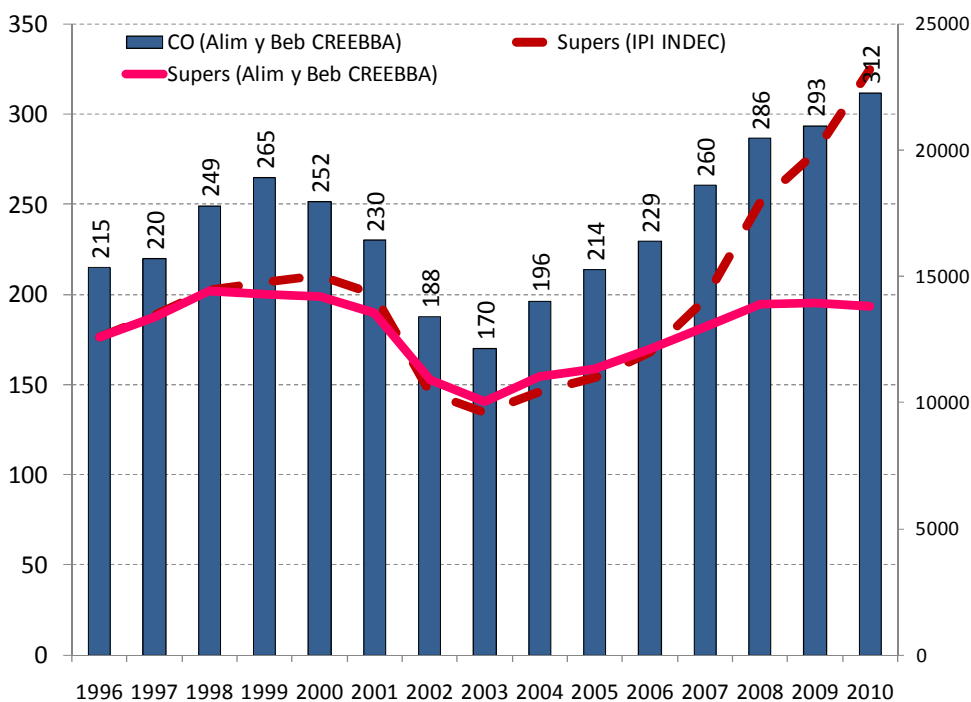
Fuente: Ranking "Las mil empresas que más venden" de la Revista Mercado (ediciones de junio entre 1997 y 2011), Memorias y Balances de la CO (del Ejercicio Social N° 84 al N° 100), Encuesta de Supermercados del INDEC.

Gráfico V.i. Ventas de los principales cadenas supermercadistas del país (1993-2010)



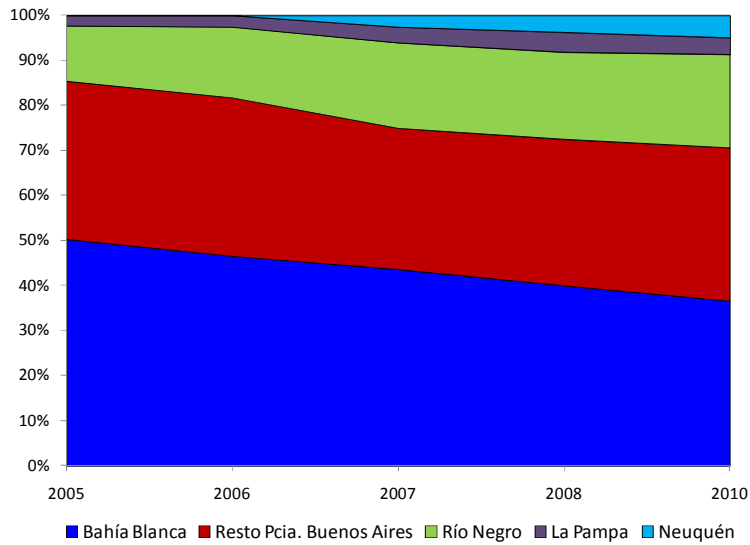
Fuente: Elaboración propia en base a Ranking "Las mil empresas que más venden" de la Revista Mercado (ediciones de junio entre 1997 y 2011), Memorias y Balances de la CO (del Ejercicio Social N° 84 al N° 100).

Gráfico V.j. Ventas de la CO y del sector supermercadista a valores constantes, 1996=100



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera, Encuesta de Supermercados del INDEC y CREEBBA. Nota: supermercados (eje derecho).

