

Capítulo 5. Cooperativa Obrera Ltda. De Consumo y Vivienda.

Tal como hemos adelantado, la Cooperativa Obrera Ltda. se constituye en el caso bajo análisis en esta tesis. A tal fin, resulta necesario contextualizarlo históricamente, conocer sus actividades, área de influencia, empresas vinculadas y otros desarrollos de productos y servicios.

Esta organización sin fines de lucro nació el 31 de Octubre de 1920 como una cooperativa molinera, actividad que fue variando con el paso de los años, siendo en la actualidad su actividad principal la comercialización de productos de consumo masivo.

Desde el punto de vista institucional, la Misión de Cooperativa es “Satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales de la población, procurando un adecuado equilibrio entre la calidad



del servicio y la economía de precios”. También es público el rol que desempeña en la sociedad dado que “es una entidad intransferiblemente nacional cuyo objetivo social es prestar servicios a los consumidores aportando a una mejor calidad de vida”. En una columna de Familia Cooperativa – la revista que será presentada más adelante-, en evidente intento de recurrir a las fuentes del cooperativismo y afianzar la cultura de Cooperativa “para resistir con éxito la confrontación con los poderosos”, un ex – presidente de la entidad además afirmaba:

“La Cooperativa Obrera es una entidad privada pero con fines sociales, se basa en la solidaridad y la ayuda mutua para cumplir sus actividades económicas y sociales, con derivaciones educativas y culturales. Sus únicos dueños son los consumidores asociados”.⁸⁵

La Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda constituye una empresa cooperativa, tal como fuera definida en el apartado correspondiente. El Artículo 7º de la Ley de Cooperativas establece la necesidad de proyectar un Estatuto para su constitución, disposición aprobada por la Asamblea Extraordinaria de Cooperativa Obrera Ltda. realizada el 3 de Septiembre de 1922, y un año más tarde por el Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires, e inscripta luego con la Matrícula Nº 148 en el Registro Nacional de Cooperativas. Respecto a su constitución, el Estatuto Social⁸⁶

⁸⁵ Familia Cooperativa Nº 143, Octubre 1997, palabras expresadas por el ex -Presidente Gregorio Potenar, p. 13.

⁸⁶ Luego de su inscripción en 1923, el Estatuto sufrió sucesivas reformas, la última de ellas registrada el 31 de Mayo de 2004.

define a la Cooperativa Obrera Ltda de Consumo y Vivienda como una cooperativa de consumo, vivienda, servicios de turismo, culturales, asistenciales y comunitarios, fundada el 31 de Octubre de 1920, con domicilio legal en Bahía Blanca y que tiene por objeto:

- a) *Adquirir y producir por cuenta propia o de terceros para ser distribuidos al por menor o por mayor entre sus asociados, artículos de consumo, de uso personal y del hogar, pudiendo efectuar operaciones de importación y exportación así como actividades agropecuarias e instalación de plantas industriales o fábricas para producir bienes de consumo.*⁸⁷
- b) *Adquirir viviendas individuales o colectivas o construirlas en terrenos propios o de sus asociados, sea por administración o por medio de contratos con empresas del ramo, para entregarlas en uso o en propiedad a sus asociados en las condiciones que se especifiquen en el reglamento respectivo.*
- c) *Prestar a sus asociados servicios de viajes y turismo, ajustando su actividad a las normas legales y reglamentarias que rijan la materia.*
- d) *Promover la educación y capacitación de sus asociados, directivos y empleados, e informar al público en general sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.*
- e) *Procurar la cooperación entre cooperativas para servir más efectivamente a sus asociados y fortalecer el movimiento cooperativo, trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.*
- f) *Propulsar la vinculación y el desarrollo de las entidades del sector de la economía social.*
- g) *Impulsar actividades orientadas hacia el desarrollo humano sostenible de las comunidades a las que preste sus servicios, reconociendo que los seres humanos tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.*
- h) *Contribuir a mejorar la salud y seguridad alimentaria de la población suministrando información, asesoramiento, educación y productos que integren una dieta saludable y funcional, para facilitar una adecuada nutrición y la prevención de enfermedades.*
- i) *Realizar toda operación en beneficio de sus asociados dentro de los valores y principios cooperativos y en el marco de este estatuto.*
- j) *Incentivar una cultura de permanente innovación, en un marco de gestión ética sujeta al criterio de mejora continua, estimulando la participación, el compromiso y el esfuerzo de sus asociados, directivos y empleados.*
- k) *Fomentar el espíritu de solidaridad y ayuda mutua entre sus asociados, con el fin de crear una conciencia cooperativa.*

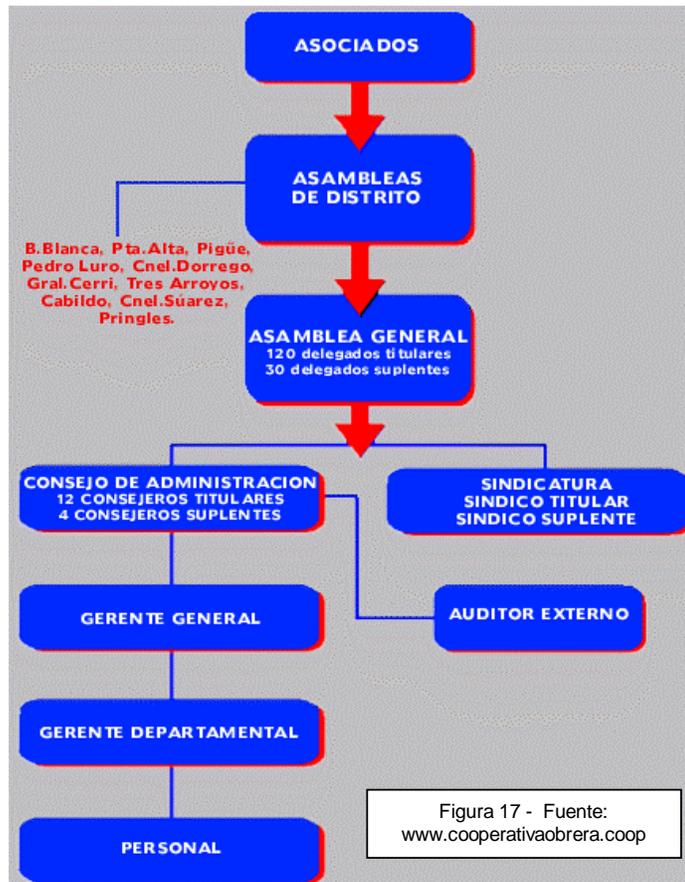
Seguidamente el estatuto establece que también podrá prestar servicios a terceros no asociados, conforme lo autorice la Ley de Cooperativas y en las condiciones que fije la autoridad de aplicación, aclarando que los excedentes que deriven esas operaciones deberán destinarse a una cuenta especial de reserva.

Tal como lo indica la normativa vigente, en la Cooperativa existen tres órganos de gobierno: la Asamblea, la Administración, y la Fiscalización:

- a. La Asamblea, órgano de gobierno soberano; se prevén dos tipos: Asambleas de Distrito o Seccionales, y Asamblea General, que pueden constituirse en forma Ordinaria o Extraordinaria (Art. 30 del Estatuto).

- b. El Consejo de Administración, quien lleva a cabo las políticas determinadas en la Asamblea -entre otras, establecer la política de personal-; está constituido por doce consejeros titulares y cuatro suplentes, (Art. 45 del Estatuto).
- c. La fiscalización se realiza a través de un Síndico titular y otro suplente, que son elegidos entre los asociados por la Asamblea (Art. 63 del Estatuto).

Como complemento de la labor de la Sindicatura, y cumpliendo con las disposiciones del Estatuto Social, la Cooperativa Obrera cuenta con un servicio permanente de Auditoría Externa, a cargo de un Contador Público Nacional, que completa la estructura institucional (Figura 17).



Como el resto de las entidades de esta naturaleza, la Cooperativa Obrera está sometida también al control permanente de la autoridad de aplicación de la Ley de Cooperativas, (INAES) y de los órganos provinciales competentes en la materia donde

la Cooperativa se encuentre radicada. Finalmente, respecto a la estructura de funcionamiento, la Cooperativa está compuesta por ocho Gerencias Departamentales que reportan a la Gerencia General (Figura 18).

