

cooperativas de consumo
la experiencia de desarrollo
de la cooperativa obrera
en un contexto de competencia¹

Mario Raccanello²

“La cooperación no conserva menos por ello su funcionamiento característico, que es al mismo tiempo muy idealista y muy práctico. Es a la vez Marta y María, Don Quijote y Sancho. Persigue al pájaro azul, pero en vez de buscarlo en islas quiméricas, lo encierra en una tienda. Se propone, ciertamente, reformar al mundo; mas para ello, comienza por barrer el frente de su puerta y arregla lo mejor que puede la casa. Marcha errante como una estrella, pero no deja de observar en dónde posa los pies.”

Charles Gide

Introducción

Las cooperativas de consumo surgieron como consecuencia del establecimiento de precios irrisorios establecidos por intermediarios especuladores. Desde los Pioneros de Rochdale hasta los obreros de la austral ciudad de Bahía Blanca en la década de 1920 en Argentina, cuando la clase trabajadora se vio asediada por las prácticas colusivas de aquellos que tenían en sus manos el mercado de un bien esencial para la subsistencia como es el pan, las cooperativas de consumo prosperaron³.

(1) Ponencia presentada en el V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo realizado en la Universidad de San Pablo, Ribeirão Preto, Brasil, del 6 al 8 de agosto de 2008.

(2) Licenciado en Economía. Becario del CONICET en el Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) de la FCE-UBA. Actualmente está finalizando su Maestría en Economía en la UBA. Su tesis se centra en el análisis económico-institucional del cooperativismo de consumo. La investigación es dirigida por la Dra. Mirta Vuotto y se realiza en el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo - Facultad de Ciencias Económicas - UBA.

(3) Alicia Kaplan de Drimer hace referencia al origen de las cooperativas de consumo y su ciclo de vida al considerar que “las cooperativas de consumo surgen cuando las necesidades de artículos y

Sin embargo, en el marco de la evolución, desarrollo y expansión del capitalismo, en el último tramo del siglo XX, el sector del retail se transformó en uno de los grandes triunfadores de la economía capitalista y en todo el mundo se multiplicaron sucursales de supermercados.

Así, la distribución masiva amplió la publicidad a escala, incorporando en su estrategia de marketing la responsabilidad social empresaria armonizada en algunos casos con altísimos beneficios para sólo unos pocos jugadores. A ello se agrega la estratagema de llevar los precios al mínimo hasta terminar con la competencia. Gracias a los altos niveles de compras a proveedores dispersos por el mundo, los cuales muchas veces se valen de una explotación extrema de la fuerza de trabajo, se logra el establecimiento de los temidos “precios predatorios”. Al respecto, Bergdahl (2004) recoge la opinión de un ex-director americano de la cadena minorista más poderosa del mundo: “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 un período de 90 o 120 días⁴⁷”.

Otro de los aspectos característicos de la estrategia de las cadenas de hipermercados es el impulso a la precarización laboral: salarios bajos, abuso de regímenes de contratación part-time o de pasantías, alta rotación laboral y una clara política antisindical⁵.

servicios no son bien satisfechas. Entonces los consumidores se reúnen en grupos y constituyen una cooperativa aportando cada uno un pequeño capital que, agregado, les permite adquirir lo que necesitan al por mayor, que luego ubicarán en locales para que los asociados lo adquieran oportunamente. Con el tiempo aumenta el capital por incorporación de nuevos socios y, al progresar en experiencia, consiguen comprar en mejores condiciones, a veces directamente al productor. También puede darse la producción de muchos de los artículos que expenden. Las posibilidades de extensión de las cooperativas de consumo son prácticamente infinitas. No sólo porque todos somos consumidores, sino porque aquéllas pueden abarcar cada vez más las variadas e intensas necesidades de los distintos núcleos de asociados”.

(4) En Estados Unidos, muchas comunidades se resisten a la entrada de Wal-Mart. El caso de Inglewood (California) fue el más conocido; allí los vecinos dijeron “NO” en elecciones convocadas por la misma empresa

(5) En Wal-Mart a los empleados se los denomina “asociados”. En teoría, el Gigante de Bentonville aspira a que sus empleados tengan un nivel de compromiso con la empresa similar al de cualquier cooperativa de trabajo. Sin embargo, las condiciones laborales no se condicen con esa condición: “La mayor parte de los empleados de Wal-Mart son trabajadores a tiempo parcial a los que se paga el salario mínimo, además de no tener derecho a prestaciones sociales (como a derechos sindicales). Hay una enorme tasa de rotación entre los empleados (cerca al 300% anual en EE.UU.)” “How Wal-Mart is destroying America and the World and What can you do about it” de Bill Quinn, extracto de Bergdahl (2004).

Desde la perspectiva del cooperativismo, las entidades de consumo al ser empresas locales intentan generar una mayor estabilidad en los puestos de trabajo (además de la reinversión de utilidades en la región). Al mismo tiempo y como ventaja para sus trabajadores, cumplen con los aportes provisionales y estimulan trabajos de mayor calidad por el incentivo a la capacitación. Del mismo modo es importante el aporte que realizan a la educación del individuo como consumidor. Mientras que las empresas cuyo único fin es el incremento de la tasa de ganancia transforman al individuo en una verdadera máquina consumista, las cooperativas favorecen la capacidad de ahorro de la población, educándola en la morigeración de sus hábitos de consumo. Al respecto, la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca tiene sus propios “mandamientos”: “gastarás solamente aquello de lo cual puedes disponer”, “reflexionarás siempre, antes de adquirir algo, sobre su utilidad, necesidad y prioridad”, “estarás siempre consciente en el acto de consumir, para no caer en el consumismo o la tentación de gastar de más” y, a diferencia de las grandes cadenas de distribución, no se pretende la escalada de la facturación sino la formación de un consumidor responsable e informado.

Lejos quedó el andamiaje teórico planteado por Robert Owen y Charles Gide; los éxitos de muchas cooperativas de consumo del mundo son estudiados como simples anomalías, ya que lo lógico para el funcionamiento eficiente de la empresa es la continua búsqueda del beneficio⁶. La escuela ortodoxa, por su parte, se ha desentendido de aspectos como el siguiente: “no existe nada en el propósito, en la estructura, en el método de actuación o en la financiación de una cooperativa que la haga desempeñarse en forma menos efectiva o beneficiosa dentro de una economía competitiva de mercado” (K. de Drimer, 2002).