Gráfico V.k. Evolución de la distribución geográfica de las ventas de la CO



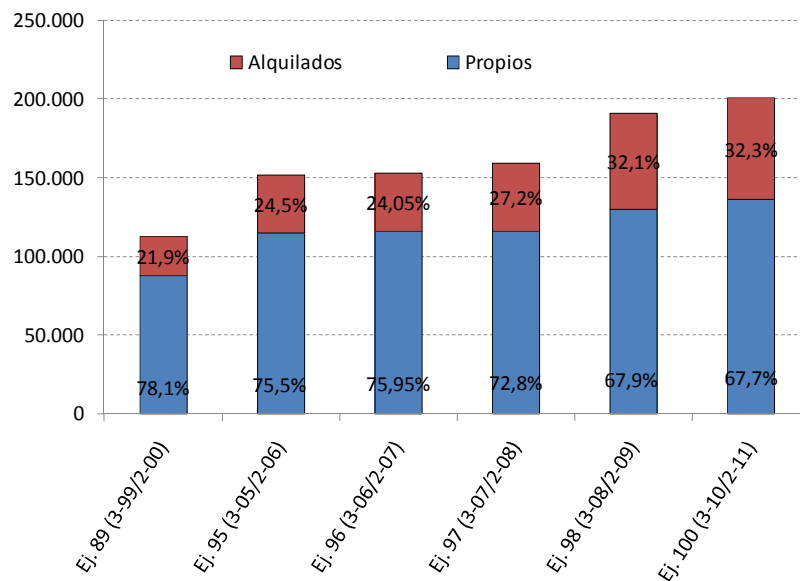
Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

Cuadro V.c. Distribución de las sucursales por plataforma comercial

Año	Menos de 500	501-1.000	1.001-2.000	2.001-4.000	Más de 4.000	Total
2001	16	33			3	52
2006	24	27	12	2	1	66
2007	26	33	12	2	2	75
2008	29	36	13	3	2	83
2009	30	37	13	3	2	85
2010	34	38	13	3	2	90
Año	Menos de 500	501-1.000	1.001-2.000	2.001-4.000	Más de 4.000	Total
2001	30,8%	63,5%			5,8%	100%
2006	36,4%	40,9%	18,2%	3,0%	1,5%	100%
2007	34,7%	44,0%	16,0%	2,7%	2,7%	100%
2008	34,9%	43,4%	15,7%	3,6%	2,4%	100%
2009	35,3%	43,5%	15,3%	3,5%	2,4%	100%
2010	37,8%	42,2%	14,4%	3,3%	2,2%	100%

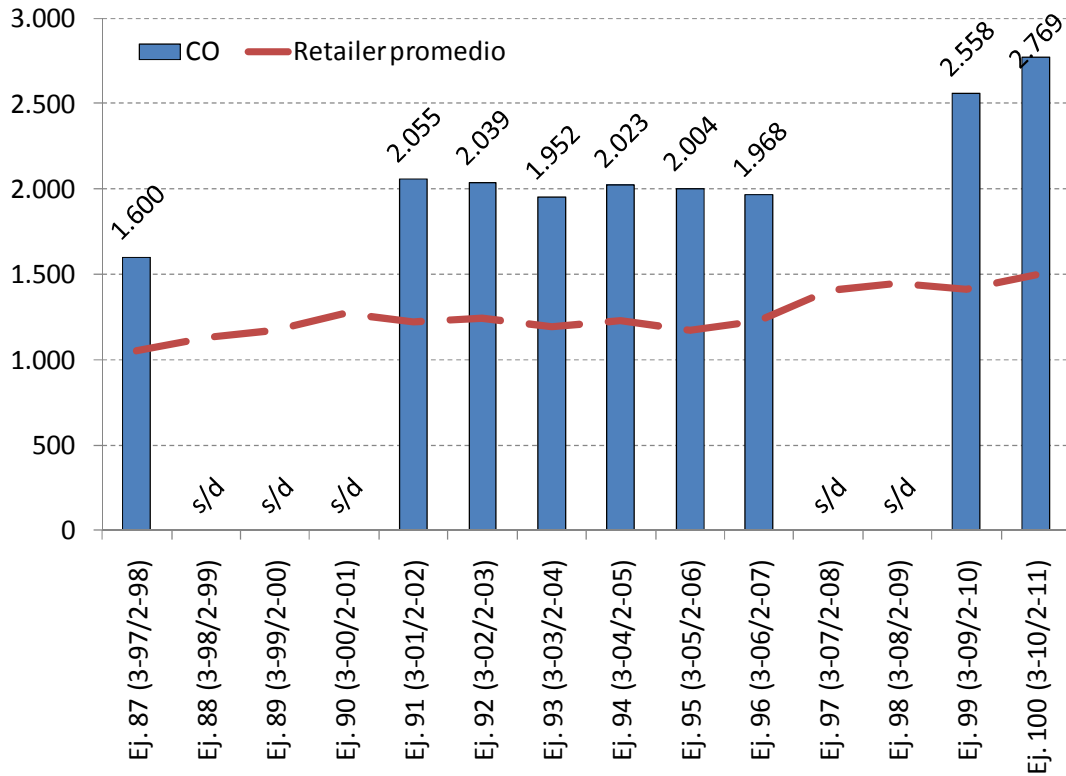
Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

Gráfico V.l. Edificios ocupados (m²)



