

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
SERVICIO CENTRAL DE EXTENSIÓN Y ACTIVIDADES
EN EL MEDIO
UNIDAD DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

ESTUDIOS COOPERATIVOS

RECTOR: Ing. RAFAEL GUARGA

PRO RECTOR DE EXTENSIÓN Y
RELACIONES CON EL MEDIO.
Ing.Agr. CARLOS RUCKS

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE
ESTUDIOS COOPERATIVOS:
Dr. JOSE LUIS CAZERES
ASISTENTE:
Ing.Agr. FERNANDO DE TORRES

ESTUDIOS COOPERATIVOS:

AÑO 8 N° 1 MAYO 2001

SCEAM (Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio)

UNIDAD DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Cnel. Brandzen 1956/201

Tels. 409.02.86 - 402.54.27

Fax. 408.31.22

Correo Electrónico: extensio@adinet.com.uy

Montevideo – Uruguay

CARÁTULA: William Goncalvez

Contenido de este número

1. Presentación.pág 4
2. Una visión del cooperativismo de consumo uruguayo.
Cdor. Rodolfo Boragno.pág 5
3. Consorcio de cooperativas Agrícolas. Un nuevo desafío para el sistema
Cooperativo Agrario Uruguayo.
Ing.Agr. Inocencio Bertonipág 35
4. Relevamiento de algunos trabajos finales realizados en la Facultad de Agronomía
relacionados con el Cooperativismo Agrario y otras formas asociativas.
Bachs. Emily Basdassary y Valeria Telispág. 47

PRESENTACION

El presente número de Estudios Cooperativos contiene dos artículos: uno sobre cooperativas agrarias y el segundo sobre cooperativas de consumo. Además se presenta un relevamiento de algunos trabajos finales realizados en la Facultad de Agronomía relacionados con el cooperativismo agrario y otras formas asociativas.

El trabajo referente a cooperativas agrarias nos muestra la evolución institucional que han tenido dichas cooperativas en búsqueda de su adaptación a las exigencias de diversos factores de la realidad agrícola.

Dichos factores no solo provocaron cambios en la forma de actuar de las cooperativas agrarias sino que determinaron la creación de instituciones para mejorar la actuación de las mismas.

En primer lugar conformaron una cooperativa de segundo grado, la Central Cooperativa de Granos, y luego crearon una nueva modalidad institucional, el Consorcio de Cooperativas Agrarias, cuyo análisis constituye la parte medular del artículo elaborado por el Ing. Agr. Inocencio Bertoni, gerente de la cooperativa Calmer.

El segundo artículo es de la autoría del Contador Rodolfo Boragno, gerente de la Cooperativa Bancaria de Consumo. El Contador Boragno realiza un pormenorizado análisis de las cooperativas de la mencionada modalidad.

Comienza con el estudio de los orígenes de dichas cooperativas en Europa y los principios que las rigen.

En segundo término estudia el origen del cooperativismo de consumo en el Uruguay, para pasar luego a analizar la realidad de las cooperativas de consumo entre los años 1960-2000.

A continuación, estudia la actividad económica de las cooperativas en la actualidad y analiza el papel llevado a cabo por los diferentes actores del quehacer cooperativo de consumo: el Estado, los Dirigentes, los Funcionarios y los Socios.

Finaliza el trabajo con una pregunta y una propuesta. ¿Las cooperativas de consumo hoy día, son necesarias?. Ante tal pregunta el autor culmina el artículo con algunas ideas y reflexiona sobre una alternativa de desarrollo para el consumo en el Uruguay.

Una visión del Cooperativismo de Consumo en Uruguay

Introducción

El presente trabajo pretende abordar en una apretada síntesis, la evolución y la actual situación del Cooperativismo de Consumo en el Uruguay, así como presentar una propuesta alternativa al actual modelo institucional y comercial para esta modalidad de cooperativas.

El propósito que me anima, en mi estricto carácter de cooperativista y participando de la preocupación generalizada en el movimiento sobre la progresiva pérdida de protagonismo y la aparición de síntomas de crisis que vienen evidenciando todas las Cooperativas de Consumo tanto en lo institucional como lo comercial, es el de aportar algunos elementos de análisis de la realidad y de sus posibles causas, para realizar una necesaria autocrítica de todos quienes de una u otra manera formamos parte del mismo, pero también y fundamentalmente para generar un debate fermental sobre las posibles salidas al modelo vigente.

Para ello, primero, hemos intentado recorrer en una breve reseña, la evolución de las Cooperativas de Consumo en Uruguay desde su origen hasta hoy día, describiendo además el rol de los diferentes actores que incidieron e inciden en el desarrollo del sistema. En segundo lugar, pretendimos, en base a algunos indicadores, esbozar su actual situación comercial y económica y en tercer lugar, queremos aportar, sin pretender ser originales ni en el procedimiento ni en las propuestas, algunas ideas para reabrir un necesario análisis y debate colectivo que permita visualizar y concretar algún proyecto integrador, que cuente con el consiguiente respaldo de todos sus actores y permita a las Cooperativas ser fieles a su cometido socioeconómico.

Como en todo análisis sobre una realidad que involucra aspectos sociales y económicos y en particular, conductas, es muy probable que no se compartan algunas o varias de las apreciaciones realizadas o quizá se llegue a concluir que el informe hace mayor énfasis en los aspectos negativos que presenta el sistema frente a los tantos logros positivos que han conseguido las Cooperativas a través del tiempo, pero la realidad actual, caracterizada por una crisis que a nuestro entender es grave, pero que aún estamos a tiempo de revertir, nos obliga a señalar con franqueza aquellos factores que vemos como críticos.

Quien haya convivido dentro del sistema, se haya visto beneficiado por sus bondades, sea como socio o como empleado, se sienta identificado con su filosofía y crea en él como una herramienta útil para la comunidad, viendo las dificultades por las que hoy atraviesan las Cooperativas de Consumo, debe plantearse seriamente, qué hacer para recuperarlas, garantizarles su viabilidad y devolverles la vigencia que nunca debieron perder.

La actual generación de cooperativistas recibimos como legado instituciones que con mayor o menor eficacia, nos han demostrado ser útiles tanto en la cobertura de nuestras necesidades de consumo como en la generación de puestos de trabajo. Nuestro compromiso hoy, es encontrar las soluciones para mejorarlas y transferirlas a las futuras generaciones, recreadas, viables, eficaces y solidarias como siempre.

Cr. Rodolfo Boragno

INDICE DEL DESARROLLO DEL TRABAJO

Capítulo 1 - Antecedentes del Cooperativismo de Consumo.

Capítulo 2 - El Cooperativismo de Consumo en Uruguay

Capítulo 3 - Una breve reseña de la evolución de las Cooperativas entre los '60 y el 2000.

Capítulo 4 - Los principales actores en la vida de las Cooperativas de Consumo.

Capítulo 5 - Algunos indicadores de la actividad comercial y de la situación económica de las Cooperativas de Consumo en la actualidad.

Capítulo 6 - Las Cooperativas de Consumo hoy día ¿ son necesarias ?

Capítulo 7 - Algunas ideas para debatir en una alternativa de desarrollo para las Cooperativas de Consumo.

Capítulo 1 – Antecedentes del cooperativismo de consumo.

Las cooperativas de consumo, tal como las conocemos hoy día, tienen como precursoras las experiencias desarrolladas fundamentalmente en Inglaterra, Francia y Alemania en la primera mitad del siglo XIX, en plena consolidación de la revolución industrial.

La situación de pobreza de los asalariados hizo que éstos, paralelamente al proceso reivindicativo de mejores condiciones laborales, buscaran formas más concretas, dentro de sus posibilidades, para paliar sus necesidades de consumo básico.

La experiencia que realmente superó su etapa inicial y se consolidó fue la Sociedad de Rochdale (Manchester, Inglaterra), reconocida por su trayectoria exitosa como precursora del movimiento cooperativo moderno.

En octubre de 1844 se funda “La Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale” bajo los siguientes principios:

- 1.- El ingreso a la Sociedad es libre y voluntario
- 2.- El control de esta Sociedad será democrático, otorgando un voto por persona independientemente del capital que se haya aportado.
- 3.- La Cooperativa, como tal, será neutral frente a las ideas políticas, religiosas y filosóficas tanto de sus miembros como de las del entorno social en el que actúa.
- 4.- Promoverá la educación en los valores y principios del cooperativismo.
- 5.- Los excedentes que genere la actividad comercial serán retornados a sus miembros en función de los consumos realizados.
- 6.- Si se decide abonar intereses sobre el capital, éstos deberán ser limitados.
- 7.- Se promoverá la venta contada a fin de no afectar el capital de giro.

Bajo estos principios se ha desarrollado buena parte del cooperativismo que llega hasta nuestros días. (En los últimos años, estos principios han sido reformulados pero en su esencia mantienen la misma filosofía y a los efectos del actual análisis esto no ha sido relevante).

El objetivo que se perseguía entonces y sigue siendo válido hoy, más allá de las significativas variantes que se han ido introduciendo en el entorno socioeconómico, fue y es crear emprendimientos de carácter comercial que, actuando dentro del sistema económico dominante con una lógica empresarial, pretende obtener para sus miembros condiciones más ventajosas que las que le ofrece el mercado en la adquisición de bienes, para la satisfacción de sus necesidades de consumo y sin pretender obtener lucro en su gestión.

Así como para la empresa privada y capitalista el móvil es la maximización de la ganancia, apoyada además en el derecho de propiedad individual (incluso en sus formas jurídicas societarias), las cooperativas fueron concebidas, bajo la influencia de ideas socialistas de la época, como entidades cuyo móvil es buscar mediante la solidaridad de sus miembros, la

mayor economía posible en su consumo necesario y si bien no se negaba el derecho individual de cada miembro a su capital, se pretendía mediante el criterio “ una persona - un voto”, introducir una suerte de democratización tanto sobre la propiedad como sobre el destino de la rentabilidad.

Es interesante apreciar que estas sociedades, si bien están regidas por un marco jurídico que reconoce la propiedad individual de sus socios sobre la cuota parte patrimonial que han aportado y contribuido a generar, son asumidas y percibidas por éstos como entidades que pertenecen más al colectivo que a sus patrimonios personales.

El principio cooperativo de Control Democrático, por el cual se otorga un voto por persona, independientemente de su mayor o menor participación en el patrimonio, hace jurídicamente imposible la concentración del poder de decisión en manos de uno o pocos socios.

Por otra parte, esta restricción jurídica, hace que no exista un mercado, como lo hay por ejemplo para las sociedades por acciones, donde realizar las transferencias de las cuotas partes sociales. Es la propia Cooperativa la que asume el compromiso de retornar, quien se quiere desvincular de la misma, el pago de su capital integrado más los acrecentamientos que se hubieren adjudicado a través de la distribución de los excedentes de gestión.

Esa percepción de propiedad colectiva se ve reforzado además por la forma dinámica de ingreso y egreso de sus socios, la que se va operando gradualmente en el tiempo, procesándose de esta manera una transferencia en forma natural y sin traumatismos, de una generación a otra, la propiedad de estas entidades.

En teoría, esta forma de transmitir la propiedad permite además de reforzar el sentido solidario y el objetivo básico de la cooperativa, ir adaptándose tanto a las necesidades de las nuevas generaciones como a las condicionantes del cambiante contexto socioeconómico.

Podemos decir, a modo de conclusión, que este tipo de sociedad resultó ser una síntesis entre la propiedad colectiva y la individual, entre una actividad comercial y las necesidades básicas de sus asociados, entre el necesario enfoque empresarial de una unidad económica y el necesario rescate de la persona como centro y sujeto de la economía.

La evolución exitosa y la trascendencia que cobraron estas sociedades cooperativas, dio lugar a que se iniciaran emprendimientos similares en casi todos los países e incluso bajo diferentes regímenes económicos y se extendieran además a actividades de otros sectores de la economía. Es así que en todos los sectores, el productivo, el financiero, el agrícola, el de servicios, etc., aparecen formas societarias cooperativas.

Hoy día la modalidad de consumo tanto a nivel internacional como interno, no tiene la importancia y la preponderancia que tenía décadas atrás ni dentro del movimiento cooperativo en su conjunto ni dentro del sector comercio, pero igualmente siguen existiendo experiencias cooperativas de consumo muy exitosas tanto desde el punto de vista social, como comercial y económico-financiero, cumpliendo con su cometido y finalidad cooperativas.

Capítulo 2 - El Cooperativismo de Consumo en Uruguay

Las primeras experiencias de cooperativas de consumo en Uruguay se conocieron en los inicios del siglo XX.

El país emergía de una larga etapa de luchas políticas y proyectaba su desarrollo social y económico sustentado políticamente por una concepción de Estado Benefactor.

Es así que se fue conformando una amplia clase media (aumentada numéricamente con fuertes contingentes de inmigrantes) sostenida, además por una creciente actividad comercial e industrial y por una clara política redistributiva del ingreso, instrumentada entre otras formas, por la generación de empleos públicos y por un marco normativo muy evolucionado para la época, que establecía una serie de beneficios sociales y garantías laborales.

En este marco socioeconómico, se fue generando en esa clase media, integrada básicamente por trabajadores y empleados, beneficiarios de esa política, una valoración muy fuerte de la seguridad y solidaridad social, conformando una cultura que privilegiaba estos valores sobre la acción individual riesgosa y competitiva.

No obstante los méritos sociales que esa política redistributiva había logrado, la depresión del '30 generó una crisis importante que trajo aparejado dificultades y carencias para las familias, a las que ni el Estado, ni el sector económico privado, podían darles solución, ya sea a través de políticas de subsidio o de empleo, porque la economía en su conjunto no disponía de los recursos suficientes como para paliar las necesidades de ese momento.