Bajo el auspicio de los eternos precios bajos, surge entonces la siguiente pregunta: ¿aún hay lugar para las cooperativas de consumo? En tiempos en que el individuo se reduce a lo que consume y existe un desinterés consciente sobre los medios por los que un producto llega a nuestras manos⁷, ¿puede existir la

(6) En una de las Memorias de la Cooperativa Obrera se destaca que “a la concentración se la hace aparecer como sinónimo de eficiencia y generadora de beneficios para el consumidor, mientras que la realidad muestra que, apoyadas en el poder que les da su volumen y los enormes recursos que reúnen, las grandes empresas suelen hacer uso y abuso de su condición de dominadoras de los mercados, y los pretendidos beneficios para los consumidores quedan relegados tras su afán de lucro”.

(7) Michael Bergdahl comenta el curioso (y perverso) resultado de una encuesta en Estados Unidos: “Se preguntó a los consumidores qué opinaban sobre emplear a niños en la fabricación de productos para empresas americanas a precios más bajos. Los consumidores respondieron que estaban consternados por aquel tipo de actividades en países de ultramar pero que no cambiarían sus hábitos de compra sólo por esta razón. Preferían comprar artículos más baratos y de calidad similar fabricados en los EE.UU., si dicha elección suponía pagar menos a la hora de pasar por caja”.

fidelidad que sustente las aspiraciones de Charles Gide⁸? La cooperativa deberá modernizarse (muchas veces imitando innovaciones de la competencia) aunque sin caer en una pérdida de identidad como entidad de la economía social ya que es allí donde reside su capacidad de desarrollarse.

Este trabajo toma como caso de estudio la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca ya que se la considera exponente (y no anomalía) del crecimiento que puede alcanzar una empresa de la economía social en un contexto de fuerte competencia, sin perder los principios que hacen al cooperativismo.

La Cooperativa Obrera y su desarrollo

En las “Jornadas Internacionales sobre Economía Social”, celebradas en marzo de 1999 en Buenos Aires, el Cr. Rubén Masón -actual presidente de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC)- comentaba que “a principios de la década del 80, fui protagonista de una reunión en la cual la gente de “El Hogar Obrero” le informó a los cooperativistas bahienses sobre sus proyectos de expansión, diciéndoles 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”. Al día de hoy, cinco sedes de la Cooperativa Obrera en la ciudad de Centenario (Neuquén) se ubican a más de quinientos kilómetros del centro bahiense⁹.

(8) En el Congreso Cooperativo celebrado en París en 1889, Gide afirmó que “el consumidor debería serlo todo. La sociedad ha sido hecha para él. Hemos sido creados para consumir y si producimos es para poder consumir. El consumo es el objetivo, el fin de todo mecanismo económico y la producción no es más que el medio. En una sociedad bien organizada, la producción debe estar al servicio del consumo”. A la luz de este análisis es válido señalar que el capitalismo tuerce las reglas del juego y bajo la utilización de nuevos disfraces impide el cumplimiento de la siguiente aseveración del gran cooperador francés: “El interés general coincide con el interés de los consumidores asociados, ya que todas las personas son consumidores y desean que los bienes y los servicios se proporcionen en óptimas condiciones de calidad y precio, juzgando suficiente la utilización inteligente del poder de compra del consumidor para someter al sistema capitalista”.

(9) En cuanto al Hogar Obrero, la mayor empresa del país en el sector de la distribución masiva de bienes de consumo, con cerca de 2 millones de asociados y 300 bocas de ex-

Cuadro I. Ranking de Hipermercados y Supermercados en Argentina¹⁰

Posición	Empresa	Facturación 2006*
1	Coto	2.812
2	Carrefour	2.424
3	Supermercados Norte	2.167
4	Imp. y Exp. De la Patagonia	1.670
5	Cencosud (Jumbo)	1.449
6	Wal-Mart	1.165
7	Grupo Casino (Sup. Libertad)	875
8	Supermercado Dia %	715
9	Supermercados Toledo	430
10	Falabella	396
11	Easy	374
12	Coop. Obrera Ltda. de Cons. y Viv.	305
13	Millán	294
14	Eki Discount	205
15	Auchan Argentina	139

* Millones de pesos - Fuente: Revista MERCADO, Junio de 2007

Sin embargo, según estimaciones de ventas de la CO para 2007¹¹, la entidad se encontraría entre las 180 empresas que más facturan en la Argentina y entre las diez principales cadenas de supermercados. Cuenta con 77 sucursales, localizadas en 31 ciudades de cuatro provincias de la Argentina (Buenos Aires, La Pampa, Río Negro y Neuquén)¹². En Bahía Blanca, la ciudad que vio nacer a “La Obrera” en 1920, existen 28 locales (uno de ellos un hipermercado instalado en el Bahía Blanca Plaza Shopping, centro comercial de los más importantes del sur argentino, también propiedad de la cooperativa)¹³. No obstante, la mayor competencia de los últimos años, la CO sigue siendo la cadena líder de la región en la que opera¹⁴.

pendio en todo el país, ante la previsión de sus dirigentes sobre el desembarco futuro de las cadenas internacionales de supermercadismo, se encaró un “acelerado desarrollo sobre bases económicas endeblés” (Masón hace mención a la financiación de inversiones fijas con fondos de muy corto plazo). Cimbronazos como la hiperinflación argentina, el Plan Bonex, golpearon las bases de la entidad, generando su caída.

(10) En junio de cada año, la revista Mercado realiza un ranking de las mil empresas en Argentina que tuvieron mayor facturación el año anterior. Debido a que este ensayo se concluyó en mayo de 2008, la última publicación con que se cuenta es la de junio de 2007 que hace referencia al comportamiento del sector del retail para 2006.

(11) El ejercicio económico de la Cooperativa Obrera cierra el último día de febrero de cada año, aunque las Memorias y Balances se publican en junio. Por lo tanto, aún no se cuenta con información de 2007 y se trabaja con estimaciones de la misma cooperativa. Para ese año, se ha proyectado un nivel de ventas superior a 561 millones de pesos.