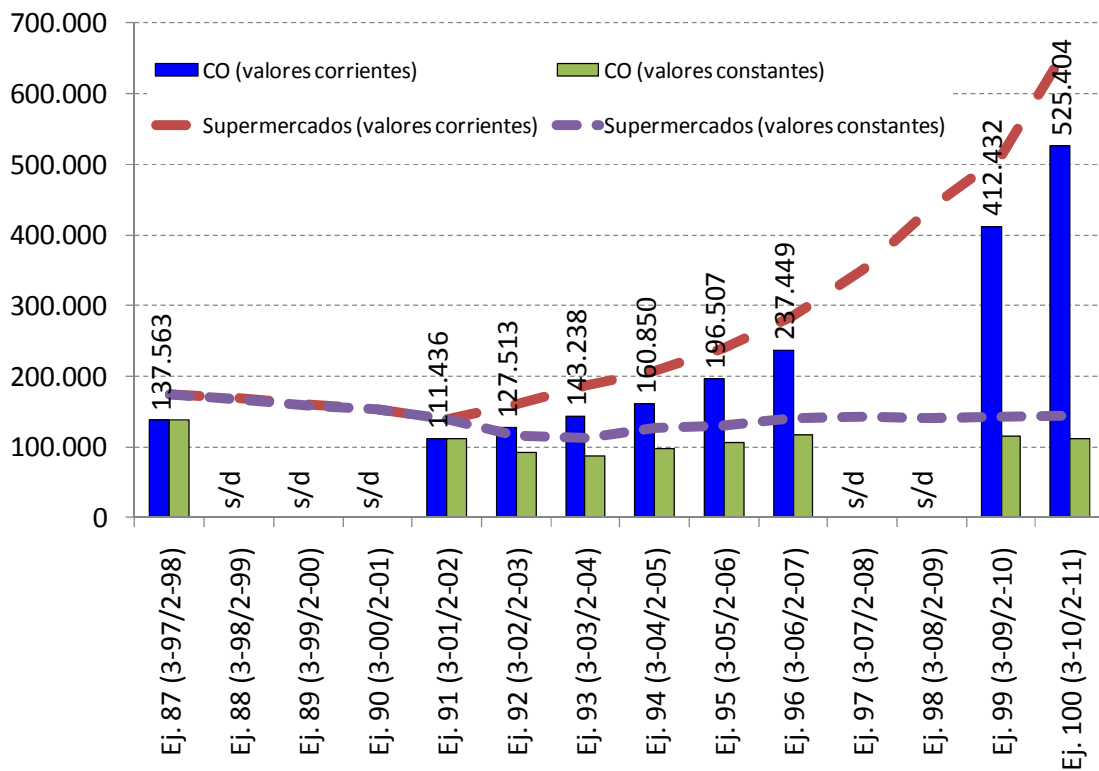
Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

Gráfico V.m. Empleados de la CO



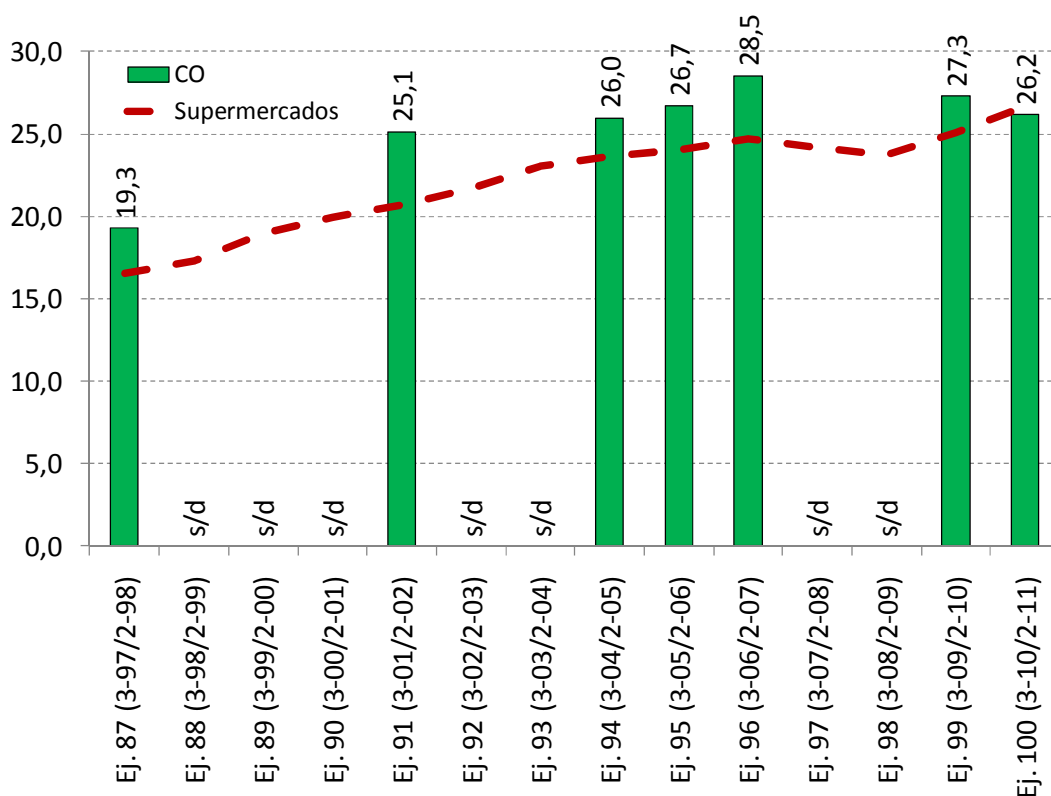
Fuente: Elaboración propia en base Memorias y Balances de la CO, Encuesta Supermercados - INDEC.