En ese contexto y para atender algunas de esas necesidades, comienzan a aparecer las primeras cooperativas que si bien no contaban con un marco normativo que las diferenciara de otras formas jurídicas y reconocidas legalmente, funcionaron bajo los principios y doctrina cooperativos.

Estas formas societarias resultaron en definitiva perfectamente compatibles con ese sentido solidario y colectivo que ya se había generado en ese entramado social de trabajadores y empleados - públicos y privados - que constituían la clase media uruguaya.

El modelo de Cooperativa de Consumo que se fue implementando en nuestro país, no difirió del desarrollado en otros países y se hizo sobre la base de la doctrina y valores universales del cooperativismo.

La totalidad de esos emprendimientos que se formalizaron como Cooperativas de Consumo iniciados en la primera mitad del siglo XX tuvieron su origen en ámbitos laborales o gremiales y para confirmarlo baste con repasar el origen de algunas de las Cooperativas creadas por esa época:

Cooperativa de Usinas y Teléfonos del Estado (1920), creada por funcionarios del ente.

Cooperativa Magisterial (1929) , fundada por el gremio del magisterio.

Cooperativa Municipal (1930), creada por los empleados de la Intendencia de Montevideo.

Cooperativa Bancaria (1932), creada sobre la ya iniciada Cooperativa de empleados del Banco Hipotecario y ampliada en esta fecha a todos los empleados bancarios.

Cooperativa Club Ancap (1934), fundada por empleados del ente asociados al Club Ancap.

Cooperativa de Consumo Salud Pública (1942), creada por funcionarios del respectivo ministerio

Cooperativa del Transporte (1944), creada por propietarios y empleados de la empresa Cutcsa.

Asociación Cooperativa Electoral (1944), creada por funcionarios de la Corte Electoral

Cooperativa AFE (1949), fundada por los ferroviarios.

Incluso las Cooperativas que hoy tienen una definición más abierta como las del interior, por ejemplo Cooperpay, surgen inicialmente de ámbitos gremiales o son formadas por empleados de empresas privadas.

Tal como se puede inferir, la fase inicial de la mayoría de las Cooperativas tuvieron como referencia la misma base social de los gremios y sus integrantes intuyeron que podían a través de aquellas, complementar de un modo práctico y solidario el mejoramiento de su poder adquisitivo a través de la compraventa de artículos de primera necesidad.

Existieron y existen otras formas de Cooperativas de Consumo, que se desarrollaron bajo los mismos principios pero sin revestir las formalidad de aquellas. Ejemplo de estas experiencias son los **Departamentos de Consumo** que se crean dentro de las Cooperativas Agrarias o los **Clubes de Compra** que funcionan básicamente en los complejos de viviendas o dentro de ciertos agrupamientos sociales, que buscan economías de precios en los insumos básicos o en los artículos de primera necesidad. La poca escala y el costo operativo de estas modalidades, hizo en la mayoría de los casos, que por falta de recursos y por falta de competitividad, no prosperaran más allá de un modesto nivel de actividad y ello debido más al esfuerzo y voluntad de sus impulsores que por su viabilidad económica.

Lo más interesante de esa primer etapa del cooperativismo de consumo en Uruguay fue que a pesar de no contar con un marco normativo específico que definiera este tipo de sociedad, igualmente logró expandirse y consolidarse. Es cierto que cada Cooperativa contó en esa etapa con la aprobación legal para funcionar y para realizar sus retenciones sobre los sueldos de sus asociados, mecanismo que sirvió y sirve de mucho a la hora de efectuar las cobranzas de las ventas a crédito y del aporte de capital.

Recién sobre mediados de la década del '40, cuando ya estaban en pleno funcionamiento varias cooperativas, como las que se mencionaron más arriba, se sanciona la primera ley en materia de sociedades cooperativas, la N° 10.761 de 1946. En ella se las definió conceptualmente y se establecieron disposiciones específicas en materia de constitución, organización, en lo referente a su patrimonio y distribución de excedentes y de exoneraciones fiscales.

Dos años más tarde, el 5 de marzo de 1948, se reglamenta dicha ley estableciendo además criterios para ser tenidos en cuenta por los estatutos y la contabilidad y también las somete al contralor estatal a través de la Inspección de Hacienda (hoy Auditoría Interna de la Nación).

En 1954, siguiendo los principios integracionistas del Cooperativismo, se crea la FUCE (Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo), cuyo rol será la de oficiar como entidad gremial, bajo la forma de Cooperativa de Segundo Grado. En ese momento integraban esta Federación 26 cooperativas que registraban 74.095 socios y eran fuente de ocupación para 1.311 empleados.

Según el trabajo realizado por los autores Carlos Dutrenit, Mario Mir y Carlos Marquillo, a inicios de la década del 60, el número de cooperativas en actividad era de 29, el número de asociados alcanzaba a 84.498 y los empleados sumaban 1.500.

¿ En qué se basó el éxito de las Cooperativas de Consumo hasta ese momento?

Fueron las primeras empresas que financiaron el consumo básico, es decir, alimentación, indumentaria y equipamiento del hogar.

A pesar de estar contraviniendo uno de los principios cooperativos - **la venta al contado** – la verdad es que **la venta a crédito** fue (y es hasta hoy día), uno de los principales beneficios brindados a los asociados y también uno de los principales pilares sobre los que se apoyó la expansión comercial de las Cooperativas.

Esa modalidad de venta, complementada con el derecho de retención sobre los salarios de sus asociados, cuando en la plaza no se habían desarrollado instrumentos de crédito accesibles por la familias, (salvo el ofrecido en forma restringida por el sector financiero privado o el crédito social de la banca estatal), fue para las Cooperativas un factor diferenciador que favoreció sin duda, el desarrollo de sus ventas.

Otro factor que contribuyó al crecimiento de las Cooperativas de Consumo fue la acumulación constante de capital, a través del aporte mensual de sus asociados que en forma continua y prácticamente sin límites.

Esa acumulación les permitió, no sólo ampliar su patrimonio, sino también apuntalar el financiamiento de los créditos y solventar un sostenido proceso de inversiones en activos fijos (básicamente, edificios para soporte de sus actividades), lo que en conjunto les permitió frente a sus asociados mostrar una imagen de desarrollo comercial y una situación económica y financiera sólida y solvente.

La facilidad de acumular importantes fondos con aportes individuales de poca entidad , favoreció el desarrollo de servicios para atender otras necesidades adicionales a las del propio consumo y así se implementaron servicios médicos, odontológicos, se incorporaron servicios fúnebres y panteones sociales, préstamos de libros escolares y liceales, colonias de vacaciones y otros.

El desarrollo de esos nuevos beneficios ayudaron a consolidar aún más a las cooperativas pues hicieron ver y sentir a sus asociados, que se había logrado en los hechos, concretar un modelo de empresa comercial y social, basada en el aporte solidario

Esa consolidación se traducía en una marcada fidelidad a la institución que se manifestaba en una participación activa de los asociados, no solo a través de sus compras sino también en actividades institucionales (asambleas, elecciones y comisiones) de la vida de la Cooperativa así como la de promocionarla en sus lugares de trabajo, captando nuevos asociados.

Otro aspecto a tenerse en cuenta, es que todos estos emprendimientos cooperativos, pronto alcanzaron un número importante de asociados que les permitió operar a escalas lo suficientemente grandes como para lograr así economías y eficiencias en su gestión comercial y económica.

A todo ello hay que agregar que durante esa primera fase de la vida de las cooperativas de consumo, la difusión y comunicación entre sus asociados de la doctrina y filosofía cooperativista, a través de publicaciones y actividades, fue creando entre esas primeras generaciones un sustento ideológico que se veía reflejado en el plano de la realidad, a través del crecimiento y la consolidación de sus respectivas instituciones, lo cual retroalimentaba la validez del proyecto cooperativo.

Un factor que quizá no sea mensurable, pero que sin duda debió tener mucha importancia para alcanzar esa situación de consolidación y de bonanza, era el hecho de que todavía en esos años las Cooperativas estaban dirigidas por las generaciones que las fundaron y veían en esos logros la concreción de sus ilusiones y utopías cooperativistas, siendo ese el mejor reconocimiento que podían recibir a su dedicación la que, es bueno destacar, estaba impulsada por un espíritu desinteresado y reflejaba un sincero compromiso con la comunidad de asociados.

Sin embargo, esa manifiesta situación de prosperidad que habían alcanzado las Cooperativas, (cuyo sustento real era el nivel salarial alcanzado por sus asociados, que les permitía un consumo razonablemente bueno y contribuir con sus aportes a robustecer el patrimonio), se vería, en las siguientes décadas, seriamente afectada por la acumulación de factores externos e internos que irían deteriorando lentamente esa capacidad acumulada con tanto esfuerzo.

Capítulo 3 – Una reseña sobre las Cooperativas de Consumo entre los ‘60 y el 2000.

Las décadas de los ‘60 y los ‘70

A medida que muchas de las Cooperativas iban creciendo y consolidándose, lógica y naturalmente, se iba procesando la transformación de una entidad a escala pequeña, reducida al núcleo inicial de asociados, en otra de carácter más grande e impersonal donde los asociados comenzaban a asumir preponderantemente el rol de consumidores frente al de partícipes en el desarrollo. Comienzan entonces a aparecer indicios de una actitud prescindente en la mayoría de los socios respecto a actos sociales como elecciones de autoridades, asambleas e incluso disminuyen las actividades de comisiones.

Ese mismo crecimiento llevó también a una mayor profesionalización de sus cuadros funcionales.

Si bien en los primeros años de la década de los ‘60, las Cooperativas de Consumo seguían evidenciando una situación de crecimiento y estabilidad impulsadas por su propia inercia y por un nivel salarial de sus afiliados todavía fuerte, en los últimos años de esa década, sufrieron el impacto de un acelerado y elevado proceso inflacionario para el que no estaban preparadas pero incluso luego de constatado el mismo, tampoco reaccionaron a tiempo para adoptar los instrumentos adecuados a la situación, lo que derivó en la pérdida de buena parte del capital de giro.

La reforma cambiaria y monetaria del ‘59, es un mojón que puede considerarse importante para este análisis puesto que es el primer paso hacia la ruptura con el modelo económico preexistente basado en la concepción política de Estado Benefactor y podríamos decir también, que a partir de ese momento, comienzan a delinearse las primeras orientaciones de un nuevo modelo económico de desarrollo que se irá instrumentando a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, cuyos efectos, visto hoy con retrospectiva, fueron entre otros la disminución del costo del Estado, la eliminación de los subsidios y la protección arancelaria de la industria nacional.

Estas medidas incidieron sobre el empleo de una amplia base social, (cuya disminución hoy comprobamos), repercutirán sin duda sobre las Cooperativas de Consumo, pues los factores empleo y salario, son necesarios para que una cooperativa de consumo tenga sentido y pueda funcionar.

Puede ubicarse en la segunda mitad de la década de los ‘60 y principios de los ‘70, el inicio de un proceso de deterioro de las cooperativas acelerado básicamente por causas externas a ellas y que contribuyeron a profundizar los problemas estructurales propios que hasta hoy día padecen casi todas las cooperativas de la modalidad consumo.

La primera de esas causas fue el acelerado y elevado proceso inflacionario que se manifestó en nuestra economía al que la conducción económica de la época interpuso la famosa “congelación de precios y salarios”. La segunda fue el período posterior de desaceleración y recesión que se manifestó como efecto de aquella medida. La tercer causa, ya entrada la década de los ‘70, fue la interrupción del Estado de Derecho Constitucional.

La “congelación”, si bien frenó la inflación, impactó sobre el consumo en general, afectando en definitiva el poder de compra de los consumidores pues sus ingresos reducidos en términos reales por ese fenómeno, quedaron estancados, por esa medida, en su nivel anterior.

Durante el proceso inflacionario previo, la pérdida del poder adquisitivo del ingreso salarial de los asociados de las Cooperativas, hizo que éstos recurrieran con mayor intensidad a la utilización del crédito, primero como una reacción intuitiva para atender sus necesidades de consumo, pero luego en forma sistemática, utilizándolo como un instrumento de defensa de su poder adquisitivo frente a la inflación desatada.

Fue claro que la contrapartida de esa demanda crediticia de los socios, aceptada y correspondida por las Cooperativas con sus planes de financiación, fue la descapitalización de éstas.

En efecto, los recursos financieros que se obtenían de la cobranza de las ventas a créditos anteriores, disminuidos en su poder adquisitivo por efecto de la inflación, no eran suficientes para reponer los stocks, atender los gastos operativos y financiar nuevos créditos y en consecuencia el capital de giro vio disminuir rápidamente su capacidad operativa.

Cuando se aplica la medida de “congelación“, el daño ya estaba hecho.

Cuando sobreviene la fase de estancamiento económico, comienza a asomar el problema de la estructura interna de costos. Las Cooperativas, que venían de una fase de auge, habían construido una estructura comercial y administrativa diseñada para atender una actividad comercial creciente. El freno de la inflación y la siguiente fase recesiva, permitieron percibir que esa estructura estaba sobredimensionada para el nivel de actividad que tenían y se comienza a observar un progresivo deterioro del resultado de gestión llegando a generar los primeros déficits.

Es en ese escenario de crisis económica, que los Directivos de las Cooperativas debieron enfrentarse a la disyuntiva de mantener la viabilidad de la empresa (como unidad económica) a costa de sus asociados o dar prioridad a las necesidades de éstos a riesgo de la vida misma de la Cooperativa en tanto empresa.