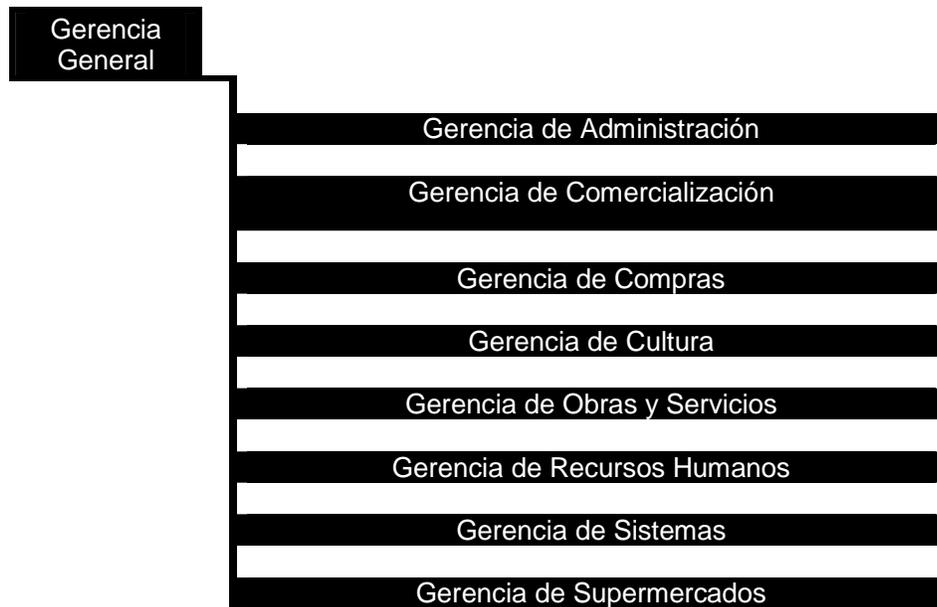


Figura 18 – Estructura Gerencial de Cooperativa.
Fuente: www.cooperativaobrera.coop

5.1. El Contexto en el Nacimiento de la Cooperativa

Para comprender el nacimiento y evolución del sistema cooperativo en el mundo, es necesario remitirse a la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale y, en Argentina, a la cooperativa "El Hogar Obrero"⁸⁸.

Tal como lo rescata la crónica (Lopez y Vago, 1988; 85 años de la Cooperativa Obrera, 2005), a principios del siglo XX, Bahía Blanca -ciudad fundada en 1828- formaba parte de una región donde la principal actividad económica era la ganadería, predominantemente ovina. El comercio y las finanzas se desarrollaron en función de la actividad agropecuaria. El aporte inmigratorio tuvo en esa época una decisiva influencia en la vida económica, cultural y política de la ciudad. Se desarrollaron los ferrocarriles, los servicios públicos, y se construyeron importantes edificios públicos y privados. Así, Bahía Blanca se convirtió en el centro comercial de la región. La primera

⁸⁸ Ver antecedentes en el Anexo "Los orígenes del Cooperativismo de Consumo".

cooperativa argentina fue del rubro seguros y se denominó "El Progreso Agrícola", y fue fundada en 1898 en la ciudad de Pigüé. Las primeras cooperativas que funcionaron en Bahía Blanca fueron la Cooperativa de Consumos Ltda. de Ingeniero White (1912), la Cooperativa Obrera de Consumos de Punta Alta (1913) y la Cooperativa de Consumos de Empleados del Ferrocarril (1919).

5.1.1. La fundación

En 1920, los industriales panaderos bahienses se habían puesto de acuerdo para vender el pan a 50 centavos el kilo. Por entonces, este alimento constituía un vital integrante para la mesa familiar de todo trabajador y tal abuso comercial generó la protesta de muchos sectores de la población.

Un inmigrante italiano, don Juan Apella, capataz del ferrocarril, logró insuflar entusiasmo a sus compañeros de trabajo, y con la inapreciable colaboración de Víctor Maronna, un jovencito de 23 años, también de procedencia italiana, albañil de oficio y novio de una de sus hijas, logró aunar 173 vecinos de Bahía Blanca –



Imagen 1 – La Panadería.
Fuente: archivo de Cooperativa Obrera.

muchos de ellos ferroviarios - que el domingo 31 de octubre de 1920 decidieron constituir la Sociedad Cooperativa Obrera Limitada Molinera, Panadera y Anexos, cuyo objetivo era producir pan para mejorar la calidad, asegurar el peso exacto y abaratar un producto que era esencial en la mesa familiar numerosa de aquella época.

Después de dar los primeros pasos sorteando muchas dificultades, en una etapa donde la figura de Maronna resultó determinante, el 1° de mayo de 1922 la panificadora construida en terreno propio producía sus primeros kilos de pan, demostrando que se podían vender a 23 centavos e iniciando su función como reguladora de precios en el mercado bahiense (Imagen 1).

Su conducta empresaria ajustada a las normas y buen manejo de las comunicaciones con la población le permitieron ir creciendo. Años más tarde, luego de apelar al ahorro de sus asociados, decidió acometer un emprendimiento más ambicioso: su sección almacén, inaugurada otro 1° de mayo, en 1932 (Imagen 2).



Imagen 2 – El primer almacén.
Fuente: Archivo de Cooperativa Obrera.

En poco tiempo el almacén se convirtió en su actividad más importante, a tal punto que en 1936 incorporó como sucursal número 1 a la cooperativa de consumidores de Ingeniero White y en la década del 40 se lanzó a habilitar nuevas sucursales en varios barrios de Bahía Blanca y localidades vecinas, llegando a adquirir el más importante de los almacenes privados que funcionaba en pleno centro de la ciudad, “el almacén inglés”, en 1949.

Su integración con otra cooperativa de consumo bahiense, la Ferroviaria, solidificó a mediados de los años 50 la acción de la Cooperativa Obrera y sus dirigentes comenzaron a pensar en un salto cualitativo: la instalación del primer supermercado con autoservicio del sur argentino. Este acontecimiento histórico tuvo lugar el 31 de octubre de 1965 (Imagen 3), en coincidencia con el cuadragésimo quinto aniversario de la institución, con un acto que contó con la asistencia del entonces Vicepresidente de la Nación y convencido cooperativista, el recordado Dr. Carlos Perette.



Imagen 3 – Apertura del primer supermercado.
Fuente: Archivo de Cooperativa Obrera.

Señala la crónica que el notable éxito que acompañó esta iniciativa sirvió de estímulo para llevar la nueva tecnología a las demás sucursales que por entonces

sumaban diez, de las cuales cinco funcionaban como autoservicios y las restantes con el sistema tradicional de atención a mostrador. Además, fundó las bases para diseñar en la década del 70 un muy bien pensado Plan⁸⁹.

En aquel entonces, Severiano Salvucci, Gerente General de la Cooperativa Obrera, el Cr. Rodolfo Zoppi y el Cr. Rubén Masón plantearon al Consejo de Administración que presidía el Sr. Américo Agostini, las bases de lo que se conoció como el “Plan de Desarrollo de la Cooperativa Obrera” para ampliar y modernizar las diez sucursales que la institución tenía en aquel momento, para más adelante y si se podía, lanzar la apertura de nuevos supermercados en Bahía Blanca y la zona⁹⁰, razón por la cual también se adquirieron tierras adecuadas que incluían una fracción apta para albergar un futuro hipermercado.

En todo momento el crecimiento en la Cooperativa siempre fue gradual. A principios de la década del 80, la conocida cooperativa de consumo argentina "El Hogar Obrero" le informó a los cooperativistas bahienses sobre sus proyectos de expansión, transmitiéndoles que si ellos querían embarcarse en un desafío similar, le dejaban a su disposición todo el sur del país, partiendo desde el centro de la provincia de Buenos Aires hasta la austral Tierra del Fuego. La Cooperativa Obrera respondió a la oferta en los siguientes términos:

“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”. (Mason; 1999).

5.2. La Cooperativa se prepara para competir

En los últimos años previos a la instalación concreta de la competencia en Bahía Blanca, el personal jerárquico de Cooperativa –principalmente el de nivel gerencial-, en conjunto con los directivos de la empresa, se preparó para recibir el impacto de los gigantes de la comercialización de productos de consumo masivo que comenzó a evidenciarse en la década de 1990 y tarde o temprano arribaría a su ciudad de origen.

⁸⁹ Ver detalles en Anexo “Plan de Desarrollo planteado en 1974”.

⁹⁰ Familia Cooperativa, N° 136, pág. 15.

Denomino Personal Jerárquico de la Cooperativa, a aquellos empleados que trabajan en la Gerencia General o Gerencias Departamentales, que pertenecen a un nivel superior de responsabilidad en la estructura de funcionamiento de la empresa. Exceptuando que algunos de ellos son especialistas y no tienen sectores a cargo, el resto tienen bajo su responsabilidad a otros Jefes de Sectores administrativos en el caso de la Administración Central, o a Responsables de Sectores en el caso de Sucursales (En Sucursales, Depósitos y Centros de Producción, el personal jerárquico lo constituye el nivel de Encargado). En su mayoría, tienen bajo su control una unidad de negocios o un área de responsabilidad relevante en alguna de las Gerencias Departamentales, toman decisiones importantes en ese ámbito mencionado, son remunerativamente compensados en forma superior al resto del personal, y tienen dedicación completa a las actividades en Cooperativa.