Gráfico V.n. Volumen de ventas por empleado (productividad)



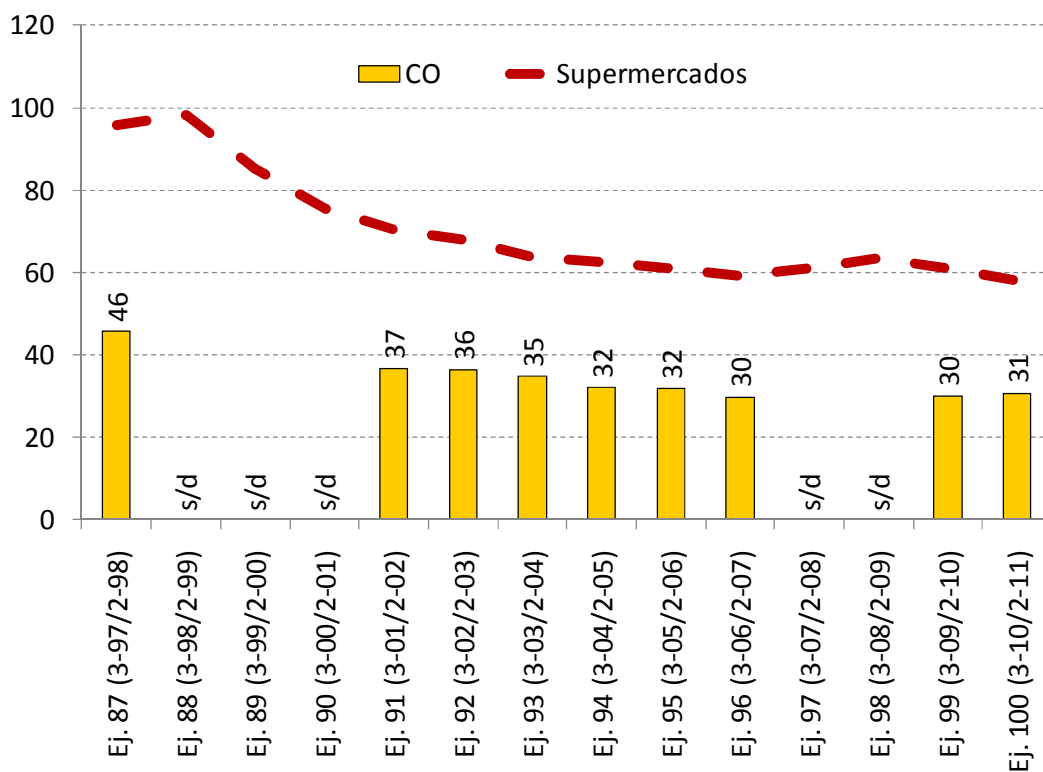
Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera, Encuesta de Supermercados del INDEC y CREEBBA.

Gráfico V.o. Superficie comercial (m²) por empleado



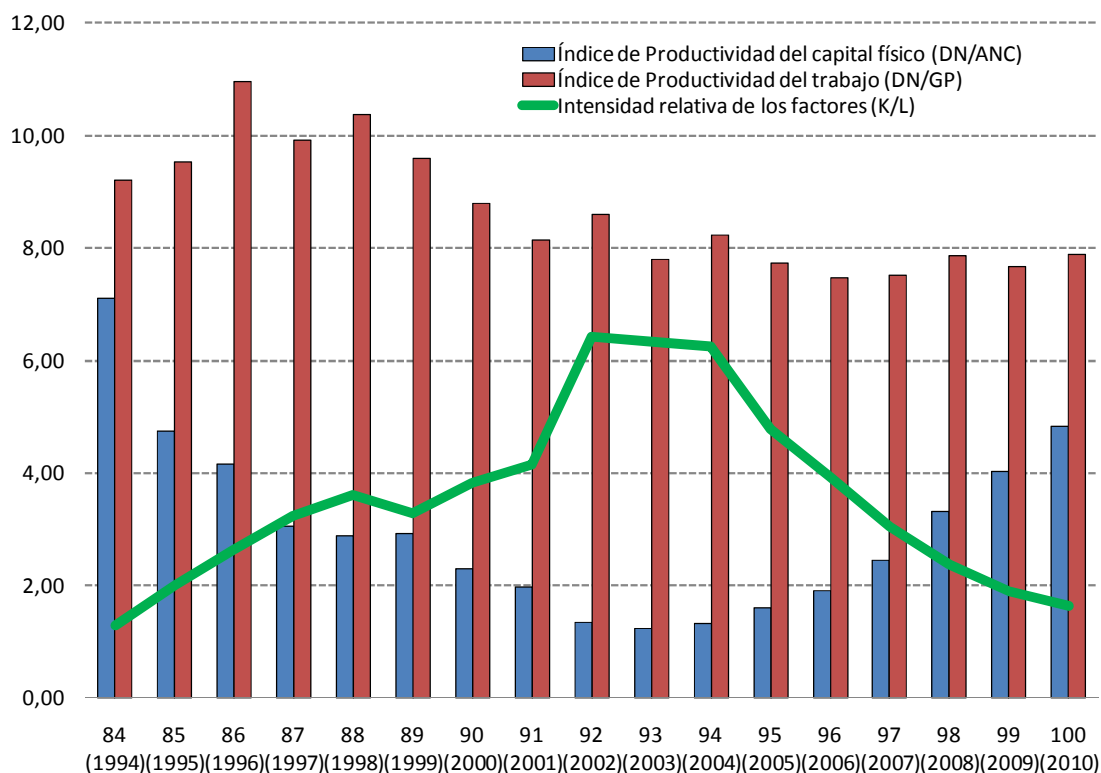
Fuente: Elaboración propia en base Memorias y Balances de la CO, Encuesta Supermercados - INDEC.