En definitiva se optó por la primera de las alternativas y la expresión concreta de esa decisión se puede apreciar en las políticas de precios, las tasas de interés aplicada en las financiaciones y los aumentos en las cuotas sociales.

Hasta ese momento, el mercado de crédito al consumo no se había desarrollado y por lo tanto, aquellas medidas fueron eficaces en tanto las cooperativas mantenían una ventaja comparativa frente al comercio en general por sus sistemas de financiación y porque, se podría decir que mantenían un “cierto mercado cautivo”.

Complementariamente, las cooperativas de consumo, lograron incidir sobre el sistema político, a los efectos de obtener exoneraciones tributarias que les proporcionaran un alivio

parcial a su ya pesada estructura de costos. Es así que se obtiene, en setiembre de 1971, la sanción de la ley 14.019 por la que se extiende a las Cooperativas de Consumo, las exoneraciones tributarias y de la contribución patronal a la seguridad social que ya disponían las Cooperativas de Producción.

También algunas Cooperativas visualizaron en ese momento, que una forma de superar esa crisis económica interna era ampliar su base social (léase mayor número de consumidores) y en tal sentido la única forma era abrir sus registros a otros sectores de obreros y empleados fuera de los ámbitos laborales que le dieron origen. Sin embargo otras Cooperativas no lo entendieron así y se mantuvieron cerradas a sus ámbitos originales.

Esta diferencia de estrategia, como veremos, tendrá efectos posteriores en cuanto a la dimensión de las Cooperativas, aunque el haber apostado al crecimiento sin ensayar cambios sustanciales de las estructuras internas ni en la gestión comercial y económica, si bien ayudó a superar por un tiempo sus dificultades, simplemente difirió en el tiempo la crisis con las que otras cooperativas se encontraron antes.

Se intentó, sobre fines de la década del sesenta e inicios de los '70, a través de la FUCC, la conformación de un ámbito de negociación común entre las cooperativas para realizar operaciones de compras. Esta experiencia, que no logró consolidarse en ese momento, dejó el convencimiento de que era un camino válido y de hecho, esa iniciativa sería retomada e implementada con mayor éxito desde fines de los ochenta y hasta nuestros días.

La tercer causa a la que hacíamos referencia fue a la interrupción del Estado de Derecho Constitucional.

Si bien las Cooperativas, en tanto instituciones, no estuvieron formalmente cuestionadas como tales por el régimen, sí lo estuvieron muchos de sus dirigentes por su adhesión gremial o por su filiación política. Ello trajo aparejado, al mismo tiempo que un cercenamiento a la vida democrática al interior de las mismas, el desplazamiento de muchos dirigentes con vasta experiencia. y consustanciados con el desarrollo de estas instituciones.

Por otra parte la nula o escasa actividad sindical en ese período, fue determinante para que se perdiera o no se percibiera por las nuevas generaciones de empleados y trabajadores la trascendencia del sentido de pertenencia tanto al sindicato como a la cooperativa por lo menos como lo habían sentido y proyectado en los hechos las generaciones anteriores.

Las condiciones limitadas que existieron en ese período para emprender acciones de comunicación y difusión tendientes a recrear la esencia de la doctrina cooperativa hizo que las Cooperativas se abocaran, casi en forma excluyente, al ejercicio de su rol comercial.

Se termina la década de los setenta con una situación desde el punto de vista interno en el que cooperativas están descapitalizadas, con un nivel de precios no competitivos; con stocks que no tenían la variedad ni el volumen de años atrás; algunas de ellas con altos niveles de endeudamiento que les restringían la capacidad de compra y de negociación; con estructuras de ingresos y egresos que hacia prever resultados de gestión deficitarios; con

poca capacidad de inversión y manteniendo como única ventaja comparativa el sistema de crédito.

Desde el punto de vista del contexto macroeconómico se comienza a observar la implementación de una política monetaria que sobrevaluó el peso en relación al dólar y al mismo tiempo ingresó un flujo de capitales al circuito financiero del país que facilitó el acceso al crédito no sólo por parte de las empresas sino también por parte de las familias. Se generó entonces una disponibilidad y capacidad financiera que provocó un consumo irracional y descontrolado por sobre las posibilidades reales del país, tanto por las empresas, como por las personas.

La década de los '80

Esta década se inicia con esa euforia consumista alentada por un poder de compra desmedido, basado en condiciones artificiales que se derrumban hacia fines de 1982 provocando en los años siguientes una profunda recesión con inflación y desempleo que recién a partir de 1986 se alivia con el crecimiento económico que se produce por efecto de la corriente exportadora hacia Brasil.

No obstante, hacia fines de la década, la economía vuelve a presentar un abultado déficit y se desata un proceso hiperinflacionario.

También en esta década se vuelve a la normalidad institucional, lo que colabora a que se recuperen las instancias participativas en todos los órdenes de la vida del movimiento, lo cual permitió dinamizar las relaciones institucionales y laborales, permitiendo la realización de actividades como encuentros, seminarios y fundamentalmente reactivar a la FUCC.

El comportamiento consumista de inicios de los '80 tuvo efectos favorables sobre la actividad comercial de las Cooperativas. Sin embargo desde abril hasta noviembre del '82 (período entre la devaluación en Argentina y la ruptura de nuestra "tablita"), se produce una profunda recesión del consumo en el comercio formal interno causada por el "éxodo" de uruguayos a las economías vecinas o incluso más lejos, a realizar un "turismo-consumista".

Las consecuencias de la ruptura de la "tablita", afectó a aquellas cooperativas que estaban endeudadas con el sistema financiero (que a esa fecha otorgaba solamente préstamos nominados en dólares) y desvalorizó a la tercera parte el valor real de las carteras de créditos a cobrar, los que al tener un plazo de cobro largo sufrieron además el deterioro de la inflación que se desató seguidamente.

Los efectos comentados a los que se debe agregar la posterior recesión de los años siguientes, que se caracterizó nuevamente por desocupación e inflación y un alto grado de endeudamiento de las familias fueron desencadenantes de un nuevo proceso de descapitalización de las Cooperativas.

En ese contexto se debió apelar nuevamente, para recomponer la estructura financiera de las Cooperativas, a la única alternativa disponible : aumentar la cuota social puesto que no existían utilidades suficientes que pudieran recomponer el patrimonio.

Otra medida a la que también se recurrió en forma reiterada, fue la de ampliar su masa social tratando de incorporar a sus registros sociales, trabajadores de otros sectores laborales.

A esta altura ya sí comienzan a diferenciarse por su volumen de actividad las cooperativas abiertas de las cerradas.

A todos los problemas mencionados, esta estrategia diferenció a las cooperativas, pues las que se mantuvieron cerradas, es decir, las que optaron por no permitir el ingreso de asociados de otros ámbitos laborales fuera del que les dio origen, comenzaron a sufrir un proceso de involución, disminuyendo progresivamente su actividad comercial y entrando en una prolongada fase de inercia comercial, económica y financiera que en algunos casos determinó su cierre y en otros las hizo caer en un estado de subsistencia, sin capital y sin posibilidades de desarrollarse comercialmente.

En 1987 se inició un proceso de refundación de la FUCC, con la intención de que se convirtiera en el ámbito de búsqueda compartida de las soluciones que el movimiento estaba necesitando.

Sin dejar de reconocer el esfuerzo realizado que se tradujo en varios logros, (como el perfeccionamiento de las leyes de retenciones sobre sueldos, la firma de convenios colectivos de trabajo, la elaboración de un proyecto de ley específico para esta modalidad), la preocupación y acción de los dirigentes estuvo centrada básicamente en la problemática interna del movimiento, lo que distrajo la atención de que se estaban gestando en nuestro medio cambios tan importantes que modificarían sustancialmente las condiciones de comercialización, las pautas del consumo y el advenimiento de grandes emprendimientos comerciales que generarían una competencia desconocida hasta entonces.

La década de los '90

Desde el punto de vista de las condiciones macroeconómicas, ésta es una década que se inicia con un proceso hiperinflacionario que comienza a ser corregido gradualmente sobre la base de una contención del tipo de cambio que tiene como consecuencia una sobrevaloración de nuestra moneda, produciéndose en el período 90-94 condiciones que favorecen el crecimiento de las importaciones y del consumo, es decir del comercio interno.

El alto nivel inflacionario, de principios de la década, operó como un camuflaje de la disminución real de los ingresos (por estar sustentados básicamente en ventas a crédito) y el aumento real y constante de los costos (cuyo pago era prácticamente al contado).

Al inicio de la segunda mitad de la década y con indicadores que presentaba una situación relativamente controlada a nivel macroeconómico, se inicia un ciclo recesivo de la economía, que asociado a índices inflacionarios descendentes año a año, dejan al

descubierto, en las todas las empresas en general, estructuras de costos insostenibles para el nivel de actividad y de ingresos que registraban.

Comienza a procesarse entonces un acelerado ajuste de costos a nivel microeconomico que opera sobre todos los sectores de la economía como un acelerador y difusor de la recesión, lo que repercute sobre el empleo, el salario y por ende sobre el consumo.

A los efectos de favorecer el consumo alicaído, se estandariza el crédito al mismo a través de las tarjetas de crédito y de préstamos del propio sistema financiero, captando rápidamente un mercado que hasta ese momento no había sido explotado masivamente.

En esta década, se procesa además la implantación de novedosos formatos comerciales como los Shoppings: proliferan las cadenas de Supermercados, con estrategias comerciales muy atractivas y bien orientadas al consumidor.

Por otra parte se expande rápidamente el comercio informal, que se convirtió en un competidor importante, al menos en precios, para los rubros de vestimenta y alimentación.

Todas estas propuestas comerciales (shoppings, supermercados, comercio informal) asociadas a una oferta de crédito accesible a través de tarjetas o de préstamos bancarios para otros rubros de consumo o de servicios, estuvieron orientadas a generar una conducta de consumo propia de mercados más desarrollados y con mayor poder adquisitivo.

Los consumidores en general, y entre ellos los propios asociados de las cooperativas, acostumbrados al nivel de consumo, (que en los primeros años de esta década, les había inducido el poder adquisitivo mejorado artificialmente por efecto de la política cambiara entre 1991 y1995, que sobrevaloró el peso), se vieron seducidos por todas estas nuevas ofertas comerciales y de crédito y dieron rienda suelta a un consumo excesivo sin medir las consecuencias del endeudamiento en el que se introducían.

Luego de 1995 con un mercado consumidor disminuído en su capacidad de compra (recesión = desocupación = menores ingresos de las familias), la disputa por el mismo se vuelve una cuestión de supervivencia. Los competidores de gran porte comercial, que disponen a su vez de mayor poder de negociación y mayor respaldo financiero, aplican políticas de precios, servicios y marketing, que les permiten captar buena parte de los consumidores de todos los segmentos sociales y además les permite ir “sacando” del mercado a los competidores de menor capacidad. Entre éstos últimos podemos ubicar a las cooperativas de consumo.

Lo cierto es que en nuestra plaza se instaló, como nunca se había visto antes, una fuerte competencia bajo diversas formas y con diversos actores, a la que las cooperativas no supieron interponer estrategias comerciales que las reposicionaran con la perspectiva de, por lo menos, defender su histórico mercado consumidor.

Éstas, si bien perciben que están cediendo cada vez más posiciones a la competencia, no tienen individualmente la capacidad de respuesta que las circunstancias exigen, por sus

propias limitaciones económicas, financieras y estructurales y en consecuencia sólo pueden retener a aquellos consumidores que dependen del crédito de las Cooperativas.

Paradójicamente, en el momento en que las cooperativas de consumo alcanzaron el máximo histórico en el número de asociados (en la actualidad se registran aproximadamente unas 170.000 afiliaciones) se constata, el comportamiento consumidor más bajo de esos asociados en las cooperativas.

Un porcentaje significativo de los asociados (desde un 40% en algunas cooperativas, hasta un 90% en otras) no realizan ningún consumo de bienes o servicios en el año, siendo su única relación con la cooperativa. el aporte de la cuota social o el usufructo de algunos de los servicios sociales que le ofrece la cooperativa (préstamos de libros escolares o liceales, servicios de salud, servicio fúnebre, etc...). Esa prescindencia de consumo en la cooperativa, conlleva en muchos casos a asumir luego la decisión de desafiliarse de la misma.

En general y salvo un par de excepciones, todas las cooperativas, comienzan a perder en los últimos dos o tres años de la década, un número importante de asociados y si bien existen causas determinantes de esas decisiones como lo es el alto desempleo, es posible que la causa última de esta salida masiva del sistema, podría encontrarse en el creciente grado de insatisfacción en general o por no estar a la altura de las otras alternativas comerciales que ofrece el mercado.

En los últimos años de la década, con estabilidad de precios (inflación relativamente baja), la estructura de ingresos y costos de las cooperativas queda al desnudo y muestra un desequilibrio que sólo es sostenido por el aporte mensual de los Socios.

Por otra parte y a pesar de los buenos resultados que en forma creciente se vienen obteniendo de las operaciones de compra en común, no se ha logrado aún generar un proyecto comercial alternativo integrado que pueda ser una vía de desarrollo del sistema.

Capítulo 4 - Los principales actores que inciden en la vida de las Cooperativas de Consumo

Las cooperativas de consumo son una realidad con muchas décadas de existencia en nuestro medio, con reconocida presencia e incidencia cuantitativa y cualitativamente tanto en lo social como en lo comercial y ello ha sido producto de la acción combinada de varios actores que de una u otra forma han contribuído a lograrlo.

