

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE AGRONOMÍA**

**PROCESO DE ASOCIATIVISMO EN ORGANIZACIONES
DE PRODUCTORES DEL DEPARTAMENTO DE SORIANO**

por

Santiago DE ARMAS BRESCIA

**TESIS presentada como uno de
los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Agrónomo.**

**MONTEVIDEO
URUGUAY
2003**

Tesis aprobada por:

Director:
Nombre completo y firma

.....
Nombre completo y firma

.....
Nombre completo y firma

Fecha:

Autor:

AGRADECIMIENTOS

“Que cada retroceso
sea como el de las olas,
el punto de partida
de un nuevo avance”.

César Luzardo.

Esta frase me acompaña desde que perdí mi primer examen en facultad, se encuentra en la puerta de mi ropero, y más de una vez tuve que encontrar consuelo en ella. Hoy he terminado mi carrera, pero siempre seguirán conmigo esas palabras para los tropezos de la vida como de la actividad profesional que comenzaré a ejercer.

Le doy las gracias a mi director de tesis Ing. Agr. Mario Costa, quien siempre estuvo disponible para mis inquietudes, aún en lugares fuera de lo común. Gracias por tu apoyo y tus consejos.

También agradezco enormemente al Ing. Agr. Inocencio Bertoni por su gentileza y amabilidad con la que siempre estuvo disponible para atender mis inquietudes. A CALMER, SOFORUPA y CARLI, organizaciones en la que siempre me atendieron bien.

A todas las personas que cedieron horas de trabajo para brindarme un tiempo para entrevistarlos, Ing. Agr. Alejandro García Ottegui, Ing. Agr. Daniel Puig, Tec. Rural Carlos Boutes, Ing. Agr. Leonardo Rey, Ing. Agr. José L. Crespo, Sr. Daniel Bentancur, Sr. Jorge Ferrando y Sr. Sergio Romero. A ellos muy agradecido, así como a todos aquellos de que de alguna forma u otra hicieron posible éste trabajo, y por lo tanto cumplir con los objetivos del mismo.

A mi familia por su apoyo incondicional durante todos los años que me llevó la carrera, siempre estuvieron presentes, gracias.

A Lorena por tres años hermosos, a mis amigos, gracias.

Este trabajo ha sido una experiencia enriquecedora, es que cuando uno hace el trabajo que desea, hay gente que lo apoya y abierta a aportar, uno no obtiene más que buenas experiencias. Incluso me ha permitido conocer luego de finalizado el mismo, una gran persona como lo es el Ing. Agr. Roberto Verdura, a quien le estaré siempre agradecido.

Todo ha sido positivo, a todos muchas gracias, pero con el temor de que ese “gracias” a veces es poco para todo lo que me han brindado.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN	II
AGRADECIMIENTOS	III
LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES	

1. INTRODUCCIÓN	1
2. METODOLOGÍA	3
3. COOPERATIVISMO	5
3.1. EN EL MUNDO	5
3.1.1. ANTIGUAS FORMAS DE COOPERACIÓN.....	5
3.1.2. LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y LA CLASE OBRERA	6
3.1.3. EL SOCIALISMO Y EL COOPERATIVISMO	9
3.1.4. ORÍGENES DE LA COOPERACIÓN	11
3.1.4.1. Los precursores de la cooperación	12
3.1.4.2. El movimiento cooperativo pre-rochdalino	15
3.1.4.3. Los pioneros de Rochdale, las cooperativas de consumo	17
3.1.4.4. Las cooperativas de producción	19
3.1.4.5. Las cooperativas de crédito	20
3.1.5. EVOLUCIÓN DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO	20
3.1.6. DEFINICIÓN DE COOPERATIVISMO	21
3.1.6.1. Principios cooperativos	22
3.1.6.2. Valores Cooperativos	26
3.1.6.3. Valores éticos	27
3.1.6.4. Los órganos que forman una Cooperativa.....	27
3.1.7. ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL	28
3.1.7.1. Programa de desarrollo de la ACI.....	29
3.1.8. EL COOPERATIVISMO EN AMÉRICA LATINA.....	30
3.2. EN EL URUGUAY	32
3.2.1. EL COOPERATIVISMO EN URUGUAY.....	32
3.2.1.1. Antecedentes históricos.....	32
3.2.2. DIFERENTE MODALIDADES DE COOPERATIVAS EN URUGUAY	33
3.2.2.1. Modalidad Vivienda.....	33
3.2.2.2. Modalidad Producción (trabajo)	34
3.2.2.3. Modalidad Ahorro y Crédito	34
3.2.2.4. Modalidad Consumo	35
3.2.2.5. Modalidad Agraria	35
3.2.3. MODALIDAD AGRARIA	36
3.2.3.1. Las cooperativas agropecuarias, sus orígenes.....	36
3.2.3.2. Antecedentes históricos del cooperativismo agrario en Uruguay	38
3.2.3.3. Las Cooperativas Agrarias	45