No se incluye en esta denominación a Directivos de la entidad, que incluye a los siguientes cargos institucionales: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Pro tesorero, Vocales, Consejeros Titulares y Suplentes, Delegados Titulares y Suplentes, Síndico Titular y Suplente, Integrantes de la Comisión de Control de Servicios, y Comité de Dirección del Circulo de Consumidores. Asimismo, esta denominación de Personal Jerárquico no incluye a Asesores de la Dirección o de las Gerencias Departamentales, que brindan sus servicios en forma eventual en materia legal, comercial, recursos humanos, entre otras especialidades.

De tal forma, el personal jerárquico y principales directivos de Cooperativa evidenciaron una tendencia a adelantarse a los cambios en el contexto del mercado donde actuaron⁹¹, al preocuparse en adquirir una visión y anticipación del futuro de los negocios del sector, contando para ello con el compromiso y disposición al aprendizaje de todo el personal para prepararse a enfrentar el desafío competitivo que generó la instalación conjunta de Wal-Mart y Disco.

Con todo, es de señalar que esta visión y anticipación en la gestión no implicaba que el personal jerárquico en general ostentara elevada fundamentación en su actividad laboral:

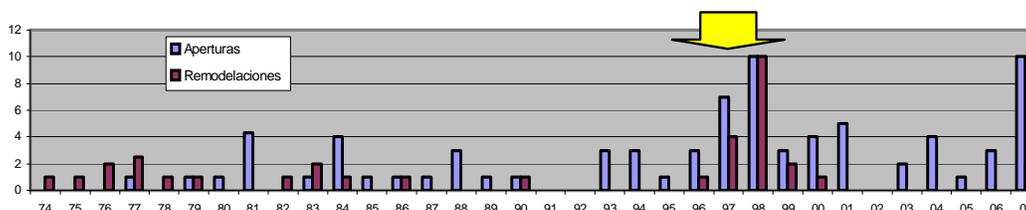
⁹¹ En forma reiterada entre 1995 y 1999 se observan recurrentes referencias en los discursos de Dirigentes y personal jerárquico, referentes a la diferencia entre rechazar, adaptarse, y en especial, adelantarse a los cambios, evidenciando que la última referencia es la opción que siempre ha utilizado Cooperativa (Fuente: Revista Familia Cooperativa y entrevista a la Asesora en Marketing).

“Antes (de 1997) no se buscaban datos. Todo se resolvía por intuición, por olfato, y el mercado nos perdonaba...”. Jefe de Logística.

Es interesante revisar la importante asistencia del personal jerárquico de nivel gerencial y dirigentes que asistieron en forma constante a eventos realizados en Argentina y en el exterior, tema registrado en las revistas Familia Cooperativa y desarrollado más adelante en este mismo apartado, como también la recepción de comisiones de otras Cooperativas de Consumo de otros países en Bahía Blanca, aspectos que evidencian la apertura de Cooperativa al intercambio y aprendizaje.

Respecto al inminente arribo, la Memoria y Estados Contables del 86º Ejercicio Social (Mayo 1997) hacía referencia al sustancial incremento de agresividad y exigencia comercial en la plaza local, manifestando que desde fines de 1996 ya se conocían las decisiones tomadas por Wal-Mart y Disco de instalarse en la ciudad, afirmando que “para esta nueva situación de mercado la Cooperativa Obrera se ha venido preparando en los últimos años y creemos que están dadas las condiciones como para que la entidad continúe siendo una empresa protagonista”.

Gráfico 1 - Aperturas y Remodelaciones - Elaboración propia a partir de información suministrada por la Gerencia General



Con esa finalidad, la Cooperativa inició en 1995 una serie de aperturas y remodelaciones⁹² (Gráfico 1) en el marco del denominado Nuevo Plan de Desarrollo que buscaba revitalizar el vigente desde 1974, varias de ellas en los barrios de Bahía Blanca para lograr el objetivo de estar cada vez más cerca de la gente y aprovechar en los días hábiles la llamada compra de proximidad. Además, extendió su ámbito de acción a ciudades un poco más lejanas para ganar en poder de compra ante sus proveedores, teniendo en cuenta el acelerado proceso de concentración empresaria que se estaba evidenciando en la economía argentina.

⁹² El único cierre de esta etapa lo constituyó el Centro de Compras, aunque no fue una decisión de la Cooperativa, sino de la negativa del propietario del inmueble en realizar la renovación del contrato de alquiler.

El gráfico permite observar claramente el aumento en las aperturas y remodelaciones evidenciadas durante los años 1997 y 1998 que constituyeron los dos primeros años de defensa concreta del market share que tenía Cooperativa, en contraposición del resto de los años donde se realizaron, en todos los casos, menos aperturas y menos remodelaciones. Al respecto, el Cr. Rubén Masón afirmaba:

“Antes de diseñar su estrategia defensiva, que yo diría se remonta a cinco años atrás, la Cooperativa contaba con 20 sucursales, 14 de ellas en Bahía Blanca y las 6 restantes en la zona. Con las dos habilitaciones previstas para las próximas semanas, su estructura actual comprenderá un total de 47 sucursales, con 24 en Bahía Blanca y otras 23 en una región que en alguno de sus límites se extiende más allá de los 300 kilómetros” (Masón, 1999).

La principal apertura de esta etapa la constituye sin lugar a dudas la construcción del Primer Hipermercado de la ciudad, diseñado para luchar – especialmente en los fines de semana – con el mismo formato de los nuevos competidores que se avecinaban. En marzo de 1996 la Cooperativa lo habilitó, y a fines de 1997 fue remodelado y ampliado cubriendo una manzana en su totalidad.



El Primer Hipermercado

5.3. La respuesta de Cooperativa

Dominadora del mercado donde actuaba, cuyo radio era inferior a los 200 kilómetros de Bahía Blanca, y con una participación promedio del 40 % en la comercialización total, el desafío mayor para la Cooperativa Obrera se produjo en 1997, cuando las cadenas internacionales Wal-Mart y Disco decidieron ocupar el mercado bahiense, incentivadas por el hecho de que casi no encontrarían competencia, “porque lo único importante que existía era una simple cooperativa de consumo” (Masón, 1999).

Esto representó un acicate formidable para la Cooperativa Obrera, cuya principal fortaleza hasta ese momento residía en la confianza y cercanía con la población que atendía. Pero con eso solo no bastaba. Era necesario dar batalla en el terreno comercial, teniendo en cuenta la necesidad de diversificar estrategias dada la

“paradoja de ser chicos respecto a los grandes -por ejemplo, para comprar-, y grandes para los chicos” (Entrevista a la Asesora en Marketing).

En este contexto, la Cooperativa respondió -con anticipación incluso - mediante la remodelación de sus instalaciones, aperturas en Bahía Blanca de Sucursales de distinto tamaño, y afirmándose como especialista en el mercado de consumo, realizando acuerdos de cooperación con muchas cooperativas de la zona quienes no lograban adaptarse al cambio de contexto a partir de la globalización de la economía, y en consecuencia delegaron en la Cooperativa la gestión de sus supermercados. El viernes 18 de Septiembre de 1998, al hablar en el acto de inauguración de la Sucursal N° 39 de Necochea, el Sr. Ignacio Iturralde, titular de la Cooperativa Agricultores Federados, expresó:

“Frente a las exigencias de especialización que hoy impone la realidad económica y al deseo de su institución de transferir su sección consumo a un operador que compartiera la misma filosofía, la propuesta del Convenio de Complementación que le formularon a la Cooperativa Obrera constituía la decisión natural.”⁹³

Cooperativa aprovechó las ventajas que le proporcionó la globalización de la economía: inició contactos más fluidos con otras Cooperativas de Consumo y participó asiduamente de eventos internacionales de relevancia, fue anfitrión de numerosas comisiones de Cooperativas de Consumo de otros países, y organizó eventos relevantes a nivel nacional. Estas acciones le permitieron un intercambio fluido y sustancioso que impactó favorablemente en los conocimientos y cultura organizativa, y elevó su capacidad para responder a las consecuencias negativas de la misma globalización, tales como la falta de control sobre los mercados y las empresas multinacionales.

La revisión y profesionalización de la gestión fue otro objetivo que Cooperativa se preocupó en profundizar, a través del incremento de los contactos con el ámbito académico de la ciudad⁹⁴, donde fructificaron acuerdos de pasantías que luego, junto a otras incorporaciones, permitieron el incremento del personal de características profesionales. Como lo afirma el Jefe de Logística, uno de aquellos ingresantes: “se

⁹³ Familia Cooperativa, N° 155, pág. 5.