El Estado.

Entre los principales actores externos al movimiento que han permitido el desarrollo y la consolidación del movimiento, se puede identificar al Estado.

Sin duda que en el plano institucional, el Estado ha brindado su apoyo a través de un marco legal y normativo, no muy extenso pero efectivo.

El Cooperativismo de Consumo (y el de Producción) dispone de una ley específica (10.761 del año 1946 y su decreto reglamentario del año 1948), de leyes específicas para cada Cooperativa en la que además de darles la autozación legal de funcionamiento, se establece el derecho de retención de cada una sobre los salarios de sus asociados. Además se cuenta con una ley de exoneración de tributos de carácter nacional y de las contribuciones patronales a la seguridad social (14.019 del 1971) y por último, de una ley (15.890 de 1987) en la que se establecen instrumentos legales efectivos para que las retenciones sean realizadas en tiempo y forma.

Estas prerrogativas otorgadas por la ley, que fueron conquistadas gracias a la acción de varias generaciones de dirigentes ha servido para crear las condiciones que permitieron su desarrollo con ciertas ventajas competitivas con el medio.

El hecho de que se haya hecho buen uso o no de esas prerrogativas es responsabilidad propia de las Cooperativas.

Los actores internos

Entre los actores que podemos señalar a la interna del sistema, se encuentran en primer lugar los Socios,. en segundo lugar, los Dirigentes, en tercer lugar el Personal.

Podría preguntarse ¿ cuál ha sido el papel que han jugado estos actores en todo este proceso que pone a las cooperativas de consumo en el umbral del siglo XXI en la situación en que se encuentran?

a) Los Socios.

Si bien son la base real sobre la que se apoya la existencia de estas instituciones, su rol a través del tiempo ha venido sufriendo, en casi todos los casos, un cambio de actitud que puede calificarse, en términos de identificación con la cooperativa, como de retroceso.

El fervor que podemos imaginar de las primeras generaciones de Socios, acometiendo el proyecto de “su Cooperativa”, participando en actividades (que luego serían profesionalizadas y rentadas), fidelizando su consumo en ella, contribuyendo a ampliar la base social, integrando comisiones de trabajo y ejerciendo su derecho en las asambleas, es evidente, a la luz del comportamiento actual generalizadamente comprobado, que ha dado lugar a una adhesión formal, a un relacionamiento con la Cooperativa basado en la satisfacción de sus necesidades de consumo y de financiación del mismo y de casi nula participación en instancias propias de la vida institucional (asambleas y elecciones por ej.).

Es cierto que también cambiaron las condiciones económicas de los asociados, en tanto en las primeras épocas, no era común el multiempleo, ni la ocupación laboral de las mujeres fuera del hogar, lo que dejaba un margen de tiempo para aplicar a estas tareas o actividades en la Cooperativa.

Pero hoy además de esa baja de la presencia de los asociados en esas actividades, digamos institucionales, se constata en la casi totalidad de Cooperativas un alto porcentaje que tampoco consumen. Esta prescindencia de consumo es sin duda, un indicador de que estas, en su rol de empresas comerciales no llegan a ofrecerles condiciones adecuadas o competitivas respecto al mercado.

Sin embargo alguna razón lógica existirá, por la cual una considerable cantidad de asociados que no realizan compras en la Cooperativa, deciden mantener su vinculación formal con ella abonando mensualmente una cuota que sin duda debe tener su importancia para muchos de los presupuestos familiares.

La explicación a esta conducta la podemos encontrar en la expectativa que pueden tener para ellos, los servicios que pueden recibir de su Cooperativa, como los de biblioteca, de servicio fúnebre, del uso del panteón social etc. y que en definitiva justifican su permanencia en la institución.

Es razonable entonces esperar que el comportamiento de los Socios hoy día, dadas las condiciones en las que las Cooperativas desarrollan su actividad, las problemáticas a nivel de las familias (desempleo, endeudamiento), haya perdido aquel fervor inicial, y sólo se manifieste hacia la Cooperativa en una relación de consumo más dentro de las alternativas que le ofrece el mercado, despojada de una visión sobre la trascendencia solidaria y colectiva que estas instituciones debieran transmitirles.

b) Los Dirigentes.

Obviamente, éstos son Socios que se sienten con la vocación de representar los intereses de los Socios asumiendo la responsabilidad en la conducción de la gestión de la entidad.

La Dirigencia del movimiento, se ha nutrido siempre con representantes de los mismos núcleos laborales que dieron origen a las Cooperativas y esos dirigentes, a pesar de la falta de experiencia como empresarios en la mayoría de los casos, igualmente supieron a través de las décadas conducir y desarrollar estas empresas comerciales y de servicios.

Sin embargo, cuando comienzan a aparecer los primeros síntomas de crisis en las Cooperativas, ya fuera por impactos del contexto o por causas endógenas al sistema, es la Dirigencia la que por un lado no logró advertir a tiempo las causas de los problemas o no logró encontrar las salidas adecuadas a las circunstancias..

No fueron pocas las instancias de diagnóstico y análisis llevadas a cabo incluso con la asistencia de entidades cooperativas del exterior, en las que se llegó siempre a conclusiones, que por lo menos en el plano teórico, apuntaban a soluciones integradoras.

Todas esas ideas y propuestas, tales como fusiones, absorciones, central de compras, central de cobranzas, procesamientos de datos centralizados, clearing de morosos, etc... fueron desde hace tiempo ideas que motivaron estudios en comisiones con sus respectivos

informes pero que nunca se concretaron (salvo excepciones como la actual Mesa de Compradores), y la razón básica es que no existió la voluntad política para ello.

Es así que nos encontramos hoy, con que todas las Cooperativas están jaqueadas por los mismos problemas, pero la Dirigencia de cada entidad, parece estar convencida de que puede solucionarlos por su cuenta, y de esa forma se aplican valiosos recursos haciendo esfuerzos individuales que no siempre redundan en los resultados esperados.

Las Cooperativas si bien mantienen un buen relacionamiento entre sí, no han sido capaces de articular emprendimientos comunes de cierta entidad, pues pesa más al momento de tomar esas decisiones el temor a perder su identidad como Cooperativa que la expectativa de las ventajas y la sinergia que se podrían generar al concretar proyectos conjuntos.

Es cierto que luego de tantas décadas cada Cooperativa ha ido moldeando su propia cultura, con características específicas de los sectores laborales de donde provienen y que hace se tenga un fuerte sentido de pertenencia tanto por parte de los Socios como de los Dirigentes para con su Institución, pero la realidad indica que en la actualidad, la Dirigencia debe asumir que la realidad ha cambiado, que no se puede competir en este mercado globalizado en forma aislada y pensando que aún se tiene un mercado cerrado y cautivo.

Hoy se observa a nivel del estamento de Dirigentes y en varias Cooperativas, una gran competencia en los procesos electorales para acceder a los cargos de dirección.

Si bien esa competencia habla bien del carácter democrático de estas instituciones, por otro lado, se observa que en dicho proceso, sin dejar de reconocer que existen plataformas para la acción posterior, rara vez se confrontan proyectos estratégicos de desarrollo que sí son necesarios para superar la crisis que las afectan.

Es por eso que la Dirigencia tiene, hoy por hoy, la responsabilidad histórica de definir estrategias que, ya sea en forma individual o en forma integrada, apunten a revertir la grave situación que muestran las Cooperativas, a riesgo de no hacerlo, de ver ingresar a las Cooperativas, primero, en un estado de subsistencia (lo cual no tiene sentido, pues en esas condiciones no pueden cumplir su cometido) y luego en un proceso de desaparición.

En tal sentido, se puede apreciar en las dos últimas décadas, varios casos que deben tomarse como ejemplos reales de ese proceso.

c) El Personal

Si se retrotrae el análisis a los primeros años de existencia de cada Cooperativa, se puede observar a un conjunto de Socios realizando en forma honoraria muchas de las tareas que hoy día son propias de empleados rentados, enmarcadas en una estructura orgánica y funcional.

El crecimiento institucional - empresarial y la necesidad de especialización, fueron exigiendo una mayor profesionalización de las funciones las que, con el correr del tiempo se fueron definiendo con mayor especificación hasta verse plasmadas en un cuerpo normativo como lo fue el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector de Cooperativas de Consumo, logrado en el año 1967.

Desde esa fecha y hasta nuestros días (obviamente con posteriores modificaciones), el status laboral del personal de las Cooperativas se vió respaldado por dos factores importantes, un nivel salarial razonablemente bueno para lo que son las retribuciones en el sector comercio y una estabilidad laboral que es poco frecuente verla en el ámbito privado.

Estas condiciones, que sin duda fueron logros de la acción sindical, tienen sin duda una receptividad difícil de encontrar en general en la parte empleadora y ello se debe a que la Dirigencia de las Cooperativas está integrada a su vez por empleados de empresas públicas o privadas, y por lo tanto, lógicamente dispuestas a reconocer, en las condiciones laborales planteadas por el Sindicato, similares aspiraciones que, como empleados que son, pretenden en sus respectivas instituciones o empresas.

Mientras las Cooperativas fueron empresas sólidas y estables, fue posible acordar y sostener económicamente de una manera razonable, condiciones laborales y salariales relativamente buenas. Sin embargo cuando comienzan a aparecer los ciclos críticos, tanto a nivel de la economía como a nivel de las propias entidades, comienza un proceso de confrontación, el Sindicato por mantener las condiciones alcanzadas y la Dirigencia por reubicar el costo y las demás condiciones laborales de los recursos humanos en términos compatibles con la viabilidad económica de la Cooperativa.

Por otra parte, el Personal percibe además que la Dirigencia no logra encontrar salidas a la crisis comercial y económica que se ha instalado en las Cooperativas y como consecuencia comienza a temer por la pérdida de su fuente de trabajo, lo que conlleva a planteos que trascienden lo estrictamente reivindicativo para cuestionar la gestión de las Direcciones Políticas.

Si bien es atendible la preocupación y la consiguiente crítica, lo cierto es que también el Personal, al amparo de las buenas condiciones laborales y en particular de la estabilidad del empleo, no ha realizado una real autocrítica sobre aspectos que también inciden en la situación actual, tales como su nivel de profesionalización, su productividad y su actitud laboral. muchas veces amparada en la categorización y literal descripción del laudo.

Formando parte del Personal se encuentran las Jerarquías Administrativas (Gerencia y Mandos Medios), a quienes sin duda corresponde la responsabilidad de mejorar esos aspectos y alcanzar además los objetivos de gestión.

Haciendo un análisis sobre el cumplimiento de esos objetivos, puede apreciarse un cierto déficit pero también es justo reconocer que el grado de libertad en el accionar de la Gerencia o de los Mandos Medios en una Cooperativa, dista bastante del que se puede encontrar en cualquier empresa, puesto que por un lado, la actitud a veces paternalista y a veces entrometida, del Consejo Directivo en ámbitos que deben ser de responsabilidad

exclusiva de la Administración, crea confusión de roles ante el mismo Personal o inhibe de actuar como corresponde a esas jerarquías.

Por otra parte, como la Gerencia es la responsable última, en la escala administrativa, de todos los malos funcionamientos y de los escasos resultados que se obtienen de la gestión, es en muchos casos permanentemente objeto de observaciones y cuestionamientos por parte de los Consejos Directivos e incluso pasible de la destitución. Si se analiza desde el punto de vista de la estabilidad laboral, dejando de lado los despidos por notoria falta grave o de conducta, los cargos gerenciales son los que mayor rotación presentan en relación a cualquier otro cargo rentado.

Es necesario que el nivel jerárquico disponga de mayor autonomía y apoyo por parte de los Consejos Directivos, pero al mismo tiempo debe asumir una mayor profesionalización para desempeñar su función y debe ser evaluado por objetivos, tanto en el desempeño de su gestión, como en la administración de los recursos humanos.

Si se analiza el tiempo dedicado por los Consejos Directivos a tratar temas vinculados a los aspectos funcionales, organizacionales y gremiales se podrá verificar que ocupan más tiempo que el destinado a fijar políticas, dirigir y controlar la marcha de la Institución. Eso no parece lógico y está indicando que el tema Personal requiere un análisis en profundidad.

El Personal, por su parte debe asumir, que las condiciones laborales, genuinamente logradas, son posibles de mantener en la medida que las Cooperativas funcionen como empresas eficientes, y si se acepta que actualmente no lo son, entonces debe reconocer que no podrán competir correctamente, ni crecer, ni mejorar a su vez, sus condiciones laborales.

Es más, para recrear el nivel competitivo de las Cooperativas, si bien las decisiones deben pasar por implementar estrategias comerciales que apunten al crecimiento de los ingresos, será necesario también, por lo menos en esta fase de recomposición, adecuar las condiciones laborales y salariales, hasta tanto se pueda recuperar la institución.

Como conclusión se puede decir que las Cooperativas se encuentran hoy con la necesidad de abordar seriamente todo lo relacionado con el Personal y eso implica un diálogo profundo y serio que comprometa al mismo tiempo a los Dirigentes, a las Jerarquías Administrativas y al Personal, definiendo los correspondientes roles que cada uno debe asumir para el cumplimiento de los objetivos, en el marco de políticas institucionales.

La responsabilidad de promover este diálogo, de que se asuman y respeten los roles preestablecidos y de lograr que todos se comprometan con el desarrollo de la Institución por parte de cada uno de los estamentos, es sin duda de la Dirigencia.

Capítulo 5 - Algunos indicadores de la actividad comercial y de la situación económica de las Cooperativas de Consumo en la actualidad.