Gráfico V.p. Empleados/ Sucursales



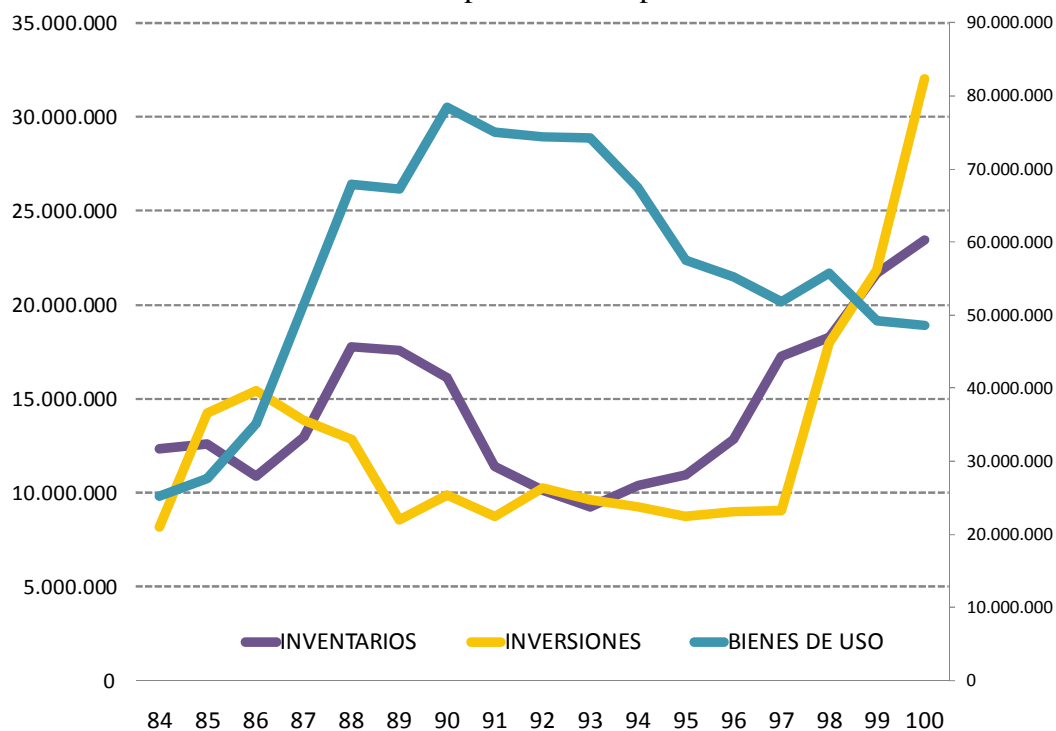
Fuente: Elaboración propia en base Memorias y Balances de la CO, Encuesta Supermercados - INDEC.

Gráfico V.q. Índices de productividad del capital físico y el trabajo.
Intensidad relativa de los factores