⁹⁴ Son ellos: Universidad Nacional del Sur –con quien la relación ya existía desde hace tiempo a través del dictado por parte de profesionales de la Cooperativa en la Cátedra Cooperativas, Mutuales y otras Entidades de la Economía Social-, Universidad Tecnológica Nacional, Instituto Superior Juan XXIII, entre otros.

incorporaron otras personas con otra cultura distinta a la que tenía la Cooperativa entonces”.

Para sostener e incrementar la necesaria rentabilidad que le permita su crecimiento, la Cooperativa buscó además potenciar sus capacidades centrales organizativas, principalmente mediante la conformación de reuniones y equipos interdisciplinarios con funciones cruzadas e intereses opuestos, logrando así transformar el conocimiento generado en ese ámbito, en nuevos productos o políticas de acción. Esta necesidad se detectó principalmente a partir de la contratación que realizó Cooperativa en 1998 de la renombrada Consultora Harteneck López y Cía⁹⁵, una organización internacional presente en Argentina desde 1913 y líder en Auditoría y Consultoría a empresas, con el objetivo de asesorar específicamente en cuestiones de distribución de mercaderías y logística general, aunque luego también aconsejó la esencial creación de los denominados Grupos de Mejora, que se desarrollarán más adelante en esta tesis.

La preocupación por los inventarios, las ventas comparativas entre sucursales, la comparación de precios con otras cadenas, y otros motivos similares, generó la necesidad de contar con datos objetivos para la toma de decisiones. En ese marco, y tal como lo refieren varios entrevistados (Jefe de Logística, Jefa de Capacitación, Subgerente de Supermercados), fue fundamental el trabajo de la Gerencia de Sistemas, quien además de incorporar pasantías y profesionales para acelerar el cambio en su nivel de respuesta, generó las necesarias innovaciones tecnológicas a través de la incorporación de sistemas informáticos y potentes computadoras personales en Sucursales, y el aumento en cantidad y calidad de las mismas en los sectores de administración; estas innovaciones, sumadas al incremento de habilidades del personal en manejo de computación, permitieron que las bases de datos puedan ser compartidas y así maximizar el uso de la información disponible y objetivar la realidad comercial de entonces.

Siendo evidente la instalación de competidores globales en la ciudad que fuera la cuna de la Cooperativa, la estrategia organizacional de esta empresa exigió un crecimiento rentable que ocurrió a través de dos mecanismos: la búsqueda de eficiencia, y principalmente el crecimiento. Para esta finalidad, entre otros caminos utilizados se incrementó la relación con los clientes generando instancias de contacto

⁹⁵ Hoy integrada en Price Waterhouse Coopers

tales como el Servicio al Consumidor, un equipo de personas mayores a 30 años que se destacaban por su cordialidad y ofrecían solucionar cualquier inconveniente del consumidor, y el Círculo de Consumidores, que permitió alinear a la organización netamente hacia el cliente⁹⁶ para conectarse rápida y fácilmente con sus necesidades e inducir ventas.

La Cooperativa también buscó aumentar las redes de contacto y acuerdos de colaboración con sus proveedores, con el objetivo, entre otras cuestiones, de “lograr soluciones más creativas para satisfacer las necesidades de los consumidores” (Ferrara y otros; 1997: 10). En Noviembre de 1995, el Gerente General Cr. Rodolfo Zoppi, expuso ante una audiencia compuesta por directivos, empleados jerárquicos y proveedores, los aspectos fundamentales de la situación actual y los proyectos de desarrollo de la Cooperativa en una intensa jornada de trabajo que incluyó visitas al Hipermercado Aguado que se encontraba en construcción, y al Frigorífico Cabildo⁹⁷.

Para apoyar la estrategia de crecimiento que necesitaba imperiosamente, la Cooperativa integró otras Sociedades (Bahia Blanca Plaza Shopping, Hipervisión, Primer Precio) que se sumaron a las existentes Nikant Tour, y al Acuerdo de Colaboración que mantenía con el Frigorífico Cabildo desde Noviembre de 1993, a las que años recientes se sucedieran Nueva Card y Única relacionadas al lanzamiento de la tarjeta propia de Cooperativa.

Dado que la Cooperativa pertenece a un movimiento internacional cooperativo, sumado a la particular visión anticipatoria de su personal jerárquico, le brindaba mayor preparación y conocimiento de las posibilidades de radicación de empresas internacionales competidoras en su ámbito de desarrollo. Por esta razón pudo sortear las críticas etapas de las crisis organizacionales y salir fortalecida de la importante situación competitiva que se le presentó, dado que la Cooperativa había comenzado a prepararse mediante visitas a otros países⁹⁸ donde se encontraban los potenciales competidores, tenía su plan de crecimiento y evolución, su Misión y Visión, y terrenos comprados estratégicamente en la ciudad. Además, en 1997 ya tenía locales *de cercanía*, un hipermercado, y un *hipermercado de Centro*. Lógicamente, el impacto

⁹⁶ Es recordada la discusión entre las competencias de Atención al Cliente que fuera la finalmente seleccionada para integrar las denominadas cardinales y que fue definida como “Satisfacer las necesidades y demandas del cliente, garantizando la calidad del servicio en el menor tiempo posible”, y Orientación al Cliente, entendida como “Buscar constantemente satisfacer la demanda de los clientes potenciales”. Ambas evidenciaban una fuerte necesidad de volcar las acciones organizativas hacia el cliente.

⁹⁷ Familia Cooperativa, N° 130

concreto del arribo de ambas cadenas – en especial, Wal-Mart - significaba una amenaza real a la supervivencia de Cooperativa, razón por la cual se planteó como principal objetivo retener a sus consumidores. Tal como lo refiere la Asesora en Marketing⁹⁹:

“...de mente abierta, progresista y moderna (la Cooperativa) ya era una empresa modernizada. No se fue a los barrios porque venía Wal-Mart, sino que ya estaba presente el concepto de ir a ellos desde antes de su llegada. En nuestro análisis, notamos que estratégicamente este hecho fue fabuloso, diferenciador y de alta defensa de la plaza.”

Dada la inminente radicación del principal distribuidor de mercaderías del mundo, a inicios de 1997 la interpretación que realiza la dirección de la empresa es que iba a requerir de herramientas para la defensa de la plaza. Para ello decide, entre otras acciones, conocer el funcionamiento y tipología de local comercial de Wal-Mart, razón por la cual algunos jerárquicos y directivos emprendieron viajes a distintas partes del mundo donde se encuentran radicados (Costa Rica, Estados Unidos, Francia).

En el ejercicio 87° se realiza un recordatorio de lo escrito en el ejercicio 86°, donde se daba cuenta del aprestamiento al inicio de una etapa comercial “sustancialmente diferente, que pondría a prueba nuestra capacidad empresarial”, para ahora afirmar: “Enfrentamos ese escenario de fuerte competencia de empresas de primer nivel mundial, que cuentan con recursos comparativamente ilimitados y que se manejan con criterios de actuación netamente lucrativos que incluyen, en algunos casos, acciones reñidas con la lealtad comercial, con la seguridad que nos da el apoyo de los asociados y la capacidad de nuestro personal”, siendo “el mayor desafío que tenemos por delante responder a estas condiciones sin perder nuestra identidad cooperativa ni descuidar la función social que es propia de las entidades solidarias”.

La Cooperativa desarrolló una estrategia propia respecto a su principal competidor que proponía “precios bajos todos los días, siempre”, remarcando su identidad y autodeterminación. Una acción que lo evidencia la constituye la fecha de apertura de Wal-Mart en Bahía Blanca; el 18 de Setiembre de



⁹⁸ Las visitas las realizó el personal jerárquico y directivos, tal lo reflejan las narraciones en la revista Familia Cooperativa, y la mayoría de los entrevistados.

⁹⁹ La Lic. Susana Marquis desde 1997 asesora a Cooperativa; es Psicóloga y Consultora en Estrategia, Marketing y Comunicación, y se formó con Georges Chétochine, habiendo dirigido la sede de la compañía francesa en Argentina.

1997, la Cooperativa decidió estratégicamente publicar en el periódico local una comunicación (ver Anexo *“Carta abierta a Wal-Mart”*), a la vez que enfatizar su renovado Compromiso Público en los medios de comunicación y en sus Sucursales (ver Anexo *“Compromiso Público”*).