En el año 2000, las cooperativas de consumo (16 en total), agrupan a unos 200.000 asociados, ocupan a 1.350 personas y facturan en total unos U\$S 40:000.000 anuales.

Para analizar la realidad de las cooperativas con algún nivel de desagregación, las agruparemos en las que tienen menos de 10.000 socios (Grupo I) y en las que tienen más de esa cantidad de asociados (Grupo II) criterio que, por otra parte, coincide prácticamente con el hecho de las que se mantuvieron cerradas (Grupo I) y de las que abrieron sus registros a socios de otros sectores laborales y territoriales (GrupoII).

En los siguientes cuadros se puede apreciar la estructura comercial y económica de la actividad desarrollada, expresada en porcentajes promedios sobre el total facturado por ventas directas, es decir, ventas de mercaderías en sus propios locales.

En primer lugar veremos como se agrupa la facturación, según el tipo de mercaderías que comercializan. En tal sentido se observa la siguiente distribución:

<u>Rubros</u>	<u>Grupo I</u>	<u>Grupo II</u>	<u>Total</u>
- Alimentación:	41 %	31 %	36 %
- Indumentaria:	21 %	22 %	22 %
- Equipamiento del hogar:	26 %	28 %	27 %
- Artículos personales y varios:	<u>12 %</u>	<u>19 %</u>	<u>15 %</u>
- Total de Ventas directas	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>

Para mayor conocimiento, los rubros anteriores, comprenden en general los siguientes sub-rubros:

Alimentación: artículos de primera necesidad en alimentación e higiene más todos aquellos productos de almacén.

Indumentaria: artículos de vestimenta y calzado para toda la familia.

Equipamiento del hogar: electrodomésticos, muebles, menaje, bazar, etc...

Art. personales y varios: perfumería, librería y papelería, fotografía, joyería, juguetería, art. deportivos, computación, y otros.

Como se puede apreciar, en las cooperativas del grupo I, se nota una conducta consumidora más sesgada hacia las necesidades de alimentación, mientras que en las del grupo II, la demanda, si bien se canaliza con mayor énfasis hacia los artículos alimentarios, cobra fuerza en el rubro de artículos personales y varios, manteniendo patrones de consumo similares a las del Grupo I en lo referente a Indumentaria y Equipamiento del hogar.

El formato comercial que presentan las Cooperativas, es en casi su mayoría, una combinación de autoservicio para los artículos de alimentación y de tienda por departamentos para el resto de los rubros. Además, salvo algunos pocos casos, todas las demás desarrollan su actividad en un solo local y un elevado porcentaje de los asociados se concentra en Montevideo.

Adicionalmente a la actividad de compraventa que desarrollan en sus locales, las Cooperativas otorgan **Órdenes de Compra** para aquellos bienes o servicios que no comercializan directa-mente, lo que podría asemejarse a una operativa de tarjeta de crédito. Bajo esa modalidad de compra, se canaliza un volumen de demanda que equivale en promedio, al 20 % de la Venta Directa (venta de bienes y servicios realizada en los propios locales de las Cooperativas), cifra que resulta significativa y que viene mostrando una tendencia creciente.

La profunda recesión que se ha instalado en nuestro país en los últimos años ha vuelto a incidir sobre la ya complicada situación económica de las Cooperativas, quienes sufrieron, como casi todas las empresas del medio, una disminución de ventas, sin poder corregir sus costos lo que derivó en un deterioro de sus estructuras económicas y en consecuencia en una amplificación de los déficits.

A los efectos de visualizar dichas estructuras, se expone en el siguiente cuadro, una consolidación de los Estados de Resultados a partir de los datos obtenidos de las Cooperativas, correspondientes a los años 1999 y 2000, desagregados en los mismos grupos que para el análisis comercial.

En el siguiente cuadro se presenta en forma porcentualizada, la estructura de ingresos y egresos de las Cooperativas, agrupadas según el criterio antes mencionado, tomando como base 100, los Ingreso Operativos Netos (que a estos efectos son las Ventas Directas sin iva menos descuentos).

Rubros	Grupo I	Grupo II	Total
Ingresos Operativos Netos	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>
Margen bruto y comisiones	+ 25 %	+ 30 %	+ 29 %
Gastos de Funcionamiento	- 20 %	- 15 %	- 15 %
Retribuciones y Leyes Sociales	- 35 %	- 34 %	- 35 %
Resultado Neto Operativo	- 30 %	- 19 %	- 21 %
Resultado Financiero	+11 %	+ 7 %	+ 8 %
Resultado Neto de Gestión	- 19 %	- 12 %	- 13 %

Analizando este cuadro, se puede apreciar que el resultado intermedio, (Resultado Neto Operativo), que resulta de deducir a las utilidades generadas en la gestión comercial los gastos de explotación (gastos de funcionamiento en general y retribuciones personales), es cada grupo ampliamente deficitario. Es decir que por cada \$ 100 de venta, la operativa estrictamente comercial está dejando un déficit promedio de \$ 31 en el primer grupo y de \$ 19 en el segundo.

El Resultado Neto de Gestión, que resulta de adicionar el resultado de la gestión de financiamiento de las ventas a crédito, al resultado neto operativo, es en ambos casos también deficitario.

Esta realidad muestra un grave desequilibrio tanto a nivel del Resultado Operativo como del Resultado Neto de Gestión que hay que corregir inexorablemente si es que se pretende hacer de las Cooperativas, empresas viables.

Analizando los valores expuestos en forma comparativa entre ambos grupos, se aprecia que en las Cooperativas del Grupo I, una menor rentabilidad bruta que en las del Grupo II, probablemente por la mayor incidencia que tienen los rubros de alimentación y equipamiento del hogar en su estructura comercial y por el menor margen de utilidad que generan respecto de los otros rubros de artículos.

Por su parte la menor escala de actividad de las Cooperativas del Grupo I hace que los costos operativos en relación a los ingresos operativos netos, sean mayores que los del Grupo II.

La conjunción de ambos factores, determina un déficit operativo cuantitativamente mayor en aquellas Cooperativas que en éstas últimas, aunque todas adolecen estructuralmente del mismo fenómeno, generan ingresos insuficientes para el costo operativo que tienen o lo que es lo mismo, asumen costos operativos excesivos para el nivel de actividad que logran alcanzar.

Pero independientemente del tamaño de las Cooperativas lo cierto es que ya sea por su estructura edilicia o por su organización comercial y administrativa, el peso relativo que tienen los costos operativos en relación a la venta, es insostenible. Basta con observar que, en ambos grupos de cooperativas, el costo promedio de personal supera el nivel de la utilidad bruta y de comisiones que se obtiene de la actividad comercial.

Por su parte, los ingresos financieros, producto de las ventas a crédito, contrarrestan en parte el déficit operativo, pero no llegan a absorberlo, dejando en evidencia un resultado neto de gestión, altamente deficitario.

Cabe preguntarse, cómo pueden sostenerse estas empresas con una situación deficitaria tan aguda (que ya se viene manifestando desde hace algunos años) sin caer en un endeudamiento excesivo o en cesación de pagos.

La respuesta la encontramos en que el déficit se financia con el aporte mensual de capital que realizan los Socios. A mayor déficit, mayores aportes deben realizar los Socios.

Ese destino que se les da a los aportes sociales hace que se vaya perdiendo la posibilidad de acumular capital, (un importante monto líquido mensual), para reorientarlo hacia proyectos de desarrollo, tanto en el plano comercial como en el social.

Es importante que las Cooperativas comprendan que deben corregir esta estructura deficitaria que ya es crónica.

El problema que se presenta entonces es, ¿cómo?

Por el lado de los ingresos, es muy difícil, en la actual coyuntura, lograr un sustancial aumento de los mismos porque, como ya comentáramos, la desocupación existente, el descenso de la masa salarial real y el endeudamiento que han acumulado las familias, hacen que la propensión al consumo sea nula o incluso negativa. Si al contexto económico le agregamos la existencia de una competencia que no deja espacios del mercado sin pelear, trabaja con mayores recursos financieros y tecnológicos, y además se caracteriza por el ritmo que le imprime a su gestión, se puede fácilmente concluir que a las Cooperativas, al menos con las actuales estrategias comerciales, les será muy difícil lograr el equilibrio apuntando sólo al aumento de sus ingresos.

A modo de ejercicio cuantitativo, si quisieran lograr el equilibrio, es decir un resultado neutro a nivel de la gestión total, con la sola propuesta de aumentar los ingresos, deberían registrar, en su conjunto, un incremento real de por lo menos un 30% de la facturación actual, obviamente manteniendo el mismo margen bruto, los actuales costos operativos y la misma relación de ingresos financieros, lo que no parece muy probable por lo menos teniendo en cuenta las actuales condiciones del mercado, la competencia y la propia estructura de funcionamiento de las propias cooperativas.

Por el lado de la disminución de gastos, tampoco es mucho lo que se puede lograr, al menos en el corto plazo, pues el costo operativo es de difícil reducción, porque sus componentes revisten prácticamente la naturaleza de gastos fijos. Por un lado los gastos de funcionamiento básicos (que no admiten mayor recorte debido a las estructuras edilicias y formatos comerciales que tienen las Cooperativas) y por otro las retribuciones personales (cuyo monto actual resulta sobredimensionado para el volumen del negocio comercial que alcanzan hoy las Cooperativas).

Frente a estas fuertes restricciones a las estrategias de aumentar ingresos y disminuir costos solo cabe pensar en buscar propuestas alternativas y viables que superen al actual modelo en el que se desarrollaron, crecieron y se consolidaron las Cooperativas.

Capítulo 6 – Las Cooperativas de Consumo hoy día ¿ son necesarias ?

Si somos contestes con el análisis que venimos realizando en el que todo apunta a que se está viviendo un proceso, ya sea por condicionantes externas o por dificultades internas, en el que las Cooperativas muestran síntomas de decadencia, es válido preguntarnos, en las actuales circunstancias y con cierta perspectiva de futuro, si estas Instituciones son necesarias.

Por eso antes de iniciar cualquier propuesta que se pretenda llevar al plano de la discusión con el objetivo de sacar a las Cooperativas de Consumo de su actual situación, debe dar cabal respuesta a las siguientes interrogantes:

Las Cooperativas de Consumo, en el contexto de la actual realidad socioeconómica, ¿tienen una finalidad a cumplir que justifique su existencia?

Si la tienen, ¿ qué condiciones básicas son necesarias para su buen funcionamiento ?

Y por último, ¿ cuál es el rol que deben cumplir las Cooperativas en una sociedad y en un mercado donde coexisten en franca minoría con otros emprendimientos comerciales, los que, basándose en una lógica estrictamente económica y lucrativa que impone el sistema, igualmente cumplen con la finalidad de ofrecer bienes y servicios a los consumidores, en condiciones que muchas veces son mejores en calidad y precio que los ofertados por las Cooperativas ?

Creemos que es indispensable previamente dar respuestas claras y realistas a estas preguntas pues las Cooperativas de Consumo en tanto instituciones socioeconómicas, inmersas hoy en una sociedad donde se han producido cambios profundos. Esos cambios se dieron en la conducta de la gente en tanto personas y en tanto consumidores, en las estrategias de otras empresas comerciales, en las políticas de Estado y en definitiva en las relaciones económicas de un mercado globalizado. Es necesario entonces que se tenga presente esta nueva realidad, pues en ella, las Cooperativas de Consumo deberán convivir, sobrevivir y desarrollarse, si es que están dispuestas a seguir cumpliendo su finalidad.

¿Qué pre-requisitos deben existir para que tenga razón de ser una Cooperativa de Consumo?

A nuestro juicio, básicamente los mismos que cuando se fundaron:

- **El interés de un grupo social determinado para llevar adelante un proyecto comercial cuyo objetivo es mejorar las condiciones de consumo de bienes y servicios de ese grupo, frente a las alternativas que le ofrece el mercado.**
- **El convencimiento de que es posible desarrollar un emprendimiento empresarial dentro de la lógica económica que impone el mercado, es decir lograr ser una unidad económica auto - sustentable, pero conjugando el interés individual de sus socios con la solidaridad hacia el colectivo social.**

- **Y por último rescatar el principio filosófico de que en la sociedad, las relaciones económicas deben estar al servicio de la persona y no ésta al servicio de aquellas.**

Si se comparten aún estas premisas, es posible que existan siempre Cooperativas y no sólo de Consumo, sino todas aquellas modalidades que surjan para atender las necesidades de la gente.

¿ En qué condiciones objetivas deberían funcionar estas entidades Cooperativas ?

En primer lugar, si se pretende accionar en las relaciones de consumo en forma de empresa comercial, es innegable, a riesgo de no subsistir, que deberán atenerse en lo que respecta a su funcionamiento como unidades económicas que son, a las leyes de la economía y del mercado.

Esto implica que, independientemente de las prerrogativas que puedan obtener estas entidades por políticas de fomento y apoyo a su desarrollo que les brinde el Estado, **deben ser eficientes en términos competitivos** con las restantes empresas del mercado.

En segundo lugar, y no menos importante, deben propender a **ampliar su base social**. Los núcleos cerrados no permiten un desarrollo acorde a las escalas que hoy exige el mercado para sostener unidades económicas eficientes y competitivas. En consecuencia, **es deseable que las Cooperativas de Consumo sean abiertas y dispongan de un mercado potencial amplio**.

En tercer lugar, la conducción de la Cooperativa en tanto unidad socio económica deberá estar regida por una dirección política que sea intérprete de las necesidades del grupo social de base, pero la **Cooperativa en tanto empresa comercial, deberá ser gestionada en forma profesionalizada**, obviamente dentro de los objetivos y políticas institucionales.