(12) En 18 ciudades de la prov. de Buenos Aires, 4 de La Pampa, 8 de Río Negro y 1 de Neuquén.

(13) En el Apéndice se indica cómo se distribuyó al cierre del Ejercicio 96 (marzo 2006 / febrero 2007) el volumen de ventas y la superficie dedicada a este fin (Gráfico A y B, respectivamente). A esa fecha, las sucursales de Centenario (Neuquén) aún no estaban en funcionamiento.

(14) <http://www.cooperativaobrera.com.ar>. A fines de 2005, la cooperativa tenía una participación del 51% del total de ventas del mercado regional.

La cadena comercial está integrada por 23 autoservicios (con un promedio de 357 m²), 34 supermercados (624 m²), 16 supermercados integrales (1.199 m²) y 4 hipermercados (3.829 m²) (Cuadro 2). Del total de edificios utilizados por la cooperativa, en su mayoría son áreas comerciales y de su propiedad¹⁵.

Cuadro 2. Distribución geográfica de las sedes de la Cooperativa Obrera

Jurisdicción	Sucursales
Pcia. Buenos Aires	56
Bahía Blanca	28
Pcia. La Pampa	5
Pcia. Río Negro	11
Pcia. Neuquén	5
Total	77

Fuente: Cooperativa Obrera, 2008

En el presente son miembros de la CO más de 720 mil asociados siendo una las cooperativas con mayor cantidad de miembros en el país (en los últimos tres años el número de socios se triplicó¹⁶). Aunque el acceso a los bienes ofrecidos es para todo el público, las ventas son en su mayoría a asociados¹⁷. Respecto al personal contratado, la cooperativa cuenta con más de 2.300 empleados, ubicándose entre los 60 mayores empleadores de la Argentina¹⁸.

Cuadro 3. Composición de la cadena

Formato	Locales	Área ventas (m ²)	Cajas Registrad.	Estacionamiento
Hipermercados	4	15.317	82	1.358
Sup. integrales	16	19.176	151	412
Supermercados	34	21.219	173	734
Autoservicios	23	8.202	81	79
Total	77	63.914	487	2.583

Fuente: Cooperativa Obrera, 2008

Para caracterizar su desempeño se realizará un breve recorrido de la historia de la cooperativa desde su fundación, para luego adentrarse en el desafío que implicó la llegada de las cadenas internacionales.

(15) Al 28 de febrero de 2007, 76% de los edificios utilizados para sus actividades económicas, sociales y culturales eran propios de la cooperativa (el 24% restante alquilados o concesionados). El 82,9% de los edificios eran utilizados para fines comerciales.

(16) En el ejercicio N° 95 (2005/2006) la cantidad de socios aumentó más del doble gracias a una amplia campaña llamada "Hagamos más grande a la Coope", puesta en marcha a partir de la incorporación a las cajas registradoras de todos los supermercados del software "Poseidón", desarrollado por personal de la Gerencia de Sistemas. La evolución del número de socios desde 2001 se aprecia en el Gráfico C del Apéndice.

(17) Al cierre del Ejercicio N° 96, en la provincia de Buenos Aires y La Pampa el 92,5% de las ventas eran a asociados, mientras que en Río Negro la participación era del 82%.

(18) <http://www.cooperativaobrera.com.ar>

De la fundación al desembarco del Gigante de Bentonville

En 1920 los industriales panaderos de Bahía Blanca acordaron elevar el precio del pan; este abuso comercial rápidamente generó la protesta de muchos sectores de la población. Encabezados por Juan Apella y Víctor Maronna, el 1º de agosto un núcleo de vecinos del Barrio Noroeste de Bahía Blanca (en su mayoría obreros ferroviarios como Apella) formaron la “Comisión de estudios pro-fundación de la Cooperativa Molinera, Panadera y Anexos”¹⁹. En esa reunión, se acordó fundar una cooperativa para que sin otros intermediarios el pan llegase desde el productor de trigo al consumidor, estableciéndose un molino y una panadería capaz de abastecer a todos los asociados. El 31 de octubre quedó constituida la cooperativa, que tendría la finalidad de adquirir trigo, molerlo, panificarlo, elaborar sus derivados y hacer consumir sus productos a los asociados, sin fines de lucro²⁰.

Después de debatir sobre la posibilidad de construir una panadería propia (iniciativa de Maronna) o alquilar o comprar una panadería en funcionamiento, el 14 de agosto de 1921 se resolvió producir el pan en un edificio construido especialmente y apto para su ampliación²¹. El 1º de mayo de 1922 la panificadora construida por la CO producía sus primeros kilos de pan, demostrando que se

(19) El deseo de Apella, inmigrante italiano y capataz del ferrocarril, de conformar una cooperativa panadera y un molino harinero encontró eco en Maronna, albañil imbuido de los ideales cooperativistas. Los dos iniciaron a sus compañeros obreros en el debate sobre los beneficios de encarar en forma cooperativa la producción de pan. Respecto a esa reunión del 1º de agosto, Maronna señalaba: “... en dicha reunión de vecinos se 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...”.

(20) El 21 de noviembre de 1920 fue bautizada con el nombre de “Sociedad Cooperativa Obrera Limitada (Molinera, Panadera y Anexos)”.

(21) Maronna consideraba que adquirir un establecimiento en funcionamiento sería un grave error ya que a poco de andar su capacidad resultaría insuficiente. Maronna afirmaba: “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. 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”. Antes de que ganara la posición de Maronna, dueños de panaderías bahienses fueron presionados para que no vendieran a la Cooperativa; los especuladores de siempre temían perder el consumo de pan de los obreros.

podían vender a 23 centavos. Allí la cooperativa comenzó con su función de reguladora de precios o empresa testigo en el mercado bahiense. Diez años más tarde, luego de apelar al ahorro de sus asociados²², se decidió establecer la sección almacén de la cooperativa, inaugurada el 1° de mayo de 1932. En poco tiempo el almacén se fue ampliando y convirtiéndose en la actividad más importante de la cooperativa. En 1936 anexó como sucursal N° 1 a la cooperativa de consumidores de Ingeniero White y en la década del cuarenta se lanzó a habilitar nuevas sucursales en varios barrios de Bahía Blanca y localidades vecinas.