A mediados de 1997 la Cooperativa concretó una alianza con la Bolsa de Comercio de Bahía Blanca y constituyen una sociedad para construir y poner en funcionamiento el "Bahía Blanca Plaza Shopping", habilitado el 18 de noviembre de 1998. La Cooperativa es además propietaria exclusiva y operadora del hipermercado que funciona en ese centro comercial, el más importante de la región.

Pero la historia de aperturas de grandes dimensiones no siempre fue sencilla en Cooperativa, que registra un traspié económico importante en la planificación y apertura de su hipermercado en la ciudad de Azul en Agosto de 1997, probablemente ocasionado por ser una de las primeras sucursales posicionadas a casi 400 Km. de Bahía Blanca – alejada en consecuencia del lugar donde se tomaban las decisiones cuando la empresa todavía era muy centralizada -, y de una asimetría entre las expectativas de venta y las que realmente ocurrieron en una ciudad que ya evidenciaba síntomas económicos recesivos. A partir de entonces, esta enseñanza profundizó la decisión de seguir creciendo aunque mediante la realización de acuerdos con otras cooperativas en funcionamiento o bien con propietarios de comercios en otras ciudades o localidades que ofrecían en concesión el funcionamiento de sus locales, reduciendo en consecuencia las aperturas a través del lento camino de la construcción. Este hecho fue evidente a partir de 1997, y el formato legal utilizado entonces y en la actualidad estuvo basado en Contratos de Concesión o de Locación, que coadyuvó para lograr incrementar la velocidad de expansión de la cadena, uno de los objetivos empresariales buscados en ese tiempo. En consonancia con lo expresado por el Gerente de Recursos Humanos, tal lo refería el Asesor Letrado:

El Bahía Blanca Plaza Shopping (izq) y el Hipermercado (der)



“La apertura en Agosto de 1997 del Hipermercado de Azul, íntegramente construido en terreno propio de la empresa, ocasionó costos que excedieron con creces el presupuesto que tenía asignado, y cuyo recupero de la inversión fue además extremadamente lento. Este fracaso comercial llevó a la Cooperativa a buscar otras formas de crecimiento de la cadena...”

El Gerente de RR.HH. y la Jefa de Capacitación agregan que, en el afán de competir por la supervivencia y el crecimiento, en este tipo de contratos se otorgó mayor grado de atención a la compatibilidad financiera, comercial y estratégica, que a la cultural, con las consecuencias que implicaban los consecuentes problemas de adaptación del nuevo personal, y por ende, el crecimiento operativo de la Cooperativa en su conjunto –tanto en áreas directas como indirectas o de apoyo de la actividad principal-.

5.3.1. El consultor internacional

Un apartado especial lo constituye la contratación de una consultora de nivel internacional, tal lo refleja la autobiografía de Pilotti (2005):

“Para competir con las otras grandes firmas internacionales, el gerente general realizó un viaje buscando asesoramiento por varios países europeos. En Francia se contactó con Georges Chetochine, un experto de prestigio internacional en asesoramiento a grandes supermercados. Con sus antecedentes, el Consejo de la Cooperativa decidió contratarlo, y muy rápido nos organizó un programa estratégico capacitando al personal, planificando la publicidad e incorporando a la empresa programas europeos muy avanzados”

El 10 de Mayo de 1997 llegó a Bahía Blanca el francés Georges Chetochine¹⁰⁰ junto a su Directora Argentina. Ese día realizaron una recorrida por algunas sucursales de distintas características, una posterior reunión con los funcionarios de la Cooperativa donde se analizó directamente el plano de la ciudad de Bahía Blanca y las estrategias comerciales posibles, tanto propias como las de la competencia.

¹⁰⁰ Georges Chetochine abre su oficina en París en 1967. Percibiendo el efecto que la góndola tendría sobre la relación marca-consumidor, empieza a desarrollar técnicas para entender este nuevo fenómeno. Desde entonces, contando con colaboradores en el mundo entero, estudió los cambios de los comportamientos y desarrolló permanentemente nuevos conceptos y herramientas para ayudar a las empresas a capitalizar estos cambios como oportunidades. Anticipó con mucha antelación fenómenos como la pérdida de fuerza de las marcas, el ocaso del formato hipermercado y el crecimiento de los pequeños formatos. Como consultor de Carrefour, contribuyó entre 1968 y 1969 al desarrollo y afianzamiento de esta cadena, en 1974 y 1975 participó en la creación de Supermercados DIA en España, y fue Asesor de comunicación del presidente francés Jacques Chirac. En 1993 Chetochine Consulting Group abrió sus oficinas en Argentina. Entre otros libros, publicó

En unos días se envió una propuesta inicial de consultoría, la que se basaba en conocer la lógica de la empresa a través de sus funcionarios, a la que proponían confrontar con la de los propios consumidores. Las consultas estaban dirigidas a solicitarles un autodiagnóstico, con preguntas relacionadas a como se veían a sí mismos, como creían que los veían, y qué eran capaces de hacer para reducir la brecha.

Tal lo planeado, este material fue confrontado con el recolectado por las encuestas realizadas a los consumidores en los puntos de venta, denominados Ramsés¹⁰¹, que brindaron suma utilidad para conocer la estructura de la clientela (flujo o tráfico, vinculada o desvinculada, básica, semibásica o específica), el efecto de acciones en cada PDV (Punto de Venta), y las amenazas de la competencia. El resultado de la confrontación fue suministrado a la dirección de la empresa, y se comenzaron a implementar modernas herramientas de marketing que demostraron un cambio evidente en las formas de comercialización de la Cooperativa.

5.3.2. Las nuevas herramientas

Con el objetivo de implementar la defensa ante los grandes y especializados competidores internacionales, se realizaron en Junio de 1997 estudios de mercado muy pioneros en Argentina tales como el Scopie Duplex¹⁰², similar al Focus Group¹⁰³ aunque de confrontación, donde dos grupos seleccionados intencionalmente mediante una ficha previa que dividía a dos bandos denominados “fanáticos” y “contras” de la Cooperativa, buscaba identificar hasta qué punto toleraba la defensa argumental de los primeros, e identificar el motivo de los ataques de los segundos.

También se realizó un interesante Análisis de Surtido de la competencia, práctica conservada hasta la actualidad, cuyos resultados se compararon con los

“Marketing Estratégico de la Distribución”. Fuentes: www.chetochine.com.br, 10-01-07. Clarin, suplemento Económico, 10-09-06 y 25-2-00.

¹⁰¹ El modelo de Ramsés es la herramienta más adecuada para ayudar a diseñar, dirigir y controlar la estrategia del Punto de Venta. Ofrece un análisis de la situación competitiva de un local, dando las orientaciones para el marketing de entrada, marketing de salida y para la comunicación del emblema. Fuente: www.chetochine.com.br

¹⁰² En los Scopie Duplex se realiza una discusión entre grupos que representan diferentes segmentos, con el objetivo de determinar los elementos más pertinentes para desarrollar los ejes de posicionamiento y comunicación de la marca. Fuente: www.chetochine.com.br

¹⁰³ Un focus group es un grupo de personas pertenecientes a un mismo mercado meta, entrevistados por un moderador como parte de un escenario de investigación de mercadotecnia. Consiste entre 6 y 10 personas y el moderador, que discuten directamente cuestiones del producto a investigar, hacen preguntas acerca de las necesidades, percepciones, sentimientos, y preferencias de los participantes. Fuente: www.data-red.com/diccionario, 01/07/07.

propios, y novedosos estudios sobre la Imagen de Precio¹⁰⁴ de la Cooperativa en comparación con la competencia actual y futura, debido a que el principal competidor que arribaba prometía “Precios bajos todos los días, siempre”. Con estos datos se construyó la Estrategia de Precios¹⁰⁵. Tal lo recuerda la Asesora en Marketing, “el Jefe de Ventas y su equipo comenzaron a tener entonces mayor información de cada local a partir de las encuestas que presentaban distintos niveles de satisfacción de variables analizadas, y le brindaba datos para orientar los temas a trabajar con Supervisores¹⁰⁶ y Encargados de Sucursales”, además de fortalecer posiciones en las reuniones interdisciplinarias a las que comenzó a habituarse el personal jerárquico. En definitiva, se fue incorporando el valor objetivo de la medición.

De esta manera se construyeron frases y conceptos para comunicar al consumidor, se instrumentó una Política de mejoramiento permanente de la relación con los consumidores, con el objetivo de incrementar la cordialidad, la amabilidad, el reconocimiento del cliente, y el fortalecimiento del vínculo. También se trabajó con los Encargados de los locales, tanto en cada Sucursal trabajando los resultados de las Encuestas y comparándolos con los de otras Sucursales de similares características, y armando el FODA y Plan de Trabajo de cada Sucursal aunque supeditado al plan estratégico general de la empresa (Asesora en Marketing, Subgerente de Supermercados y Jefe de Ventas).