En cuarto lugar, debe existir conciencia y necesidad de **mantener procesos de capitalización y de inversión continuos**

¿ Qué rol deben cumplir las Cooperativas de Consumo en el actual contexto socio – económico ?

En primer lugar, deben ser **entidades comprometidas con la defensa de los derechos del consumidor**, no solo para con sus asociados, sino para con todos los integrantes de la sociedad.

En segundo lugar, **ser testimonios reales de que la ética comercial y económica es posible y necesaria**.

Su conducta en el relacionamiento con sus asociados, con los proveedores, con el Estado, con su Personal deben reflejar los valores esenciales, como la honestidad comercial, la transparencia de su gestión, el correcto cumplimiento tributario, el respeto de los derechos laborales.

En tercer lugar, frente a teorías y políticas económicas que promueven una exacerbada conducta económica, individual y lucrativa, **las empresas cooperativas deben ser viables bajo la lógica del mercado, pero además deben humanizar las relaciones económicas, no sólo en la estricta transacción comercial, sino también promoviendo la posibilidad de participación para definir los objetivos y las políticas institucionales.**

Esto es posible en función del **derecho que todos los socios tienen en forma equitativa para acceder a las instancias y órganos de dirección de estas entidades**, pudiendo recoger en éstos, el sentir y las necesidades de los propios destinatarios de la gestión de la cooperativa.

En cuarto lugar, **debieran ser un referente social para las relaciones laborales**. Debieran poder demostrar en los hechos que es posible articular una gestión comercial económicamente viable sobre la base de una alta productividad pero que al mismo tiempo se pueda atender un nivel salarial digno, procurando además crear puestos de trabajo con estabilidad laboral y procurando el desarrollo personal del trabajador.

En quinto lugar, deberían **ser constantes propagadoras de la idea de que la solidaridad económica es necesaria y posible, pero además ubicar al consumo en su verdadera dimensión, que no es otra que facilitar el desarrollo de la persona y de la familia, en contraposición a la idea hoy día imperante que es hacer del consumo una finalidad en si misma.**

Por último, por su propia naturaleza, **deben tender a fomentar procesos integradores, pero que no sean deshumanizantes, puesto que el objetivo central de filosofía cooperativa, es el bienestar de la persona.**

Más allá de que todos estos argumentos que hemos expuesto en este capítulo, puedan contener un sentido y contenido un tanto utópico, creemos en su validez conceptual y en el carácter de referentes ineludibles para la acción cooperativa, sin los cuales no le veríamos mayor sentido a la existencia de estas Instituciones.

Capítulo 7 - Algunas ideas para pensar en una alternativa de desarrollo de las Cooperativas de Consumo.

Hemos abordado en el presente trabajo, el nacimiento, la evolución, el comportamiento de los actores del sistema y la situación actual en lo comercial y económico de las Cooperativas.

También nos preguntábamos si las Cooperativas de Consumo son actualmente necesarias y qué premisas básicas se requiere cumplir como para lograr una presencia efectiva de las mismas en nuestro medio.

Si bien se ha hecho más hincapié en los aspectos negativos que estas Instituciones presentan en la actualidad, hay que reconocer que aún presentan fortalezas y ellas pueden

ser la plataforma de lanzamiento para un proceso de refundación de las Cooperativas de Consumo.

En nuestra opinión se pueden señalar las siguientes fortalezas:

Las Cooperativas, vistas en su conjunto, **conforman un numeroso grupo de afinidad** que alcanza a una gran cantidad de hogares, lo que les permitiría acceder a un segmento importante del mercado de consumo, y lo más importante, con posibilidades de crecer.

Los aportes mensuales de capital que perciben de sus Socios, les permite un fluído financiamiento (sin costo explícito), que es una ventaja comparativa muy importante frente a cualquier otra empresa. Esos aportes les permite sobrellevar con mayor facilidad ciclos recesivos y deficitarios y en ciclos de auge y superávit, encarar proyectos con un financiamiento sin costo.

La propia esencia de estas empresas y el ámbito separado de origen de sus asociados hacen que las Cooperativas no sean competidoras entre sí y por el contrario **pueden desarrollar actividades en conjunto que les pueden significar sinergias importantes.**

Son empresas que a pesar de su crisis **siguen siendo valoradas positivamente** por la gente, los proveedores, el Estado, debido a su seriedad comercial, a su larga trayectoria en plaza y a su finalidad socioeconómica.

Están amparadas por beneficios fiscales y normativas legales que comparativamente con otras empresas comerciales, son una ventaja comparativa, les ayudan a aliviar sus costos y facilitar su gestión de cobranza.

Todas en conjunto **disponen de una infraestructura edilicia nada despreciable y cuentan con personal experiente y conocedor del sistema y de los “clientes” del sistema.**

Como vemos existen pilares fuertes como para intentar reconstruir sobre ellos, empresas cooperativas pujantes y sólidas.

Si compartimos las reflexiones del capítulo anterior y consideramos que estas fortalezas que señalamos son realmente aprovechables, sería oportuno entonces, intentar aproximar ideas para un debate comprometido realmente con un proyecto integrador.

En tal sentido, es que nos atrevemos a sugerir algunas ideas como para retomar, sí, una vez más, el camino de la reconstrucción de un modelo de Cooperativismo de Consumo para los próximos tiempos.

A) Política de Estado.

Al respecto, cabe ampliar el marco de referencia a todo el Cooperativismo y no sólo al de Consumo, pues dada la importancia que ha demostrado tener el movimiento en todas sus

modalidades en la vida del país, es razonable esperar que se mantenga por parte del Estado un reconocimiento a este tipo de empresas, por lo que significan social y económicamente.

Si bien es importante el respaldo legal recibido hasta el momento, como las prerrogativas en materia tributaria y otras condiciones, como la constitución de ámbitos de estudio y análisis (al respecto es bueno señalar a modo de ejemplo el que se está conformando en la órbita de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto), sería deseable por los valores que aún mantiene nuestra sociedad, que se perciba por parte de los actores políticos, de la importancia que tiene el Cooperativismo como una alternativa válida a ser tenida en cuenta en el modelo de desarrollo económico y como un instrumento más equitativo para la distribución del ingreso que se logre con el crecimiento.

Es por eso que el Cooperativismo debería ser considerado en forma especial, dentro de las Políticas de Estado.

Creemos que la enseñanza en todas sus ramas y en todos los niveles debería prestar más atención a esta experiencia socioeconómica, máxime teniendo en cuenta la situación que esta padeciendo nuestra sociedad en el plano de la economía y de las transformaciones culturales y de valores a las que estamos expuestos muchas veces en forma pasiva, sin contraponer alternativas que permitan ofrecer una síntesis, en la que podamos reconocer nuestra propia identidad e idiosincrasia.

En particular a la Universidad le correspondería asumir un rol más participativo en la investigación y propuesta respecto de este fenómeno socioeconómico que es el Cooperativismo en Uruguay.

B) Las Cooperativas de Consumo

Obviamente, el mayor esfuerzo es el que deben realizar las propias Cooperativas de Consumo, lo cual obliga a todos sus estamentos, es decir a Socios, Dirigentes y Empleados, a buscar las soluciones, a asumir riesgos, a confiar en nuestras propias fuerzas, a saber actuar frente a la competencia de igual a igual, sin exigir más ni al Estado ni a otros organismos tanto internos como externos.

Ya hemos comentado cuales serían a nuestro juicio las debilidades que presentan sus respectivas conductas y su incidencia en la generación de la actual crisis.

Creemos que el modelo de Cooperativas aisladas tratando de cumplir su finalidad y su rol para un grupo más o menos grande de trabajadores de un determinado sector laboral no tiene en el marco de las actuales condiciones que impone el mercado, un futuro posible, salvo el de subsistir sin cumplir en toda su dimensión posible, su misión y dependiendo del aporte vital de sus asociados, (que en tales circunstancias se puede identificar más con una donación que con un aporte de capital).

La Dirigencia debe comprender que la salida de cada una de las Cooperativas y de todas ellas en su conjunto, está en iniciar procesos realmente integradores, dejando de lado

personalismos. Sabemos de la dificultad real de este proceso, que es de fácil enunciación en el plano de los discursos pero de difícil concreción en el plano de las realidades.

Si se participa de que por el camino de la integración se puede encontrar un posible camino de superación de la actual situación, habrá que ver en qué medida es posible delinear un modelo que al mismo tiempo que permita una solución integradora, contribuya a la vigencia, permanencia e identidad de cada una de las Cooperativas de base, potenciándolas a su vez en su crecimiento social.

La idea, que admito puede no ser original pero que se nos ocurre es perfectamente viable incluso en su implementación y que estamos sometiendo a consideración del colectivo, consiste en:

Diseñar un modelo organizativo y de gestión en el cual se mantienen las actuales Cooperativas de base con sus respectivos grupos de afinidad social, aplicadas exclusivamente a la prestación y desarrollo de todos los servicios sociales que ese grupo de afinidad requiera y paralelamente todas esas Cooperativas constituyen una Cooperativa de segundo grado, para gestionar y desarrollar la actividad comercial para todos los socios de todas las Cooperativas de base y para el público en general.

Anticipamos que esta propuesta puede ser catalogada a priori, de utópica e inviable, máxime conociendo todos los antecedentes e intentos fallidos de fusiones y absorciones.

Es previsible esperar de muchos de los actores del sistema, sean Socios, Dirigentes o Empleados reacciones a este proyecto, por los válidos temores que puede originar esta propuesta en relación a sus respectivas posiciones en el actual modelo y los lleve a buscar subjetivamente, reparos a la validez de la misma, más que a valorar las ventajas objetivas que podrían generarse para todos, a mediano y largo plazo.

Por ello es que nos permitimos señalar algunas ventajas que vemos en esta propuesta.

Las Cooperativas de base,

- a) **mantendrán su individualidad y su ámbito natural de Socios** incluso respetado por el resto de las Cooperativas en virtud del acuerdo que en ese sentido, este proyecto puede garantizar,
- b) **seguirán siendo entidades que reflejarán el sentir y la cultura propia** del grupo laboral que les dio origen, manteniendo de esa forma su identidad y su autonomía,
- c) **dispondrán como hasta ahora de los ingresos por aportes sociales** que les permitirá desarrollar su actividad y cometidos sociales con total independencia del resto de las otras Cooperativas, atendiendo las propias necesidades de su grupo social.

La Cooperativa de segundo grado, permitiría a su vez:

- a) **racionalizar los actuales recursos** humanos, de stocks, materiales, tecnológicos y de infraestructura edilicia que hoy disponen las entidades de base, sin que se

- requieran mayores inversiones adicionales y con un aprovechamiento más eficiente, pues se administrarían bajo directivas coordinadas y únicas,
- b) **desarrollar una gestión comercial centralizada** bajo una dirección profesionalizada y coordinada, accionando en base a criterios técnicos en lo comercial, en lo económico-financiero, en lo laboral, sin perjuicio de que se deberá atender a la filosofía, las políticas y los objetivos propios de una entidad cooperativa,
 - c) **crear una demanda potencial mucho mayor** a la actual suma de socios consumidores puesto que de esta forma se estandarizarían los stocks y las condiciones de precios y de financiación en todos los actuales locales de venta y en aquellos que se puedan abrir a medida que la demanda lo vaya exigiendo,
 - d) **incorporar, en forma definitiva y en igualdad de condiciones al Interior del país**, donde existe además un gran potencial de crecimiento social para el movimiento. La posible integración de un contingente muy importante de asociados en cada uno de los Departamentos, potenciaría aún más la actual capacidad operativa,
 - e) **alcanzar un mayor poder de negociación en la compra**, no ya a nivel de algunas operaciones, sino de todas, generando además economías operativas,
 - f) **generar un sentido de pertenencia por parte de los asociados de todas las Cooperativas, a un sistema con una presencia importante en el mercado.**

Esta Cooperativa funcionaría bajo la dirección política-administrativa de un **Consejo Superior de Administración**, quien establecería los lineamientos y los objetivos de la gestión empresarial y comercial. Ese Consejo estaría integrado por un representante de cada una de las Cooperativas que haya formalizado su integración a esta nueva entidad.

No corresponde en este momento profundizar sobre otros aspectos como la existencias de otros órganos y las ponderaciones tanto en el capital como en el poder de decisión que serán, sin duda, motivo de definiciones específicas, si es que la idea se llegara a concretar.

La gestión ejecutiva estaría a cargo de un cuerpo profesionalizado de empleados, organizados en una estructura eficiente, que actuaría dentro de los lineamientos generales pero con autonomía técnica en el ejercicio de sus competencias tanto en lo comercial, como en lo económico financiero, como en lo laboral, obviamente dentro de las políticas y objetivos definidos por el Consejo Superior.

Los formatos comerciales, las estrategias de comercialización ,de posicionamiento y de distribución, las políticas de precios y de financiación, las políticas de recursos humanos, los proyectos de inversión, serán competencia del Consejo Superior pero deberá abordarlos con criterios empresariales y comerciales aplicados a satisfacer a una demanda que será más diversificada que la que hoy registra cada Cooperativa individualmente.

Instrumentos como una única tarjeta de crédito, para operar en los tantos locales comerciales como disponga esta macro-Cooperativa; la posibilidad de especializarse y ampliar su oferta en todos los rubros que hoy se comercializan con dificultades; la ventaja de aplicar implementar una política de precios realmente competitiva y de contar con planes de financiación que sean verdaderas alternativas frente al mercado; eficiencias logradas por la unificación de servicios administrativos basados en las tecnologías actuales,

creación de puestos de trabajo por sobre la actual capacidad de empleo, son, algunas de las bondades, entre otras, que a priori puede llegar a facilitar este proyecto y que saltan a la vista como positivas, posibles y generadoras a su vez de mayores eficiencias.