Un hecho significativo en esta etapa de expansión fue el alquiler del Almacén Inglés, el más importante de los almacenes privados, ubicado en pleno centro de la ciudad de Bahía Blanca; esta “Casa Central” quedaba inaugurada oficialmente el 24 de setiembre de 1949. Su integración con otra cooperativa de consumo bahiense, la Ferroviaria, solidificó a mediados de los años cincuenta la acción de la Cooperativa Obrera²³.

El notable aumento de las operaciones de la Cooperativa Obrera debido al desarrollo de sus secciones y al incremento de los depósitos en cajas de ahorro, decidió al Consejo de Administración encarar una serie de importantes adquisiciones de bienes inmuebles. La compra más significativa fue la del ex- Almacén Inglés, asegurándose así la privilegiada ubicación. Sin embargo, el salto más importante, en los años sesenta, fue la transformación de esta “Casa Central” en el primer supermercado con autoservicio del sur argentino (inaugurado el 31 de octubre de 1965, a 45 años del nacimiento de la cooperativa)²⁴. “La medida fue adoptada teniendo en cuenta que existían ínfimas posibilidades de acrecentar aún más la productividad dentro de los sistemas convencionales, pese a la dedicación y eficacia del personal, situación que tornó impostergable la transformación de su casa central y principales sucursales en supermercados donde el volumen de la distribución, el autoservicio y los medios mecánicos disminuirían notablemente la incidencia de los gastos de personal, facilitando

(22) Antes de abrir las puertas de su sección almacén, se había duplicado el valor de las acciones y reformado los estatutos para posibilitar la creación de un sistema de caja de ahorros (iniciativa que había funcionado muy bien con “El Hogar Obrero” de Buenos Aires).

(23) Los años cincuenta fueron una etapa difícil para la Cooperativa Obrera. La inflación, la nueva legislación laboral, la aparición del mercado negro y la supresión de la exención del impuesto a las ventas que beneficiaba a las entidades cooperativas pusieron a prueba los cimientos de la empresa. Pero con la incorporación de la Cooperativa Ferroviaria, el volumen de ventas aumentó, disminuyó el peso de los gastos generales y se incrementó el patrimonio.

(24) Para el gran desembolso financiero que representó la instalación del Supermercado (20.000.000 de pesos moneda nacional) se recurrió a la utilización de préstamos obtenidos de “El Hogar Obrero”, Banco de la Provincia de Buenos Aires y Banco Mutual del Sud.

de esta manera la reducción de los precios y el mejoramiento de las condiciones remunerativas de los empleados” (Cooperativa Obrera, 2005)²⁵.

El rápido aumento de las ventas originado por la inauguración del supermercado sirvió de estímulo para crear una infraestructura material y humana en los años setenta. Bajo lo que se conocería como el “Plan de Desarrollo”, en una primera etapa, se remodeló la Casa Central y se mejoró la eficiencia del resto de las sucursales (pasando al sistema de autoservicio y terminando con restricciones de espacio e infraestructura de los locales). En la segunda fase del plan, se avanzó con la instalación de modernos supermercados de gran superficie, ubicados en lugares estratégicos de la ciudad y localidades vecinas. Esta expansión de la cooperativa entre 1974 y 1980 se dio bajo un complejo escenario económico, lo que resalta la fuerte apuesta que implicó la concreción del Plan²⁶.

Durante la década del ochenta la cooperativa continuó aumentando su número de sucursales en la región. Incursionando en nuevos sistemas de ventas, estableció un supermercado mayorista para atender las necesidades de los pequeños comerciantes y también de los consumidores finales. También creó un laboratorio de control de calidad que fue el primer establecimiento de este tipo en poner en marcha una cadena minorista en el país. En 1987 se inauguró el Centro de Compras, tienda departamental de carácter innovador para la región, que diez años más tarde cerraría sus puertas en función de la puesta en marcha del plan más ambicioso de la cooperativa. Superado el traumático proceso hiperinflacionario²⁷ de fines de los ochenta, la cooperativa ingresaba en una

(25) Un editorial de la Revista de la Cooperativa Obrera señalaba: “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”.

(26) La situación económica del país estaba signada por la inestabilidad y agudos picos de inflación. A la fijación de precios, desabastecimiento y caída del poder adquisitivo de los consumidores, se sumó una ofensiva anticooperativista iniciada por el gobierno constitucional a fines del año 1975 y profundizada por el régimen militar desde 1976, que eliminó la mayor parte de las exenciones impositivas con que el movimiento contaba desde hacía más de cincuenta años.

(27) Mientras que los canales habituales de comercialización estaban virtualmente rotos, la entidad garantizó el normal abastecimiento de Bahía Blanca y toda su zona de influencia. Para asegurar la entrega de mercadería por parte de los proveedores, no sólo se les pagaba por adelantado sino también en efectivo para que pudieran realizar una utilización más rápida del dinero. Muchos productos de la canasta familiar fueron prácticamente vendidos al costo o aún por debajo del mismo como una manera de colaborar con los consumidores de menor poder adquisitivo y se continuó aceptando tarjetas de crédito, siendo la única cadena de supermercados del país que adoptó tal decisión. Además la Cooperativa publicó

década donde el mundo ya no era el mismo. 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, 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”. A mediados de la década del noventa ya el modelo de la convertibilidad mostraba sus principales costos en términos económicos y sociales: crecimiento de los índices de desocupación, signos de desaceleración económica, atraso cambiario y crédito cada vez más caro.

Pero la situación en la ciudad de Bahía Blanca era mucho más aguda. Graves problemas económicos en el sector rural, menguada actividad portuaria, dificultades en el sector petroquímico y achicamiento de las actividades del sector público contribuyeron a una reducción sustancial de la actividad económica y a una tasa de desocupación de las más altas de los aglomerados urbanos del país.