Aunque en los locales existía una línea de trabajo con promociones de estación, se generó la profesionalización del plan comercial, y se incluyeron las planificaciones anuales. Mediante la implementación de volantes y folders¹⁰⁷ en cada boca se cambió la forma de publicitar ofertas, promociones especiales y eventos, los que anteriormente se realizaban a través de avisos en el diario y en la radio. Se iniciaron acciones de flujo para los locales de cercanía, y de tráfico para movilizar mayor cantidad de personas a los locales de mayor surtido como los Hipermercados, y se proveyó de Cartelería

¹⁰⁴ Percepción del consumidor en relación al precio de venta de una marca en comparación a otras.

¹⁰⁵ Se denomina estrategia de precios a todos aquellos recursos de marketing que una empresa puede desarrollar a través de la modificación de los precios de sus productos, para así proyectar y comunicar una imagen perceptible y clara a sus clientes o consumidores. Fuente: elaboración propia.

¹⁰⁶ Los Supervisores Comerciales dependían del Jefe de Ventas, quien reportaba a su vez a la Gerencia de Comercialización (en la actualidad de la Gerencia de Supermercados). Un grupo de supervisores se orientaba al funcionamiento global de las sucursales correspondiente a la zona asignada, y otro grupo se especializaba en el funcionamiento de los distintos sectores de los supermercados.

¹⁰⁷ Papel en el que se proporciona información sobre los productos, precios, promociones o cualquier otra actividad que la empresa quiera difundir de un modo masivo e impersonalizado. Fuente: www.data-red.com/diccionario, 01/07/2007

Informativa. Es decir, aunque existían herramientas de marketing, comenzaron a aplicarse otras más sofisticadas.

5.4. La Cooperativa supera el desafío

A los fines de este trabajo resulta interesante detenerse en momentos en que la Cooperativa confrontó comercialmente ante la llegada de los competidores

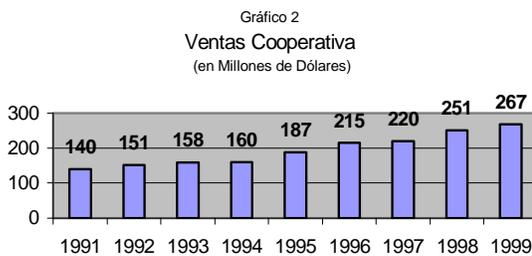
	Inicios 1997		Fines 1999		Dic-07	
Bahía Blanca	17	63%	22	48%	28	37%
Zona	10	37%	24	52%	47	63%
Totales	27	100%	46	100%	75	100%

Tabla 7 – Crecimiento de los locales de venta – Elaboración Propia en base a información de la Gerencia General.

internacionales. Al realizar un análisis documental de la información disponible en diversas fuentes internas, es evidente que a principios de 1997, ante el anuncio oficial de la instalación conjunta de Wal-Mart y Disco, la Cooperativa tenía su mayor fortaleza en Bahía Blanca, ciudad donde tenía la mayoría de sus Sucursales dado que en la zona¹⁰⁸ sólo tenía un 37% (Tabla 7). Una derrota comercial en la plaza local le significaba entonces a Cooperativa una catástrofe organizacional, y dificultades muy importantes para continuar existiendo. Quien no olvida los primeros informes de la caída de ventas que significaron las aperturas de ambos competidores, “sobre todo

teniendo en cuenta que el motor de la venta era Bahía Blanca”, justamente es el Jefe de Ventas de Cooperativa. Tal como se evidencia en la tabla citada, a fines del período bajo estudio Cooperativa ya tenía su área de ventas distribuida geográficamente entre Bahía Blanca y la Región, prácticamente en

partes iguales, con presencia en el Sur de la Provincia de Buenos Aires y en una localidad de Río Negro; evidenciando la estrategia del crecimiento en zonas menos competitivas y de oportunidades comerciales, en la actualidad se observa que la relación Bahía Blanca-Zona es a la inversa de aquel entonces.



¹⁰⁸ Las ubicaciones de las diez sucursales que no eran de Bahía Blanca a inicios de 1997, pertenecían a la región cercana de influencia de esta ciudad: Saavedra, Pedro Luro, Punta Alta (dos locales), Pigüé, Coronel Dorrego, Coronel Suárez, Tres Arroyos (dos locales), y Coronel Pringles.

También el crecimiento de la empresa se evidenció a través de su evolución de ventas (Gráfico 2), que en 1999 alcanzaba 267 millones de dólares¹⁰⁹.

A Diciembre de 1999, Cooperativa tenía un market share del 45,8%¹¹⁰ (luego Wal-Mart con el 13,8%, Ahold/Disco 9,5%, y Carrefour/TÍA 2,9%), y al 31 de Julio de 2000, como consecuencia de la implementación de su Plan Estratégico y de haber emprendido acciones comerciales en los cuatro años anteriores, la cadena estaba compuesta tal como lo expresa la Tabla 8.

Como prueba final de la satisfactoria respuesta comercial de la Cooperativa en principal referencia a los nuevos competidores instalados en la ciudad hacía casi cuatro años, en una encuesta a clientes de supermercado en Bahía

Superficie Área de Venta	Cantidad de Locales	Total Área de Ventas	Participación % en la Cadena	Promedio A. de V. por Local
Hasta 500 m ²	14	5.266	11.9	376
501 a 2000 m ²	31	26.154	59.2	843
Más de 2000 m ²	3	12.764	28.9	4.254
TOTAL	48	44.184	100.0	920

Tabla 8 – Composición de la Cadena a Julio de 2000 –
Fuente: exposición del Gerente General en el Taller de Consumo Puerto Rico (2000)

Blanca realizada en Agosto de 2001, la consultora independiente ACNielsen determinó el excelente posicionamiento competitivo de Cooperativa (Figura 19).

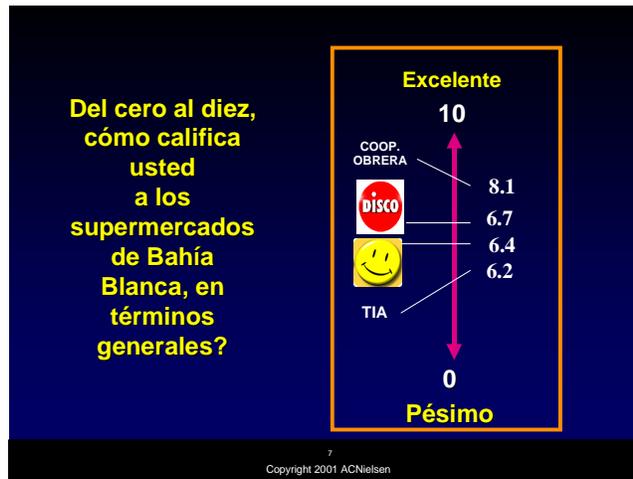


Figura 19 – Posicionamiento competitivo de Cooperativa. Fuente ACNielsen.

¹⁰⁹ Esta información data de los tiempos de convertibilidad peso-dólar en Argentina, momento histórico donde se desarrolla esta tesis. Cooperativa vendió 467 millones de pesos en 2006, y se proyectaba una venta de 561 millones de pesos para 2007.

¹¹⁰ Datos de Consultora CCR -Dic. 1999.

Como resultado de las acciones realizadas, el balance que realizó la Cooperativa en relación a la contienda comercial con los nuevos competidores internacionales, puede sintetizarse retomando parte de la presentación que realizó el Gerente General en el Taller de Consumo realizado en Puerto Rico en el año 2000¹¹¹:

a) La superficie de área de Ventas fue creciendo rápidamente:

1995.....	16.899 m2
1996.....	22.660 m2
1997.....	31.542 m2
1998.....	41.085 m2
1999.....	44.184 m2

b) Se desarrolló la marca propia¹¹² **Cooperativa**, cuyo objetivo fue brindar productos de primera calidad a precios mucho más bajos que las marcas líderes. Los fabricantes son empresas nacionales reconocidas, tanto como proveedores locales y de la región, y la lista de productos incluyen más de 300 artículos. También, un desarrollo en conjunto con Supermercados Toledo generó la marca propia **Primer Precio**, que cuenta con más de 380 productos.



- c) Se implementó el sistema de **cobranzas de servicios** “GANE TIEMPO”.
- d) Se inició la comercialización de **vegetales orgánicos**.
- e) Se creó la marca **Ecoop**, para productos amigables con el medio ambiente.
- f) Se desarrolló e implementó **Coopernet**, el primer sistema de compra por computadora de Bahía Blanca y la región, destinado principalmente a quienes, debido a sus ocupaciones, disponen de una franja horaria reducida para hacerlos, o a quienes deseen evitar los traslados para comprar.
- g) Se creó en Julio de 1997 el **Círculo de Consumidores**, como parte de una estrategia destinada a dar mayor participación a los consumidores y crear un canal de comunicación para conocer mejor sus opiniones y escuchar las

¹¹¹ Esta información fue complementado con información interna documental y de su página web.