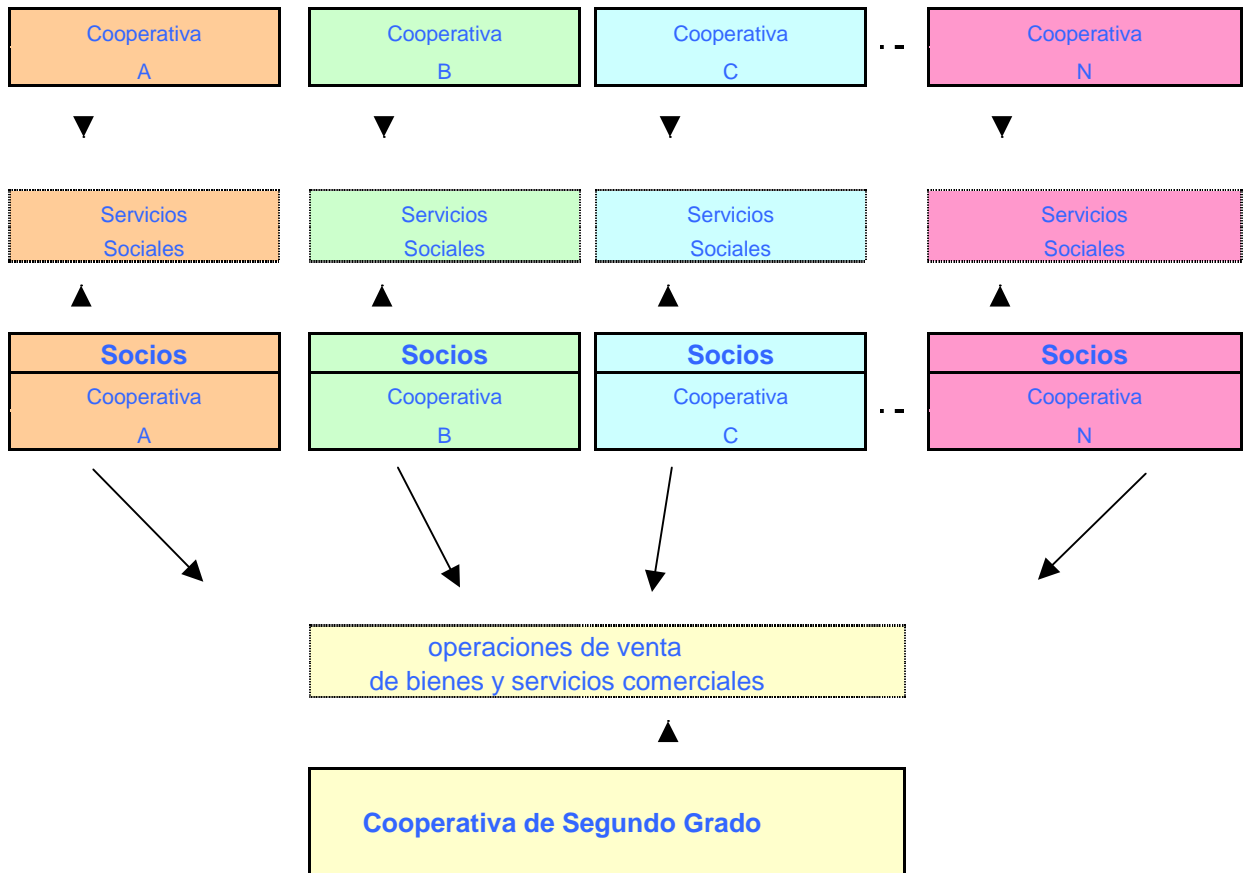
Esta dicotomía del accionar de las Cooperativas, individualizadas como en la actualidad para atender las necesidades propias de sus asociados (para lo cual seguramente surgirán también asuntos de interés general en los que podrán acordar acciones en común) y actuando como una sola Cooperativa en lo que tiene que ver con su finalidad comercial, tiene desde nuestro punto de vista un potencial enorme, pues se puede por un lado mantener las identidades institucionales perfeccionando su accionar social y por otro, permite cumplir con el cometido comercial, logrando economías de escala muy importantes y muy necesarias para lograr viabilidad como empresa y niveles de competitividad que en definitiva les exigen, con derecho, los Asociados.

No desconocemos las dificultades que existen para lograr la voluntad política no sólo del nivel Dirigente, sino también a nivel del Personal e incluso de los Asociados, para acordar un proyecto de esta naturaleza y magnitud..

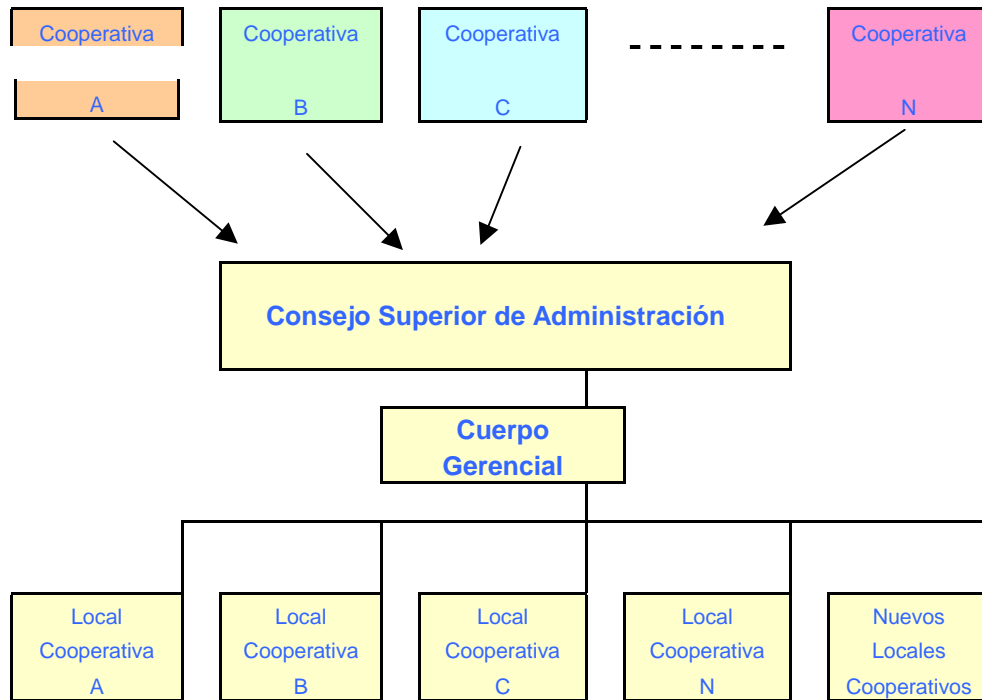
Podemos imaginar lo trabajoso que resultará formar la opinión favorable de todos los que deben adoptar la decisión para aprobar un proyecto integrador como el planteado, pues como en toda realidad social, los intereses y las estrategias de las personas o grupos pesan mucho en las decisiones, pero creemos que es indispensable encontrar las formas de superar esas visiones muy focalizadas temporalmente en el hoy para ver el mañana y tratar de hacer ver que los objetivos y estrategias de grupos son secundarios frente a los que deben ser el centro de la acción de la Cooperativas que son los que realmente importan .

No pretendemos creer que esta es **la alternativa**, pero sí consideramos que es **una idea** que está a nuestro alcance plasmar en un proyecto, que más que inversiones, requiere de una gran voluntad política, basada en el convencimiento por parte de todos los actores del sistema que es necesario comenzar a coordinar acciones integradoras para lograr no sólo la recuperación del Cooperativismo de Consumo como tal, sino para poner como centro de nuestra acción, al Socio.

Esquema gráfico de relacionamiento de los Socios con las Cooperativas de base y con la de Segundo Grado



Esquema gráfico organizativo de la Cooperativa de Segundo Grado



CONSORCIO DE COOPERATIVAS AGRICOLAS: *Un nuevo desafío para el Sistema Cooperativo Agrario Uruguayo.*

Ing.Agr. Inocencio Bertoni

La reciente formación del Consorcio de Cooperativas Agrarias que nuclea a once Cooperativas primarias del litoral agrícola uruguayo y a la Central Cooperativa de Granos, constituye una respuesta en términos de reestructura institucional que el cooperativismo agrario está procesando como forma de adaptarse a los cambios que el entorno económico ha tenido en los últimos diez años.

Las cooperativas primarias: su cambio de rol.

El antecedente histórico de este proceso lo podemos situar en el paulatino retiro del Estado de su intervención en la comercialización del trigo, cultivo que constituyó la columna vertebral del sistema agrícola en los últimos treinta años.

Sobre fines de la década del 70, el Estado se retira de la compra directa de trigo manteniendo un sistema de regulación mediante la modalidad de decretos de comercialización basados en PMX (precios mínimos de exportación) y certificados de necesidad.

Esto determinó la incorporación de cambios en el sector productor organizado en Cooperativas de base.

Hasta ese momento las cooperativas primarias eran meras administradoras de la red nacional de almacenaje (Plan Nacional de Silos) propiedad del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

Ahora pasan a cumplir la función comercial tanto en el mercado interno (venta a la industria molinera nacional) como en la canalización de los excedentes hacia el exterior.

Para cumplir este rol y después de intentos de integración, de escaso nivel de formalidad institucional, constituidos, por las Mesas de Comercialización, en el año 1985 se concluye en la fundación de la CCG (Central Cooperativa de Granos), como cooperativa de segundo grado con el cometido específico de comercializar la producción de granos de las entidades socias (cooperativas de base).

Central Cooperativa de Granos: primera etapa

Durante la primera etapa de funcionamiento de este nuevo emprendimiento el sistema funcionó dentro del mantenimiento de un marco regulatorio de la comercialización del trigo, que seguía siendo el producto principal.

Se aseguraba, mediante los mecanismos anteriormente mencionados, el resarcimiento de los costos de acopio de la mercadería (almacenaje, conservación, costos financieros, etc.) elemento que daba un cierto grado de seguridad a la operativa comercial y permitía cumplir el rol regulador de la oferta en el mercado interno y canalizar los excedentes hacia la exportación.

La década de los 90 se caracterizó por una serie de procesos que drásticamente cambiaron las reglas de juego y el resultado del negocio agrícola, lo que determinó la necesidad de iniciar un proceso de reajustes en el sistema cooperativo agrario.

Entre los cambios más importantes podemos destacar:

a) El retiro definitivo del Estado de la comercialización de trigo eliminando los decretos de comercialización que permanecían vigentes. Esto termina con la posibilidad de asegurar el rescate de los costos de regulación de la oferta.

b) La apertura de la economía que determina la reducción progresiva de los aranceles a la importación de los diferentes productos y definitivamente expone la producción nacional a los niveles de precios internacionales.

c) La permanente caída de los precios relativos de los productos agrícolas debido a la política cambiaria aplicada (atraso cambiario), elemento decisivo de los niveles de rentabilidad de la actividad.

d) La respuesta que el sector productor da a esta situación fundamentalmente se traduce en un círculo nefasto de aumento de escala, incremento de la productividad, adopción de tecnología, necesidad de inversión, endeudamiento para financiar este proceso, que se cierra con caída de precios internacionales, problemas climáticos que afectan los resultados productivos, precios relativos no corregidos, determinando la situación con que el sector llega al fin de la década.

Central Cooperativa de Granos: segunda etapa

El Sistema cooperativo agrario también procesa estos cambios con algunas iniciativas que caracterizan su operatoria en esta década y que podemos resumir de la siguiente manera:

a) expandiendo el rol específico de la CCG: 1) consolidando su participación en la etapa primaria de producción a través de la implementación de Planes de Producción, participando fundamentalmente en su financiamiento y 2) incursionando en la etapa de transformación de los productos agrícolas (Agroindustria oleaginosa y molinera).

b) Proceso de reestructura de las empresas cooperativas primarias en lo referente a la reducción de costos operativos.

c) Se hace una importante contribución a la adopción de tecnología en el manejo de cultivos y la post-cosecha de granos por parte de los productores-socios de las cooperativas primarias.

d) El sector productivo acompaña el fuerte proceso de expansión agrícola que se produce a mediados de la década de los 90´.

Se llega a fines de los 90´ con un sistema agrícola en situación de crisis, con un endeudamiento global muy grande, producto de financiar el crecimiento con crédito bancario.

Las cooperativas no escapan a esta realidad por lo cual se genera un fuerte endeudamiento de los socios con las cooperativas, quienes canalizan créditos del Banco de la República Oriental del Uruguay y proveedores y también generan sus propias pérdidas operativas.

Es así que sobre fines de 1998, se inicia a nivel del sistema un análisis de esta grave situación y se visualiza la necesidad de dar respuesta a esta problemática con una propuesta de reestructura organizacional del sistema que atienda:

a) Por un lado el problema del endeudamiento de los socios y las empresas cooperativas y su necesidad de reperfilarlo a largo plazo.

b) Una nueva forma de organización que atienda las dificultades del relacionamiento entre los distintos niveles del sistema (socio-productor, cooperativa de 1er. Grado, cooperativa de 2do. Grado). Se busca lograr alinear los objetivos empresariales, un más ágil y efectivo proceso de toma de decisiones y reducir el costo operativo global del sistema.

Consorcio de cooperativas agrarias.