Aunque ocupaba una posición dominante en su mercado (radio inferior a los 200 kilómetros de Bahía Blanca y participación promedio del 40% en la comercialización total), la CO debió hacer frente en 1997 a dos cadenas internacionales que se instalaron en Bahía Blanca, “incentivadas por el hecho de que casi no encontrarían competencia porque lo único importante que existía era una simple cooperativa de consumo”²⁸: Disco y WAL-MART.

listas de 200 artículos de primera necesidad en los que se autoimpuso un congelamiento de precios, negociando activamente con los proveedores para que también ellos mantuvieran los suyos. A pesar de que la producción de pan alcanzó volúmenes extraordinarios, era tal la demanda de la población, debido a la diferencias de precios con las demás panaderías, que el producto se vendía limitado a unas pocas unidades por cada comprador con el objeto de beneficiar al mayor número posible de personas. La hiperinflación no sólo implicó graves desajustes en el mercado de bienes sino también una seria crisis financiera. Hubo momentos en que muchos ahorristas preocupados por el cierre de grandes bancos, retiraban sus depósitos del sistema bancario (con garantía del Estado) y los depositaban en la CO. Mientras que en el sistema financiero nacional reinaban los feriados bancarios, la cooperativa, por el contrario, garantizó a sus asociados el retiro sin restricciones de sus ahorros y los puso a salvo del llamado “Plan Bonex” (antecesor del “Corralito”), estrategia implementada por el gobierno menemista para apropiarse de los ahorros depositados a plazo fijo de los bancos y transformarlos en títulos pagaderos en diez años (“85 años de la Cooperativa Obrera”, 2005).
(28) Masón, 1999.

Desarrollo en un contexto de competencia: ¿cómo es posible?

Hasta 1995 la estructura del sector minorista de Bahía Blanca estaba compuesta por pequeños y medianos comercios, los autoservicios y los supermercados. El año 1996 fue una “bisagra” para el sector comercial bahiense; se puede afirmar que comienza una etapa de declinación de los pequeños comerciantes y una “guerra” entre grandes. En marzo de ese año²⁹, anticipándose al arribo inminente de nuevos actores³⁰ y bajo lo que podría denominarse como un nuevo plan de desarrollo, la CO, que al momento contaba con alrededor de 25 sucursales en los distintos barrios de la ciudad, establece el primer hipermercado de la ciudad: el “Hiper Aguado”³¹ aumentando su esfuerzo en la reducción de costos para bajar más los precios, incorporando nuevos servicios y aumentando su inversión en tecnología moderna³².

A mediados de julio de 1997, Disco, una cadena de origen nacional asociada al grupo holandés Ahold (con participación en otros mercados de Latinoamérica) desembarcó en Bahía Blanca con la instalación de una sucursal (y el proyecto de construir otra con formato de cercanía, que se inauguró en julio de 1998). En agosto de 1997 se estableció Wal-Mart en la periferia de Bahía Blanca, sobre una ruta de ingreso a la ciudad; la sucursal de la firma más importante del mundo ofrecía servicios como tintorerías express, farmacia, revelado de fotografías, cajeros automáticos, cajas para pagos de servicios e impuestos y muchos otros servicios.

La llegada de Disco y Wal-Mart, con estrategias completamente distintas a la de los supermercados locales, alteró perdurablemente las prácticas de los empresarios bahienses. La publicidad se propagó en todos los medios de comunicación de Bahía al compás del eslogan de Wal-Mart: “Precios bajos todos los días y para todos los rubros”³³. El incremento de la rivalidad llevó a una concentración de las

(29) A fines de 1996 se conoció que Wal-Mart y Disco se establecerían en Bahía Blanca.

(30) Uno de los motivos de la avanzada de las cadenas de supermercados en el interior de la Argentina fue la saturación de mercados como el de Buenos Aires, Rosario, Mar del Plata, Mendoza y Córdoba.

(31) Silvia Marengo en su artículo “Las innovaciones en el comercio minorista de Bahía Blanca y sus consecuencias territoriales” afirma que el Hiper Aguado “en realidad se trata de un supermercado integral tradicional donde se incorporó tecnología y mayores servicios al cliente, con atención personalizada en determinados departamentos. El verdadero hipermercado lo inauguró Wal-Mart”.

(32) Al respecto, la cooperativa fue asesorada por Peter Davis, consultor de renombre internacional y experto en management cooperativista.

(33) Michael Bergdahl 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

ventas; un efecto inmediato fue 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 un consecuente aumento real del ingreso. Las estrategias de rebajas periódicas para algunos productos de un mismo o de unos pocos rubros eran prácticas cada vez menos frecuentes. Los actores tradicionales del sector (pequeños y medianos comerciantes, como también la cooperativa) debieron profesar como condición de subsistencia la minimización de los costos, la mejora en la gestión, la incorporación tecnológica y el replanteo de su relación con los proveedores. Los autoservicios y almacenes fueron los principales afectados por el cambio de reglas en el sector³⁴. Debido al menor volumen de compra y por ende un poder de negociación más acotado para adquirir los productos al precio al que lo hacen las grandes cadenas, se vieron obligados a resignar rentabilidad para achicar la brecha entre sus precios y los de las grandes cadenas. Las pequeñas cadenas locales, como Burgo's y SUMA, también registraron una fuerte disminución de las ventas³⁵. La mayor cantidad de participantes produjo como resultado una gran competencia asimétrica. En los primeros dos años de convivencia con las grandes cadenas fueron recurrentes los problemas financieros, concursos preventivos y acuerdos preconcursales con los proveedores.

Según los resultados de un estudio (Fundación Mercado, 1998), para agosto de 1998, cuando los bahienses debían decidir dónde realizar sus compras generales, el precio era la variable determinante de su elección.

Para compras imprevistas, el consumidor buscaba cercanía del autoservicio a su domicilio. Ante la política mundialmente conocida de Wal-Mart de establecerse en las afueras de las ciudades para ofrecer precios bajos y amplio surtido, la cooperativa le dio valor a la cercanía, mientras sus precios seguían siendo razonables³⁶.

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 compras³⁷.

(34) Sobre el enfrentamiento entre las cooperativas de consumo y los pequeños negocios, Charles Gide apoyaba la causa cooperativista ya que los comercios "de todas maneras serán eliminados, solamente que entonces lo serían en provecho de los grandes almacenes o de los almacenes con sucursales³⁸".

(35) A la llegada de Norte y Wal-Mart, Burgo's contaba con dos bocas en el centro de la ciudad mientras que SUMA tenía tres sucursales, incluyendo una en el Barrio Patagonia.