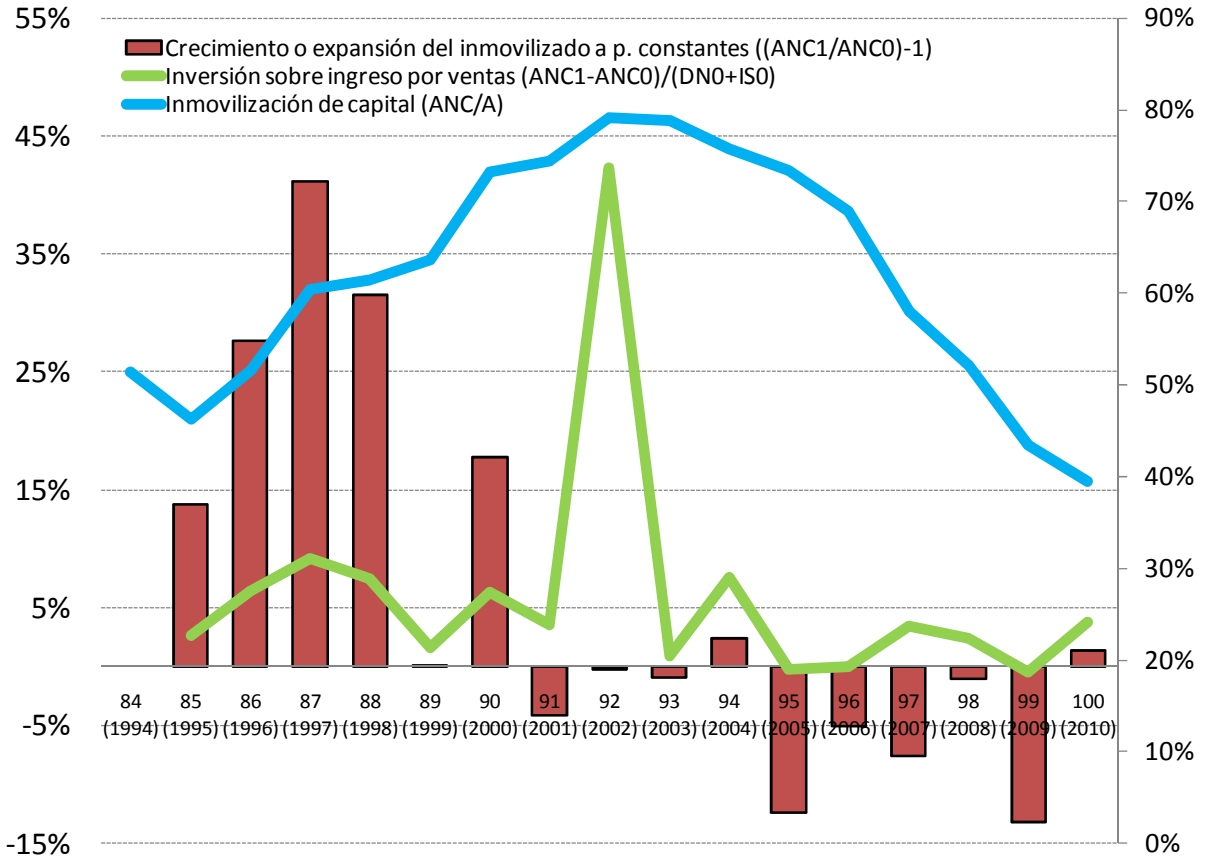
Fuente: Elaboración propia en base Memorias y Balances de la CO.

Gráfico V.r. Inventarios, Inversiones y Bienes de Uso,
deflactados por IPIM a sept-93



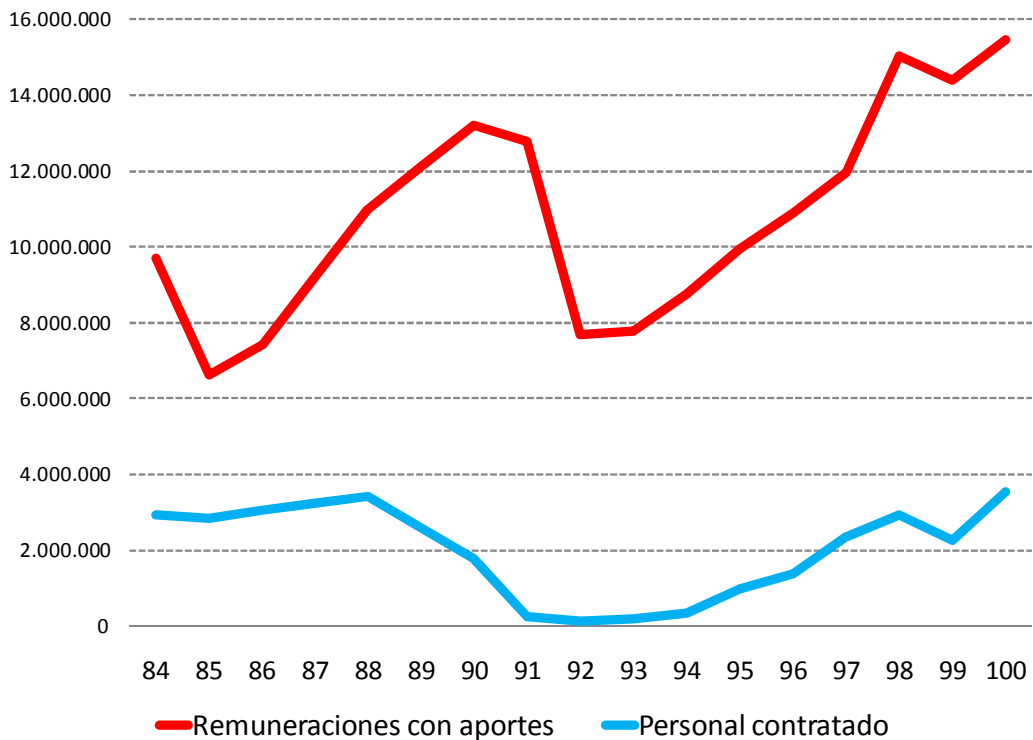
Fuente: Elaboración propia en base Memorias y Balances de la CO e INDEC. Nota: Bienes de Uso (Eje secundario).