3.3. LAS NUEVAS TENDENCIAS DEL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO Y URUGUAY EN LA ÚLTIMA DÉCADA	53
3.3.1. LAS TENDENCIAS EN EL MUNDO	53
3.3.1.1. Emergencia de nuevos modelos cooperativos.....	54
3.3.1.2. Los Nuevos instrumentos de financiamiento en las cooperativas....	56
3.3.1.3. Las relaciones socio – cooperativa.....	57
3.3.2. EL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN LA ACTUALIDAD.....	58
3.3.2.1. Situación actual del cooperativismo en Uruguay	58
3.3.2.2. Propuesta de la Ley General de Cooperativas.....	61
3.3.2.3. Evolución de la legislación cooperativa uruguaya.....	62
3.3.2.4. La problemática legislativa en el cooperativismo	64
4. DIAGNOSTICO DE LA ZONA DE INFLUENCIA	66
4.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	66
4.2. HISTORIA DEL DEPARTAMENTO	66
4.3. CIUDADES DE SORIANO	68
4.4. CARACTERÍSTICAS SOCIALES DEL DEPARTAMENTO	70
4.4.1. POBLACIÓN	70
4.4.2. PARÁMETROS ECONÓMICOS E INDUSTRIA	71
4.5. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES	73
4.5.1. RED CAMINERA Y FERROVIARIA	73
4.5.2. TRANSPORTE COLECTIVO	74
4.5.3. SERVICIOS.....	74
4.6. RECURSOS NATURALES POTENCIALES Y EXPLOTADOS	75
4.6.1. CLIMA.....	75
4.6.2. RECURSOS HÍDRICOS	78
4.6.3. RECURSOS MINERALES Y TURÍSTICOS	79
4.6.4. USO ACTUAL DE LA TIERRA.....	79
4.6.4.1. Capacidad de uso de la tierra.....	80
4.6.5. TIPOS DE SUELOS	82
4.7. ESTRUCTURA AGRARIA Y POBLACIÓN RURAL	89
4.7.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EXPLOTACIONES	89
4.7.2. FORMAS DE TENENCIA DE LA TIERRA	90
4.7.3. TIPO DE AGREMIACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA RECIBIDA	94
4.8. GANADERÍA	95
4.9. AGRICULTURA.....	96
5. ESTUDIO DE LA ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS EN SORIANO	98
5.1. ANTECEDENTES	98
5.1.1. FACTORES QUE DESENCADENAN EN LA FUSIÓN DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS	98
5.1.2. EL GRUPO VOS.....	101
5.1.3. CONSORCIO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS.....	102
5.1.3.1. Antecedentes	102
5.1.3.2. Los Consorcios.....	103