(36) Se podría decir que la política de "La Obrera" seguía siendo el establecimiento de precios justos ya que se buscaba un precio bajo al consumidor pero sin caer en el sometimiento sobre los proveedores locales o la provisión de bienes producidos en condiciones indignas para la clase trabajadora, tácticas en las que suelen caer los grandes actores del retail mundial.

Así se produjo un despliegue “febril” de locales “flux” distribuidos en todo Bahía Blanca³⁷, para aprovechar en los días hábiles la “compra de proximidad”: en 1997 se llegó a los barrios Rosendo López y Pampa Central, en 1998 al barrio Pacífico y a Villa Libre, en 1999 al barrio Ricchieri, en el 2000 a Villa Ressia, Bella Vista y a la calle General Paz y en 2001 a la calle Yrigoyen y al barrio Patagonia.

Sin embargo, Wal-Mart no fue la única firma que construyó una sucursal “trafic” en la calle Sarmiento, en las afueras de Bahía Blanca³⁸. En mayo de 1997 la CO concretó una alianza con la Bolsa de Comercio de Bahía Blanca S.A. y el grupo mendocino Pérez Cuesta S.A.C.I. para fundar el principal complejo comercial de la región. El 18 de noviembre de 1998 se inaugura el Bahía Blanca Plaza Shopping, a cuyo hipermercado se le asignó la denominación de Sucursal N°42³⁹. Con el mismo formato de los nuevos competidores, la CO ya contaba con dos hipermercados en Bahía Blanca para captar las compras durante los fines de semana.

Además de la apertura de nuevas bocas y de aggiornar a todas las demás para brindar mejoras al consumidor, la política de precios de la cooperativa se planteó en dos frentes. Por un lado, se exigió a los proveedores la baja de costos, ya que hasta la llegada de Disco y Wal-Mart, aprovechando que la competencia en la ciudad no era muy fuerte, manejaban listas de precios superiores a las de otras ciudades donde sí existía guerra de precios. Por otro lado, se debió recurrir a un sacrificio de los mark-up hasta prácticamente igualar ingresos con egresos, situación que obligó a la CO a abandonar su tradicional política de crecer patrimonialmente mediante la capitalización de excedentes, debiendo en cambio acudir al crédito bancario a largo plazo.

De acuerdo a los resultados de un estudio de consultoría, la participación de mercado de las distintas cadenas de Bahía Blanca en 1998, se indica en el cuadro 4⁴⁰.

(37) Existe una clasificación realizada por Georges Chetochine (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.

(38) Silvia Marengo en su trabajo “Las innovaciones en el comercio minorista de Bahía Blanca y sus consecuencias territoriales” remarca 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 conformación de un dinámico eje de expansión urbana”.

(39) El inmueble terminó siendo adquirido totalmente por la Cooperativa Obrera en diciembre de 2000.

Cuadro 4. Participación de mercado de las cadenas de Bahía Blanca

Cadenas	Total productos	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 S.A. No incluye datos de venta de la cadena Burgo's.

Superado el inicio de las actividades de Disco y Wal-Mart, la posición de liderazgo ostentada por la Cooperativa Obrera se había afianzado. Este incremento del “market share” se realizó en desmedro de los negocios tradicionales y pequeños autoservicios, quienes fueron los más afectados por la transformación del sector. Sin embargo, la posición de liderazgo en porción de mercado de la CO no le permitió seguir manteniendo la posición de fijadora de precio que poseía hasta 1996, debiendo ajustarse a las reglas de juego que planteaban las cadenas (con gran respaldo financiero) recientemente establecidas.

La posición de liderazgo de la Cooperativa Obrera se ponía de manifiesto en los resultados de una encuesta realizada por la filial Bahía Blanca de la Asociación de Defensa de los Consumidores y Usuarios de la Argentina (ADECUA) a fines de 2001. En el cuadro 5 se indican las variables en las que se basan las elecciones realizadas por los consumidores para realizar sus compras en la CO, Disco, Wal-Mart y minimercados barriales.

En la encuesta, la CO resulta la preferida en la mayoría de los rubros: otros servicios, calidad, higiene, carnes, pescado, frutas, comestibles, estacionamiento, verduras y pan (ordenado por mayor porcentaje). Los bahienses eligieron a Wal-Mart en materia de precios y surtido mientras que la CO se ubicó en el segundo puesto en esos rubros (en base a precios fue elegida por el 38,9% de la muestra mientras que respecto al surtido el porcentaje por el 34,6%). O sea, es notoria la diferencia entre Wal-Mart y la Cooperativa en surtido, pero no así respecto a los precios.

(40) Casa Tía se encontraba en Bahía Blanca antes del arribo de Norte y Wal-Mart. En febrero de 1999 la cadena de supermercados propiedad de las familias De Narváez y Deutsch fue vendida al grupo Exxcel-Promodès (fondo de inversión propietario de los Supermercados Norte). Mientras sucedía el proceso de conversión de las tiendas Tía en Norte en la Argentina, los colosos franceses Carrefour y Promodès se fusionan en agosto de 1999. Norte, flamante propiedad del grupo Carrefour desde abril de 2001, siguió funcionando como tal hasta 2008 cuando se decidió convertir los 97 locales de la cadena a un nuevo formato del gigante francés: nacían los Carrefour Express (se ha comprobado que bajo esta nueva imagen, las ventas se incrementaron significativamente).

En cuanto al trato personal los almacenes barriales siguen siendo los elegidos en atención al vecino (secundados por la cooperativa). En cuanto a la evaluación de la atención al consumidor el 84,8% la consideraba buena y sólo el 3,0% la calificaba como mala.

Fuera de Bahía Blanca, la CO también encaró un proceso de expansión. Hacia el centro de la provincia de Buenos Aires, abrió un hipermercado en Azul y luego estableció sucursales en Olavarría, Necochea y Benito Juárez⁴¹.

Más cerca de la sede central, en las localidades de Cabildo, Puán, Punta Alta, Tornquist y General La Madrid se habilitaron nuevas bocas. Trascendiendo el territorio bonaerense, la entidad llegó a la ciudad rionegrina de Río Colorado y a las pampeanas de General Acha y Guatraché. Este ambicioso programa de expansión, desarrollado en Bahía Blanca y una amplia región, hizo que entre los años 1997 y 2001, la CO prácticamente duplicara la cantidad de sucursales, llevándola de 29 a 57. Para concretar esa expansión, CO debió realizar importantes inversiones que se financiaron con la capitalización de excedentes anuales, el crédito comercial de los proveedores, crédito bancario a largo plazo (importante apoyo del Banco Credicoop) y el uso de los fondos provenientes de los préstamos de sus asociados. Estas inversiones incrementaron fuertemente el patrimonio de la entidad al tiempo que creció sustancialmente el valor comercial de la cadena.