¹¹² Productos comercializados por los supermercados bajo una marca de su propiedad que suele llevar el mismo nombre de la cadena o fantasía. Fuente: Elaboración Propia.

sugerencias. Se constituyeron ocho¹¹³ sedes iniciales donde los consumidores tenían la posibilidad de conocer en detalle las actividades realizadas y expresar inquietudes sobre los servicios que recibían; asimismo, fue el ámbito adecuado para divulgar los derechos y responsabilidades de los consumidores, alertarlos sobre prácticas comerciales desleales y/o abusivas, y cumplir con la premisa de que el consumidor sea el real protagonista y artífice de la Cooperativa.¹¹⁴ En 1999 ya existían 15 sedes y aproximadamente 1500 participantes, quienes se reunían espontáneamente “para ofrecer sus críticas y sugerencias, para enterarse de los proyectos e inquietudes institucionales, para conocer la Cooperativa que no se ve cuando uno simplemente va de compras al supermercado y para realizar en conjunto una serie de actividades que ellos mismos programan, con el propósito de capacitarse como consumidores y crecer como seres humanos” (Masón; 1999).

- h) Se conformó el **Club de la Vendimia**, y se organizaron consecuentes charlas y degustaciones especiales.
- i) Se potenció la venta de Servicios Turísticos en asociación con **Nikant Tour S.A.**, sociedad controlada por la Cooperativa.

Estos logros se obtuvieron a partir de importantes decisiones, donde el personal jerárquico de nivel gerencial tuvo un rol protagónico:

- a) Como parte de su proyecto de expansión regional, se entablaron **acuerdos comerciales con otras cooperativas de la zona** para administrarles su sector Supermercado¹¹⁵. En todos los casos, la Cooperativa Obrera procedió a ampliar los edificios, renovar la totalidad de las instalaciones de los supermercados y mejorar los servicios brindados a consumidores.
- b) Se realizó un cambio de la **Agencia de Publicidad** que la asesoraba, integrando las comunicaciones y aumentando la estrategia en tal sentido.

¹¹³ Actualmente son más de 30 sedes. La participación a las reuniones mensuales que propone continúa siendo libre, y se realizan en cada sede ubicada habitualmente en Sociedades de Fomento, Fundaciones, Bibliotecas y Salones Culturales, que incluyen la participación de directivos, funcionarios y asesores de la Cooperativa.

¹¹⁴ Fuente: Memoria y Estados Contables 87º Ejercicio Social y Libro *85 años de la Cooperativa Obrera*.

¹¹⁵ Tal fue el caso de las Cooperativas Agrarias Cooperativa Agrícola de Coronel Dorrego, Cooperativa Agrícola de Puan, Cooperativa Agrícola "Sombra de Toro" de Cabildo, Cooperativa Agrícola de Olavarría, Cooperativa de Agricultores Federados de Necochea, Cooperativa Agrícola de Coronel Suarez y Cooperativa Agrícola "La Pampa" de Tres Arroyos

- c) Incrementó sus comunicaciones con la comunidad otorgándole una periodicidad mensual a la revista **Familia Cooperativa**, publicación que distribuye en las Sucursales en forma mensual unos 60.000 ejemplares¹¹⁶. Por el material diverso que contiene y su carácter gratuito siempre ha sido esperada por los consumidores en las bocas del supermercado, donde suele agotar su existencia en menos de una semana. En 1977, la Cooperativa lanza una iniciativa inédita que hoy perdura, incorporando en las dos emisoras de radio privadas que funcionan en Bahía Blanca con amplio alcance en la región, durante todos los días, información relacionada con las actividades de la entidad o del movimiento cooperativo en general, denominados “flashes cooperativos”¹¹⁷ y “edición oral de la revista Familia Cooperativa”.
- d) Profesionalizó la relación con sus **proveedores**, buscando acuerdos comerciales mutuos e integrándolos en actividades de capacitación.
- e) Contrató un consultor internacional que introdujo nuevos conceptos y **herramientas comerciales** ya mencionadas.
- f) Incrementó la **interacción cooperativa**, en especial mediante el intercambio de experiencias y conocimiento de soluciones adoptadas por cooperativas de consumo de otros países:
- Cooperativa es miembro del Comité de Consumo de la Alianza Cooperativa Internacional (**A.C.I.**¹¹⁸) y del Comité de Consumo Continental de América. Integró además el grupo que fundó la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (**F.A.C.C.**) en el año 1932, y que agrupa a algo más de un centenar de cooperativas de consumo de todo el país. Su principal actividad es representar al movimiento cooperativo argentino de consumo; en tal condición está adherida a la Confederación Cooperativa de la República Argentina (**COOPERAR**) y a la A.C.I..
 - La Asociación Intercooperativa Regional (**A.I.R.**) es un federación regional adherida a COOPERAR y con sede en la ciudad de Bahía Blanca, integrada

¹¹⁶ La entidad se preocupó siempre, casi desde su misma fundación, por tener eficaces canales de comunicación con sus asociados. Su primer órgano de prensa, de fuerte contenido doctrinario y denominado "La Cooperación", comenzó a editarse en marzo de 1923 y continuó con distintos nombres hasta 1974, cuando aparece la revista "Familia Cooperativa". Ver una portada en el Anexo "Revista Familia Cooperativa".

¹¹⁷ Estos flashes fueron declarados de interés municipal por su elevado contenido educativo.

por cooperativas de diferentes actividades o ramas. Fue fundada el 24 de diciembre de 1964, siendo la Cooperativa Obrera una de sus principales propulsoras.

- A medida que extendió geográficamente su actividad, la Cooperativa Obrera fue participando de otras federaciones regionales junto a otras cooperativas de diferentes ramas. A modo de ejemplo, el 4 de julio de 1997 participó de la asamblea constitutiva de **REDECOOP** Red Cooperativa del Centro Bonaerense, con sede en la ciudad de Azul, Provincia de Buenos Aires.
- g) Mantuvo su actitud atenta en **captar distintas formas de ayuda del entorno** a Cooperativa, especialmente en el ámbito relacionado a Consultoras, Universidades e Institutos Terciarios, aspecto introducido en este apartado y que se desarrollará más adelante.
- h) Se ratificaron **acuerdos**, y se realizaron **nuevos acuerdos** comerciales:
 - El nacimiento del **Bahia Blanca Plaza Shopping**, centro comercial presentado unas páginas antes, resultó acorde con el progreso y perspectivas de una ciudad en transformación y crecimiento. A mediados de 1996 se iniciaron conversaciones con la Bolsa de Comercio de Bahía Blanca, y luego incluyeron también como accionista al grupo Pérez Cuesta SACI, especialista en el rubro. El proyecto se ejecutó sobre un terreno de 11 hectáreas; en la primera etapa inaugurada, se construyeron 24.850 m². de los cuales 14.350 m² corresponden a locales comerciales, en dos plantas; 6.000 m² al hipermercado de la Cooperativa Obrera; 2.700 m² al sector de entretenimientos y 1.800 m² a una estación de servicios. La inversión inicial superó los U\$S 20 millones de dólares¹¹⁸.
 - En junio de 1997, la Cooperativa Obrera e **HIPERVISION S.A.** celebraron un acuerdo empresario de asociación y comercialización. Como consecuencia, Cooperativa adquirió el cincuenta por ciento de la totalidad accionaria de esa sociedad y al



¹¹⁸ Organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fundada en Londres en 1895, sus 220 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad y de 84 países.

¹¹⁹ En la asamblea de accionistas celebrada el día 22 de Diciembre de 2000, la Cooperativa Obrera incrementó su participación en la sociedad. En la actualidad posee el 98% de las acciones, la presidencia del directorio y la mayoría de sus integrantes. En la misma asamblea, también se aprobó la transferencia del inmueble del shopping

mismo tiempo se hizo cargo en forma exclusiva del supermercado que explotaba en la ciudad de Coronel Pringles. En virtud de este acuerdo, la Cooperativa Obrera tiene bajo su cargo el gerenciamiento único y exclusivo de dos supermercados en Coronel Pringles y uno en Necochea.

- En enero de 1999 se constituyó una **Agrupación de Colaboración Empresaria (A.C.E.)**, que integran importantes cadenas nacionales del interior del país, con el objeto de desarrollar la marca Primer Precio. Esta acción le permitió implementar una estrategia que mejora la imagen precio, el flujo de clientes, y la fidelización mediante un amplio surtido de productos alimenticios y no alimenticios¹²⁰.