En este marco de propuesta es que se llega a la formación del **Consorcio de Cooperativas Agrícolas** integrado en su fundación por doce cooperativas primarias CALSAL, CALPA, CADYL, CALMER, URF, SOFORUPA, CARLI, SOC. FOM. RISSO, CALOL, CALCE, SOFOCA, CRADECO.

CENTRAL COOPERATIVA DE GRANOS actúa como entidad administradora.

El 20 de marzo de 2000 se firma el contrato de consorcio que da lugar a esta nueva forma de organización institucional en el que se expresa en el capítulo de antecedentes que se coincide en “la imperiosa necesidad de iniciar un proceso de integración tendiente a fusionarse en una única entidad para reducir costos mediante una economía de escala acorde al volumen total de la producción de granos de los 1490 productores agrícolas que en conjunto agrupan”. Posteriormente URF (Unión Rural de Flores) se rescinde el contrato quedando el consorcio formado por 11 Cooperativas y Soc. de Fom. Rural.

El nuevo consorcio tiene por objeto la realización en común de las operaciones concernientes a la producción y comercialización de granos mediante una **administración centralizada**. En tal sentido las operaciones objeto de este consorcio son:

a) **La gestión y obtención de los créditos** necesarios para la financiación de cultivos agrícolas y la financiación de la comercialización de los granos producidos.

b) **Concesión de créditos** a los productores agrícolas socios de las entidades consorciadas con destinos a la financiación de sus cultivos.

c) **Asistencia técnica** a dichos productores en materia de implantación de cultivos, definición de insumos necesarios y seguimiento de los cultivos hasta la cosecha y el acopio del producto.

d) El **suministro de insumos** necesarios para la explotación agrícola.

e) **Acopio y conservación** de granos.

f) **Comercialización** de los granos que a esos efectos sean enviados por los asociados.

La **gestión y administración** del consorcio así como su **representación** es ejercida por Central Cooperativa de Granos por el plazo de vigencia del contrato que es de 20 años.

En lo referente a la forma de deliberación para la toma de decisiones, se constituye la **Asamblea de entidades consorciadas**, que funciona con un delegado titular y un alterno designados por cada entidad, estableciéndose mayorías de dos tercios del total de votos para resolver modificaciones al contrato vigente.

El contrato establece la **posibilidad de calificar el voto**, que durante el primer año corresponde uno por entidad, en base a criterios de cantidad de socios y volumen de operaciones, topeándose en un tercio del total de votos habilitados, el máximo por cada miembro. La implementación del voto calificado requiere de una mayoría de dos tercios.

El contrato también establece las obligaciones de las consorciadas, que fundamentalmente se refieren al **régimen de exclusividad** para todas las operaciones comprendidas en el objeto del consorcio.

Reestructuración de pasivos

Paralelamente a este proceso se gestiona un nuevo perfil para los pasivos con el Banco de la República Oriental del Uruguay que permita reestructurar parcialmente las deudas de las cooperativas y sus asociados, con garantía de bonos del tesoro cupón cero del Gobierno de los Estados Unidos de Norte América con un plazo de 20 años.

La firma de este convenio de pago así como la futura asistencia financiera al sistema se realizará en el marco de funcionamiento estipulado en el contrato de consorcio descrito.

Este convenio parcial de reestructuración de pasivos con el BROU se logra concretar en el mes de agosto de 2000. A partir de este convenio el sistema consorciado asume un compromiso financiero de largo plazo, con sistema de garantías cruzadas entre las cooperativas, que determina la necesidad de acelerar el proceso de reestructura organizacional hacia un modelos de gestión centralizado. Esto determina la necesidad de contratación de un servicio de consultoría que tiene como objeto, a partir de la situación de arranque y la etapa transitoria de funcionamiento bajo el contrato de consorcio, elaborar un diseño de organización empresarial que permita llevar adelante los negocios cooperativos bajo un modelo de gestión centralizada, tendiente a la formación de una empresa única.

De esta manera, en base a dos elementos trascendentes para el sistema cooperativo agrario como son **la reestructuración de sus pasivos** y el nuevo emprendimiento empresarial que se inicia con la formación del **Consorcio de Cooperativas Agrícolas** es que se afronta el desafío de revertir la grave crisis por la que pasa este sector. Independientemente de que hay un cúmulo de factores externos que por el momento no evidencian tener tendencia favorables (fundamentalmente los precios internacionales) y algunos elementos coyunturales que siguieron afectando negativamente los resultados de esta actividad (factores climáticos), se entiende necesario procesar aquellas acciones que sí dependen de decisiones empresariales y permitirán que este novel modelo cooperativo esté en condiciones de acompañar un nuevo proceso de desarrollo de la agricultura nacional.

Los consorcios

Para mayor información sobre consorcios se transcriben los artículos correspondientes de la Ley de Sociedades Comerciales.

SECCION II

De los consorcios

Artículo 501 (Concepto).- El consorcio se constituirá mediante contrato entre dos o más personas, físicas o jurídicas, por el cual se vincularán temporariamente para la realización de una obra, la prestación de determinados servicios o el suministro de ciertos bienes.

El consorcio no estará destinado a obtener y distribuir ganancias entre los partícipes, sino a regular las actividades de cada uno de ellos.

No tendrá personalidad jurídica. Cada integrante deberá desarrollar la actividad en las condiciones que se prevean, respondiendo personalmente frente al tercero por las obligaciones que contraiga en relación con la parte de la obra, servicios o suministros a su cargo, sin solidaridad, salvo pacto en contrario.

Artículo 502 (Forma y contenido del contrato).- El contrato de consorcio se instrumentará por escrito y deberá contener:

- 1) Lugar y fecha del otorgamiento e individualización de los otorgantes.
- 2) Su denominación con el aditamento "Consortio".
- 3) Su objeto, duración y domicilio.
- 4) La determinación de la participación de cada contratante en el negocio a contratar o los criterios para determinarla, así como de sus obligaciones específicas y responsabilidades.
- 5) Normas sobre administración, representación de sus integrantes y control del consorcio y de aquellos, en relación con el objeto del contrato.
- 6) Forma de deliberación sobre los asuntos de interés común, estableciéndose el número de votos que corresponda a cada partícipe.
- 7) Condiciones de admisión de nuevos integrantes, causas de exclusión o alejamiento de partícipes y normas para la cesión de las participaciones de los miembros del consorcio.
- 8) Contribución de cada integrante para los gastos comunes, si existieran.
- 9) Sanciones por el incumplimiento de las obligaciones de los miembros.

Artículo 503. (Inscripción y publicación).- El contrato de consorcio y sus modificaciones se inscribirán en el Registro Público de Comercio, debiendo publicarse un extracto que contendrá la denominación, la individualización de sus integrantes, el objeto, la duración, el domicilio y los datos referentes a su inscripción.

Artículo 504 (Administración del consorcio).- Los consorcios serán administrados por uno o más administradores o gerentes.

Se les aplicarán en lo compatible, las normas generales de esta ley y las especiales de las sociedades colectivas, sobre administración.

Artículo 505. (Representación).- La representación del consorcio será ejercida por el administrador o las personas que el consorcio designe.

Artículo 506. (Condición jurídica del administrador).-La actuación y responsabilidad del administrador del consorcio se regirá por las reglas del mandato.

Artículo 507. (Resoluciones del consorcio).- Las modificaciones del contrato del consorcio y su rescisión se resolverán por unanimidad. Las demás resoluciones se adoptarán por mayoría de votos. Todo, salvo pacto en contrario.

Artículo 508. (Rescisión parcial del contrato).- en caso de rescisión parcial del contrato de consorcio, la participación del integrante saliente acrecerá la de los restantes si ello fuera posible, según las circunstancias del caso.

Artículo 509. (Muerte, incapacidad, quiebra o liquidación judicial de un partícipe).-La muerte, incapacidad, quiebra o liquidación judicial de un consorciado será causa legítima para la rescisión del contrato de consorcio a su respecto.

Relevamiento de algunos trabajos finales realizados en la Facultad de Agronomía relacionados con el Cooperativismo

Agrario y otras formas asociativas.

Bachilleres Emily Baldassary y Valeria Telis

Se presenta un relevamiento que incluye una parte de los trabajos finales existentes en la Biblioteca de la Facultad de Agronomía, y que pueden ser consultados por el interesado. Dichos trabajos, que han sido realizados en el marco del Currículum de Extensión, se relacionan con el estudio de diferentes formas asociativas en el medio rural de Uruguay.

Los trabajos forman parte de los requisitos a cumplir para la aprobación del curso de Cooperativismo Agrario que se dicta en 5° año. Este curso se realiza en conjunto entre el Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Agronomía y la Unidad de Estudios Cooperativos del SCEAM.

1.Introducción

Se realiza el relevamiento de los Curriculum de extensión o Tesis, realizados en la facultad de Agronomía, entre 1995 y 1999, vinculados con cooperativas agrarias, y Sociedades de Fomento Rural o de temas relacionados con el cooperativismo agrario existentes en la biblioteca de dicha Facultad.

2.Trabajos

Nombre del autor/es: Jose Agustín Pittevin

Título del trabajo: Estudio socio-económico de la VI sección de Canelones.

Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.1863

Nombre del autor/es: Jorge Acevedo, Oscar Risso y Alvaro Rubio

Título del trabajo: Diagnostico de la Cooperativa Agropecuaria Limitada de Miguelete

Institución relevada: Cooperativa Agropecuaria Limitada de Miguelete.

Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.1562

Nombre del autor/es: Margarita Heinzen, Nora Presno

Título del trabajo: Diagnostico del área de influencia de la Cooperativa Agropecuaria

Ombúes de Lavalle y análisis sobre el efecto de la participación de los productores y labor de extensión en el desarrollo de la cooperativa.

Institución relevada: Cooperativa Agropecuaria Ombúes de Lavalle.
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T.1694

Nombre del autor/es: Edison García
Titulo del trabajo: La Cooperativa Calagua, su marco y una experiencia de extensión rural
Institución relevada: Calagua
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T.1981

Nombre del autor/es: Germán Rubio y Carlos Nuñez
Titulo del trabajo: Diagnostico de SA.LU.C.A.L(Cooperativa Vitícola del departamento de Canelones)
Institución relevada: SA.LU.C.A.L
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T.2102

Nombre del autor/es: Alvaro Sánchez, Diego Magnani y Ruben Jaques.
Titulo del trabajo: El uso multipredial de maquinaria agrícola en la actualidad en el Uruguay.
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T 2067

Nombre del autor/es: Daniel Fernández y Manuel Rodríguez
Titulo del trabajo: Historia y evolución del cooperativismo lechero en el Uruguay
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T.2081

Nombre del autor/es: Leonardo Toscano
Titulo del trabajo: Propuesta de desarrollo de la Sociedad de Fomento Rural de Colonia Valdense
Institución relevada: Sociedad de Fomento Rural de Colonia Valdense
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T.2536

Nombre del autor/es: Carlos Honorio
Titulo del trabajo: Propuesta de desarrollo para la asociación de productores lecheros de San José
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T.2522

Nombre del autor/es: Poppy Brunini
Titulo del trabajo: Propuesta de desarrollo de la Cooperativa Agraria de Pando
Institución relevada: Cooperativa Agraria de Pando
Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.2524

Nombre del autor/es: Alem Donadio

Título del trabajo: Los grupos de asistencia reciproca G.A.R.

Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.2498

Nombre del autor/es: Alejandra Bianchi

Título del trabajo: Proyecto de desarrollo rural de la Cooperativa Agraria Limitada de Ombúes de Lavalle

Institución relevada: Cooperativa Agraria Limitada de Ombúes de Lavalle

Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.2461

Nombre del autor/es: Juan del Campo

Título del trabajo: Proyecto de desarrollo rural de la Sociedad de Fomento Rural del Pueblo Risso

Institución relevada: Sociedad de Fomento Rural de Risso

Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.2391

Nombre del autor/es: Juan Apatie y Rafael Apatie

Título del trabajo: Proyecto de desarrollo regional de su cooperativa (CALSAL)

Institución relevada: CALSAL

Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.2359

Nombre del autor/es: María Inés Pintos

Título del trabajo: Las Cooperativas en la reconversión del complejo Vitivinícola

Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.2211

Nombre del autor/es: Giovana Paolini

Título del trabajo: La cooperativa C.A.L.C.E. propuesta de desarrollo

Institución relevada: C.A.L.C.E.

Modalidad de trabajo final: Tesis

Libristica: T.2731

Nombre del autor/es: Jorge Azziz

Título del trabajo: Proyecto de desarrollo para los productores de leche de Parada Esperanza

Modalidad de trabajo final: Curriculum

Libristica: T.2683

Nombre del autor/es: Daniel Falero y Magdalena Gil
Titulo del trabajo: Propuesta de desarrollo para la cooperativa C.A.L.P.A.CE.(Cebollati, Rocha)
Institución relevada: C.A.L.P.A.CE.
Modalidad de trabajo final: Curriculum
Libristica: T.2683

Nombre del autor/es: Luis Simeon
Titulo del trabajo: Propuesta de desarrollo de productores de leche de Paysandú
Modalidad de trabajo final: Curriculum
Libristica: T.2667

Nombre del autor/es: Fernando Galmes
Titulo del trabajo: Propuesta de desarrollo para la Sociedad de Fomento Rural de Ortiz
Institución relevada: Sociedad de Fomento Rural de Ortiz
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T.2566

Nombre del autor/es: Alvaro Rostagnol
Titulo del trabajo: Propuesta de desarrollo para la cooperativa de Dolores
Modalidad de trabajo final: Tesis
Libristica: T.2575