Cuando la Argentina atravesó la crisis económica y social más aguda de su historia en 2001-2002, la Cooperativa Obrera buscó “transparentar el funcionamiento económico en materia de abastecimiento a la población” (Luciani, 2005). La empresa fue la única de las cadenas de supermercados que operaban en Bahía Blanca que adhirió al acuerdo de colaboración en defensa de la canasta familiar promovido por el Concejo Deliberante y suscrito por diversas organizaciones de consumidores, sociedades de fomento y entidades representativas de los pequeños comerciantes.

Además, recuperó su condición de empresa testigo al convertirse en fuente de información sobre faltantes de productos y aumentos justificados de precios, garantizando un abastecimiento no especulativo en defensa de los consumidores.

(41) Antes del hipermercado en Azul, la Cooperativa Obrera se hizo cargo en forma exclusiva de un supermercado que Hipervisión S.A. explotaba en la ciudad bonaerense de Coronel Pringles. A raíz de un acuerdo de asociación y comercialización con Hipervisión, La Obrera adquirió el 50% del paquete accionario de esa sociedad. Actualmente la Cooperativa maneja tres sucursales en Coronel Pringles: la sede N°29, Hiper visión y Visión.

Cuadro 5. Elecciones realizadas por los consumidores

Ítems	Comercios
Higiene	CO (48,9%)
Precio	Wal-Mart (40,3%)
Calidad	CO (52,2%)
Surtido	Wal-Mart (43,2%)
Otros servicios	CO (64,0%)
Estacionamiento	CO (37,0%)
Atención personal	Minimercado Barrial (43,4%)
Pan	CO (31,5%)
Carnes	CO (41,4%)
Pollo Minimercado Barrial	(41,5%)
Pescado	CO (40,5%)
Verduras	CO (35,4%)
Frutas	CO (39,4%)
Comestibles	CO (39,3%)

Fuente: Encuesta ADECUA, 2001

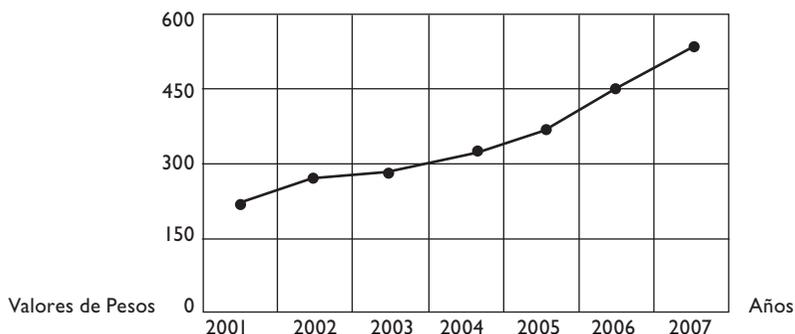
Durante el turbulento año 2002 la Cooperativa Obrera no abrió sucursales nuevas pero a partir del año siguiente, a la par de la recuperación económica, emprende una fase de expansión a nivel regional que aún continúa. En territorio bonaerense, establece nuevas bocas en Necochea (2003) y Olavaria (2004) y en 2007 establece su última tienda en la provincia en Puerto Belgrano. Las ciudades de Santa Rosa⁴² y General Pico en La Pampa también recibieron la llegada de la empresa bahiense en 2007. En los últimos años, fue ganando nichos de mercado en Río Negro, provincia con fuerte tradición cooperativista. Después de instalarse en Río Colorado en 1998, CO rescató la cooperativa de consumo La Estrella, de Cinco Saltos en julio de 2003, transformándose en su sucursal N° 58. La Cooperativa inauguró tres sucursales en General Roca al año siguiente, dos en Villa Regina en 2005, una en Cipolletti y otra en Choele Choel en 2006 y una en Ingeniero Huergo en 2007. A fines de mayo del corriente año la Cooperativa estableció un hipermercado de 4.000 m² en Viedma, la capital rionegrina⁴³. 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” (de las que tres ya están operando)⁴⁴.

(42) Próximamente la cooperativa contará con una nueva sucursal en la capital de La Pampa.

(43) La Cooperativa espera instalarse este año también en Allen (en un predio donde funcionó durante muchos años una sede de “El Hogar Obrero”) y Fernández Oro.

(44) Se proyecta para el futuro una expansión hacia el interior de la provincia de Neuquén.

Gráfico 1. Ventas (2001-2007 proyectado)



Fuente: Cooperativa Obrera, 2008

Con la aparición de nuevos locales, el mercado de la cooperativa se fue extendiendo: de 764.000 habitantes atendidos en 2003 se espera pasar a 1.200.000 a fines de 2008. El despliegue territorial junto a la expansión del consumo desde 2003 generó que la facturación más que se duplicara en ese período (Gráfico 1).

Mucho más que buenos precios

En su afán por buscar la mejor relación “calidad-precio”, la CO pone al alcance de los consumidores los productos de marca propia “COOPERATIVA”. También, junto a Supermercados Toledo de Mar del Plata, ofrece la línea “Primer Precio” de productos de bajo precio, cuya salida al mercado se dio ante el escenario de crisis de fines de los noventa. El desarrollo de alimentos funcionales que reducen el riesgo de enfermedades cardíacas es otra de las prioridades de la CO (pan, aceite, huevos, harinas y otros productos agrupados bajo la marca “ECOOP”). La CO tiene como política priorizar a las Pymes regionales para llevar a cabo el desarrollo de los productos de marca propia y también desarrolla sus propias experiencias industriales; la entidad tiene su propia panificadora y un frigorífico en la ciudad de Cabildo que provee carne y embutidos (productos “Sombra de Toro”, otras de las marcas de “La Coope”).