5.5. La cooperativa en la actualidad

La organización bajo estudio es la cooperativa de consumo más grande de Latinoamérica después de Coop (Brasil), está ubicada entre las 10 principales cadenas de supermercados de Argentina con una participación de mercado del 2%; es la segunda cadena regional del país, y posee el 50 % de participación del mercado en la ciudad de Bahía Blanca. Está ubicada entre las 180 empresas que más facturan en Argentina, y cuenta con más de 2.300 empleados, ubicándose entre los 60 mayores empleadores del país.

Geográficamente, la Cooperativa se encuentra distribuida en 28 Sucursales en Bahía Blanca (incluyendo las localidades cercanas de Ingeniero White y General Cerri), y 45 en otras ubicadas en ciudades y localidades de las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Río Negro y Neuquén¹²¹, con la composición que expresa la Tabla 8:

Formato	Cant Locales	Área de Ventas	Cajas Registradoras	Estacionamiento
Hipermercados	3	12,817 m ²	66	1,278
Supermercados Integrales	15	18,576 m ²	144	412
Supermercados	33	20,953 m ²	170	734
Autoservicios	22	7,892 m ²	78	79
Total	73	60,238 m²	458	2,503

Tabla 8 – Composición de la cadena por formato – Fuente: www.cooperativaobrera.coop

a la Cooperativa Obrera, situación que la convierte en única propietaria del predio donde está emplazado el emprendimiento comercial más importante de la región.

¹²⁰ Aunque en sus inicios la constituyeron cinco cadenas, en la actualidad solo participan Supermercados Toledo y Cooperativa.

¹²¹ Ver Anexo “Ubicación de la Administración, Sucursales, Depósitos y Centros de Producción”.

Actualmente Cooperativa atiende un mercado de 1.100.000 habitantes, con un Market share del 68% en las ciudades que corresponden a la Provincia de Buenos Aires (750.000 h), del 21% en la Provincia de Río Negro (230.000 h), y del 11% en la Provincia de La Pampa (120.000 h). Sus ventas se encuentran distribuidas en las provincias mencionadas en un 81%, 15% y 4%, respectivamente.

La proyección de la empresa es continuar realizando nuevas aperturas, expandiendo sus actividades en las Provincias mencionadas para asegurarse una participación creciente que favorezca su poder de compra y aumento de ventas.

5.5.1. Producción industrial

Aunque la Cooperativa tiene su actividad principal relacionada con el ámbito del Supermercado, también ha integrado en su cadena de comercialización a sectores industriales relacionados con el mercado de la distribución de alimentos que cotidianamente proveen a sus locales. Ellos son:

- **Planta Panificadora:** fue el motivo del nacimiento de la Cooperativa, y se desarrolló desde 1922 hasta 1968, cuya actividad se retomó en Mayo de 1988. Desde entonces fue constantemente modernizada y en la actualidad es un establecimiento que elabora productos bajo estrictas condiciones higiénico-sanitarias y utiliza materias primas seleccionadas que continuamente buscan promover la salud de la comunidad.
- **Agrupación de Colaboración Cooperativa Frigorífico Cabildo:** este acuerdo de colaboración fue realizado en Mayo de 1991 en conjunto con la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial "Sombra de Toro", con sede en la localidad de Cabildo que se encuentra distante a 50 kilómetros de Bahía Blanca. Su objeto social es la explotación de la planta frigorífica de la industria cárnica, denominada "Ciclo 2"¹²², para proveer diariamente a la red de supermercados de la Cooperativa Obrera carne fraccionada y empaquetada, y productos industrializados (embutidos frescos, fiambres secos y cocidos, y otros productos cárnicos). La planta industrial ocupa un terreno de seis hectáreas y la superficie edificada es de 2.400 m².

¹²² Los frigoríficos de Ciclo 1 son los faenadores.

- Fraccionamiento de Fiambres y Lácteos: equipado con moderna tecnología en sistemas de feteado, interfoliado, controles de temperatura, aseguramiento de la cadena de frío, y una reconocida envasadora de alta velocidad de producción, este moderno establecimiento se convirtió en el año 2000 en la primer cadena de supermercados del país en ofrecer fiambres y quesos envasados al vacío.
- Desde 1988 existe el Laboratorio Especializado en Control de Calidad que asegura las condiciones higiénico sanitarias y bromatológicas de los alimentos adquiridos a proveedores o de producción propia.

5.5.2. Otros desarrollos y vinculaciones actuales

Junto a otras dos sociedades (Nueva Card y Única¹²³), en julio de 2003 se lanzó **Coopeplus**, tarjeta de crédito cuya marca es propiedad de Cooperativa aunque también se puede utilizar en centenares de comercios adheridos. Algunos meses antes la Cooperativa lanzó la tarjeta **BBPS**, de uso exclusivo en el Shopping.

La **Mutual de Asociados de Cooperativa Obrera** es otra organización vinculada a la empresa bajo estudio. Fue creada en 1977 para brindar servicios sociales y financieros a los asociados, tales como sepelios y ambulancia, tratamientos de ortodoncia y prótesis habitualmente no cubiertos por las obras sociales.

También, la Cooperativa ejerce una notable **labor en el ámbito cultural** a través de la Gerencia homónima, inédita en este rubro comercial. Es la institución privada con mayor actividad en este campo en la región, y su programación prevé un carácter absolutamente gratuito. Incluye la proyección de videos documentales, cine largometraje, clases de gimnasia para adultos mayores y embarazadas, charlas sobre temas vinculados con la maternidad, cursos multidisciplinarios, de idiomas, para docentes, visitas y concursos escolares, certámenes fotográficos, exposiciones de arte, conferencias y actos culturales, y el Coro de Niños que continúa desde 1978.

Continuamente asesorados por destacados especialistas e investigadores, la Cooperativa promueve programas y campañas destinados a inculcar los lineamientos generales de una buena alimentación y hábitos de vida saludables. Así, se destacan:

¹²³ La emisión, administración y financiamiento de las tarjetas de crédito Coopeplus y BBPS fueron encomendados a otra firma de origen local denominada Nueva Card SA. También, la Cooperativa es propietaria del 50% del capital de Única SA, una empresa bahiense dedicada a desarrollar sistemas de software y a prestar servicios de procesamiento informático, principalmente en el ámbito de las tarjetas de crédito.

- **Programa Alimentación y Salud**, desde 1999 junto a la Fundación Cecilia Grierson, promueve una buena nutrición y su directa relación con la salud, mediante talleres para profesionales de la salud y alimentación, caminatas, campañas antitabaquismo, y prevención de enfermedades.
- **Convenio Propia** para la prevención de problemas cardiovasculares, y la labor del Equipo Interdisciplinario de Salud de Cooperativa.
- **Proyecto DemoCab** impulsado por la Cooperativa y con la colaboración de instituciones gubernamentales y profesionales, tiene como objetivo fundamental generar un proceso de cambio con la participación de la comunidad en materia de prevención de enfermedades cardiovasculares en la localidad de Cabildo.

La defensa del **medio ambiente** se evidencia en Cooperativa en los programas de **Ecoclubes**, organizaciones no gubernamentales constituidas por niños y jóvenes que articulan acciones con otras instituciones de la comunidad; **Puntos Limpios**, que busca concienciar a los consumidores sobre el rol que pueden desempeñar en defensa del medio ambiente mediante un espacio para depositar desechos que luego son reciclados; **Recuperación de residuos orgánicos** a cargo de personas carenciadas que los transforma en fertilizante natural y ecológico que Cooperativa luego comercializa; **Recolección de Pilas** para reciclado; y **ECOOP Diesel**, un proyecto de recolección y transformación del aceite de frituras de las cocinas de sucursales y del patio de comidas del Shopping, para la producción del biocombustible biodiesel.

Por último, y si bien no es una entidad de beneficencia, la Cooperativa se preocupa permanentemente por brindar su colaboración en el plano asistencial, realizando **Campañas de Ayuda Social** y **Redondeos Solidarios**.

Hemos iniciado este apartado exhibiendo la organización que se ha constituido en caso de estudio y su evolución histórica como empresa cooperativa. Se presentaron las distintas formas de respuesta generada por la empresa a la radicación en Bahía Blanca de Wal-Mart y Disco, competidores internacionales que comprometieron la existencia de la empresa en los años 1997 y 1998. Se destacan las visitas del personal jerárquico a otros países, los acuerdos comerciales, la contratación de un consultor de renombre internacional en el rubro, y la introducción de novedosas herramientas. Sobre esta base, a continuación analizaremos las políticas de capacitación adoptadas por la empresa.