Gráfico V.s. Inversión



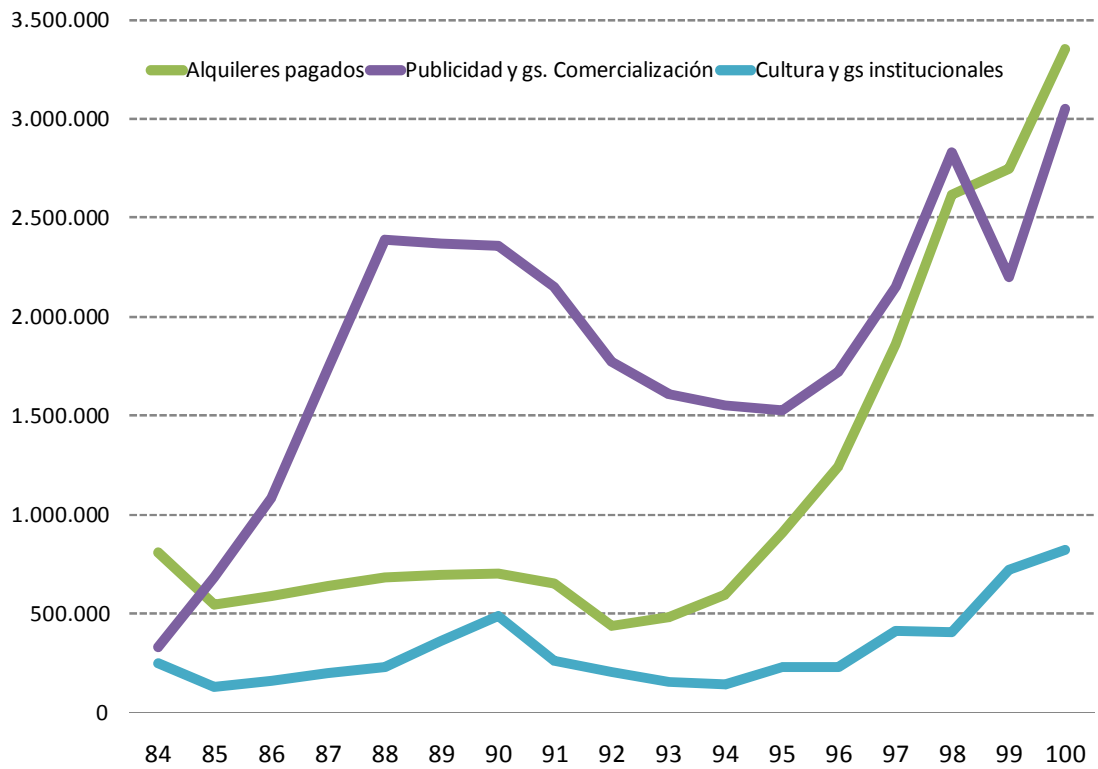
Fuente: Elaboración propia en base Memorias y Balances de la CO e INDEC. Nota: Inmovilización del capital (Eje secundario).

Gráfico V.t. Gastos de Personal, deflactados por IPIM a sept-93



Fuente: Elaboración propia en base Memorias y Balances de la CO e INDEC.

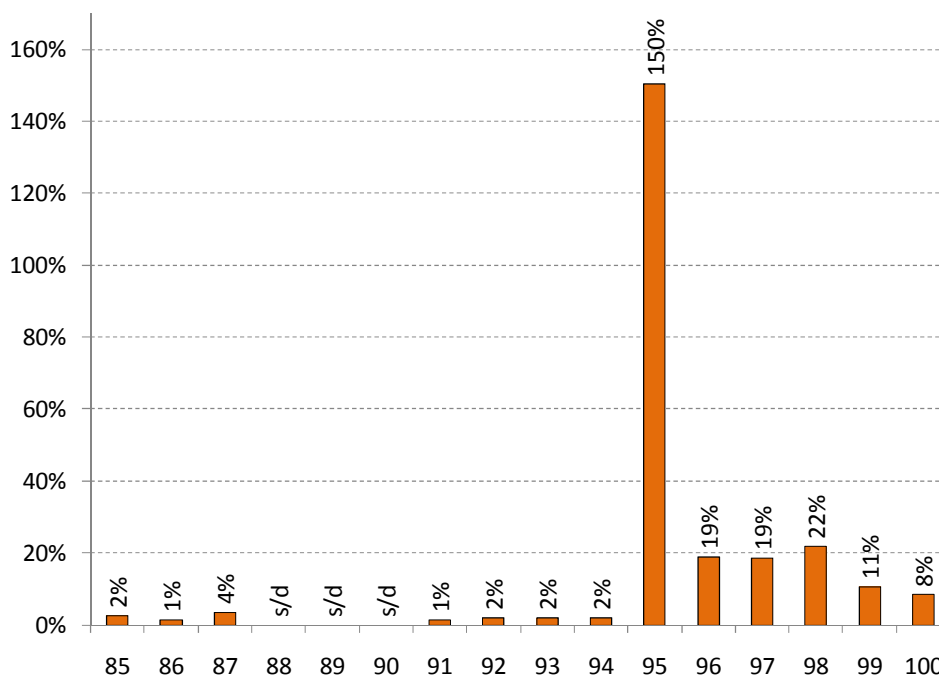
Gráfico V.u. Alquileres, publicidad y gastos en cultura, deflactados por IPIM a sept-93



Fuente: Elaboración propia en base Memorias y Balances de la CO e INDEC.