Por su condición de empresa social, existen otros factores que no son económicos y que han jugado un papel fundamental en su estrategia. Mientras el poder económico se centraliza cada vez más, la CO, mediante la constante incorporación de nuevos asociados (únicos dueños de la empresa), facilita la participación y la decisión democrática y difunde el poder en asambleas y reuniones de su “Círculo de Consumidores” en cada una de las ciudades de actuación.

Los círculos de consumidores actúan como un canal de interacción entre los asociados y los responsables del manejo de la cooperativa; allí los consumidores toman conocimiento de las cuestiones comerciales que afectan su canasta familiar como de aquellos aspectos de la entidad que no se ven cuando van de compras. La Cooperativa también desarrolla una intensa labor en el ámbito de la educación y la cultura; es la institución privada con mayor actividad en este campo dentro de la región y toda su programación es de carácter gratuito.

Acciones por la salud de los consumidores es otro de los esfuerzos que emprende fuera de su propia actividad económica. Junto a la Fundación Cecilia Grierson, CO desarrolla el Programa “Alimentación y Salud” para informar a los consumidores en todo lo referido a nutrición. También impulsa el Proyecto “DEMOCAB” en la localidad de Cabildo, donde se realizan estudios sobre el colesterol⁴⁵ y una diversidad de actividades en pos del cuidado del medio ambiente⁴⁶.

Conclusión

Antes del arribo de las cadenas internacionales, la Cooperativa Obrera tenía una participación del 45% del mercado; hoy esa participación supera ligeramente el 50% (llegando en algunas ciudades al 80%). La estrategia comercial de “negocios de proximidad”, la oferta de segundas marcas (antes por la crisis y ahora por la inflación), la expansión regional en mercados sin atractivos para las grandes cadenas y su continua preocupación por el personal y la comunidad fueron elementos de un plan de desarrollo que trascendió las meras necesidades de consumo. La misma cooperativa reconoce “perfectamente que su principal capital es la confianza de la gente y que a las grandes cadenas internacionales no puede enfrentarlas a partir de los recursos económicos porque en ese caso su derrota estaría escrita de antemano”.

Hoy, en Bahía Blanca, la CO debe competir con Wal-Mart, Carrefour, Vea (ex-Disco, ahora en posesión del grupo chileno Cencosud), Burgos, supermercados chinos y almacenes de barrio. En un nuevo escenario inflacionario, la Cooperativa deberá “seguir alerta” a su entorno.

(45) Actividad que realiza junto a la Fundación Grierson, el Programa de Prevención del Infarto en la Argentina (PROPIA) de la Universidad Nacional de La Plata y el Centro de Análisis Clínicos de Bahía Blanca.

(46) Puntos Limpios (contenedores de residuos a reciclar), ECOCLUBES (agrupaciones de jóvenes que contribuyen al cuidado del medio ambiente), ECOOPDIESEL (producción de biodiesel) y la promoción para reemplazar las tradicionales bolsas de polietileno.

Actualmente el individuo piensa que no tiene ningún poder frente a las grandes multinacionales. El consumidor parece no tener más remedio que aceptar esta situación y así su acto de compra se vuelve un voto silencioso al desarrollo de este tipo de corporaciones. Sin embargo, sociedades de consumo como la Cooperativa Obrera tienen el potencial de revertir el acaparamiento y la remisión de riqueza de estos “gigantes”. Siguiendo a Charles Gide, “suprimiendo la persecución de las utilidades, único motor actual de la actividad económica, para sustituirlo por la única preocupación de las necesidades que hay que satisfacer”, más cerca se estaría del día donde se establezca la verdad y la justicia económica.

Bibliografía

- Bergdahl, Michael. *Competir y prosperar al estilo Wal-Mart. Lo que he aprendido* de Sam Walton. John Wiley & Sons, Inc. 2004.
- CCR S.A. Estudio sobre la participación de mercado de las distintas cadenas de Bahía Blanca, Buenos Aires, 1998.
- Cooperativa Obrera [en línea] <http://www.cooperativaobrera.com.ar>, 2008.
- Fairbairn, Brett. “Cohesion, Consumerism, and Co-operatives. Looking Ahead for the Co-operative Retailing System”. *Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan*. 2004.
- Friedman, Milton. “The social responsibility of business is to increase its profits”. *The New York Times Magazine*, 13 de setiembre de 1970.
- Fundación Mercado. “Tendencias de consumo en los hogares de Bahía Blanca”, Buenos Aires, Agosto de 1998.
- Gide, Charles *Las sociedades cooperativas de consumo*, México: Talleres Gráficos de la Nación, 1924.
- Kaplan de Drimer, Alicia. “Continúan los debates en torno a la posible desmutualización de algunas cooperativas”. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año VII, n° 11, Octubre 2001.
- “Contribución de la economía social al desarrollo del país”. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año X, n° 28, enero-abril 1988.
- “El capital en las entidades cooperativas y el problema de los miembros inversores no usuarios”. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año VIII, n° 12, julio de 2002.
- “Las cooperativas ante los peligros de desnaturalización y de desmutualización”. *Cuadernos de Economía Social del IAIES*, Año VI, n°9, mayo de 2002.
- Las cooperativas: Fundamentos, historia, doctrina, Buenos Aires Intercoop, 1981.
- “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, agosto-diciembre 1996.
- Luciani, Adrián. *85 años de la cooperativa Obrera*, Bahía Blanca, 2005.
- Marengo, Silvia. “Las innovaciones en el comercio minorista de Bahía Blanca y sus consecuencias territoriales”. Departamento de Geografía y Turismo de la Universidad Nacional del Sur.
- Masón, Rubén A. “Experiencia Argentina en el Cooperativismo de Consumo”. Documento Informativo EHO/050/99 del 29 de marzo de 1999.
- Mitchell, Stacy. “Who needs Chains when you’ve got Community?”, ReclaimDemocracy.org New Rules Project, [en línea] http://www.reclaimdemocracy.org/articles_2004/community_enterprise_replacing_chains.htm, 2004
- Nilsson, Jerker. “Consumer Cooperatives as Consumer Welfare Organizations”. *Journal of Consumer Policy*, 1985.
- Palacios Morini, Leopoldo Las Universidades Populares,. F. Sempere y Compañía Editores, Valencia, 1908.
- Walmart Precios bajos todos los días [en línea] <http://www.walmart.com.ar>