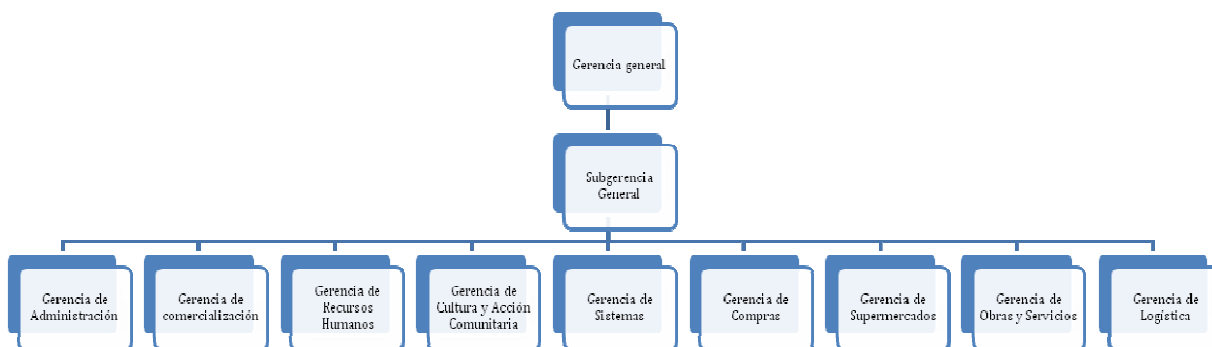
CAPÍTULO VI

Gráfico VI.a. Variación anual del número de asociados



Fuente: Elaboración propia en base a Memorias y Balances de la Cooperativa Obrera.

Gráfico VI.b. Estructura Gerencial de la CO



Cuadro VI.a. Redondeos Solidarios - 2011

Fecha		Institución	Localidades	Importes
Desde	Hasta			
10/01/2011	28/02/2011	UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia)	Todas	\$ 256.158,65
11/03/2011	27/03/2011	Asoc. Regional Esclerosis Múltiple Bahía Blanca	Bahía Blanca	\$ 26.828,30
06/05/2011	22/05/2011	APRESUH Asoc. Prevención Síndrome Urémico Hemolítico	Bahía Blanca	\$ 33.090,36
06/05/2011	22/05/2011	Asoc. Cooperad. Centro Atención Desarrollo Infantil	Pedro Luro	\$ 1.719,25
06/05/2011	22/05/2011	Centro de Día Tornquist	Tornquist	\$ 1.181,28
06/05/2011	22/05/2011	Asoc. Civil Lucha contra el Cáncer Río Colorado	Río Colorado	\$ 1.949,95
06/05/2011	22/05/2011	Cooperadora Hospital Zonal Área Programación Choele Choel	Choele Choel	\$ 985,65
06/05/2011	22/05/2011	Asoc. Cooperadora Hospital "Artemides Zatti"	Viedma	\$ 5.017,16
06/05/2011	22/05/2011	Asoc. Cooperadora Esc. Especial n° 501 San Fco. de Asis	Gral. La Madrid	\$ 3.377,16
06/05/2011	22/05/2011	Casa del Niño y Centro Comunit. Punta Alta y Puerto Belgrano	Punta Alta	\$ 8.362,97
06/05/2011	22/05/2011	Biblioteca Popular "Mundo Feliz"	Cinco Saltos	\$ 3.958,25
03/06/2011	19/06/2011	Hogar Ancianos "San Juan Bosco"	Bahía Blanca	\$ 39.552,75
03/06/2011	19/06/2011	Asoc. "Ayudarnos"	Pigüé	\$ 902,48
03/06/2011	19/06/2011	Asoc. de Beneficencia "Hogar de Ancianos"	Gral. Acha	\$ 374,71
03/06/2011	19/06/2011	Hogar de Tránsito para mujeres "Obispado de Viedma"	Viedma	\$ 4.812,88
03/06/2011	19/06/2011	Asoc. Bomberos Voluntarios de Villalonga	Villalonga	\$ 2.353,98
03/06/2011	19/06/2011	Hogar Municipal de Ancianos "Bernardino Rivadavia"	Punta Alta	\$ 9.765,03
03/06/2011	19/06/2011	Hogar de Ancianos "Ernestina Darhanpe de Malere"	Azul	\$ 2.161,51
03/06/2011	19/06/2011	Asoc. Taller Protegido de Gral. Roca	Gral. Roca	\$ 2.096,95
				\$ 404.649,27

Fuente: Balance Social Cooperativo del Ejercicio N° 100.

Cuadro VI.b. Aportes realizados por la CO en el Ejercicio N° 100 (marzo 2010-febrero 2011)

Donaciones	\$ 232.731,58
Comedores escolares y comunitarios	\$ 655.472,02
Descuentos en compras	\$ 70.846,91
Adhesiones a planes sociales	\$ 941.718,70
Programa Conect@Coop	\$ 334.648,39
TOTAL	\$ 2.235.417,60

Fuente: Balance Social Cooperativo del Ejercicio N° 100.