5.1.3.3. Integrantes del Consorcio.....	105
5.1.3.4. Objetivos del Consorcio.....	105
5.1.3.5. Administración del Consorcio.....	106
5.1.3.6. Obligaciones específicas de las consorciadas	107
5.1.3.7. El Consorcio de Cooperativas Agrícolas y su relacionamiento con las entidades de segundo grado.....	109
5.2. Cooperativa Agraria Nacional de Responsabilidad Limitada.....	110
5.2.1. ORIGEN DE COPAGRAN	110
5.2.2. INTEGRANTES	113
5.2.3. OBJETIVOS	114
5.2.4. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	116
5.2.5. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS	122
5.2.6. SILOS DEL URUGUAY S.A.	125
5.2.6.1. Transferencia de los Silos por parte del MGAP.....	125
5.2.7. SOCIOS.....	128
5.2.7.1. Contrato Cooperativo	131
5.2.8. COPAGRAN y el relacionamiento con las entidades de segundo grado.....	133
5.3. FILIAL SORIANO DE COPAGRAN	134
5.3.1. ANTECEDENTES	134
5.3.2. DIAGNÓSTICO DE LAS ENTIDADES INTEGRANTES DEL CONSORCIO DE COOPERATIVAS AGRÍCOLAS EN SORIANO	136
5.3.3. DESVINCULACIÓN DE CALMER	143
5.3.4. ORGANIZACIÓN DE LA FILIAL SORIANO DE COPAGRAN	143
5.3.4.1. Organigrama de la Filial Soriano	147
5.3.5. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS DE LA FILIAL SORIANO.....	148
5.3.6. DEPARTAMENTO TÉCNICO DE LA F. SORIANO	148
5.3.7. VINCULACIÓN DIRECTA DEL SOCIO CON LA FILIAL	150
5.3.8. VINCULACIÓN DE LA F. SORIANO CON SOCIEDAD DE FOMENTO RURAL DE CARDONA	151
5.3.9. ANÁLISIS FODA DE LA FILIAL SORIANO	153
6. COMPARACIÓN DE COFAC Y COPAGRAN.....	157
6.1. EL CASO DE LA COOPERATIVA NACIONAL DE AHORRO Y CRÉDITO (COFAC).....	157
6.1.1. EL SURGIMIENTO DE COFAC.....	157
6.1.2. ORGANIZACIÓN DE COFAC.....	161
6.1.3. ESTRUCTURA POLÍTICA DE COFAC	162
6.1.3.1. Organigrama de la estructura política nacional de COFAC.....	169
6.1.4. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA POLÍTICA DE UNA FILIAL DE COFAC	170
6.1.5. ESTRUCTURA DE LA FILIAL	171
6.2. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE COFAC Y COPAGRAN	171
7. COMPARACIÓN DE FEANACO Y COPAGRAN	174

7.1. FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS	174
7.1.1. ORIGEN DE FENACOA	174
7.1.2. EL AUGE DE LA FEDERACIÓN	174
7.1.3. LAS CAUSAS DE SU INTERVENCIÓN POR PARTE DEL ESTADO	175
7.2. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE FENACOA Y COFAC	175
8. CONCLUSIONES	178
9. BIBLIOGRAFÍA	182
10. ANEXOS	185

Índice de Cuadros

Cuadro N °1: Evolución del número de empresas afiliadas al sistema cooperativo agrario.	46
Cuadro N °2: Número de socios en los deptos. donde se concentran las cooperativas agrarias.	46
Cuadro N °3: Número de empresas asociadas al cooperativismo de acuerdo al estrato..	48
Cuadro N ° 4: Nivel de formación de los socios	48
Cuadro N ° 5 : Incidencia del sistema cooperativo agrario en la comercialización de productos.	49
Cuadro N ° 6: Fuente de financiamiento para los cultivos de invierno y verano en la última zafra.	50
Cuadro N °7: Número de entidades cooperativas según modalidad en el Uruguay	59
Cuadro N °8: Número de socios por modalidad cooperativa.....	60
Cuadro N ° 9 : Evolución de la población en Soriano.....	70
Cuadro N ° 10: Evolución de la población urbana y rural en los dos últimos censos.....	70
Cuadro N ° 11: Población económicamente activa en 1996 por sector.	71
Cuadro N ° 12 : Valores normales de precipitaciones según departamento. 1931-1980, en lts./m ²	75
Cuadro N ° 13: Datos del departamento de Soriano, Estación Meteorológica Mercedes para la serie histórica 1961-1991.	77
Cuadro N ° 14: Temperaturas aproximadas mínimas y óptimas para crecimiento y desarrollo de cultivos.	77
Cuadro N ° 15: Datos de lluvia, viento y presión atm., serie 1961-1991.....	78
Cuadro N ° 16: Aprovechamiento de la tierra (ha): superficie explotada por uso del suelo.	79
Cuadro N ° 17: Número de Explotaciones entre Censos.....	89

Cuadro N ° 18: Número y tamaño de explotaciones.	89
Cuadro N ° 19: Forma de tenencia de la tierra (2000).	90
Cuadro N ° 20: Número de explotaciones por nacionalidad del productor.....	90
Cuadro N ° 21: Número de personas según el sexo que residen o trabajan en los predios.	91
Cuadro N ° 22: Número de explotaciones por principal fuente de ingreso.....	92
Cuadro N ° 23 : Superficie explotada por principal fuente de ingreso.....	93
Cuadro N ° 24: Número de entidades agrarias y socios del departamento de Soriano....	94
Cuadro N ° 25: Número de explotaciones según tipo de agremiación rural a la que pertenece el productor.	94
Cuadro N ° 26: Número de explotaciones según tipo de asistencia técnica recibida.	94
Cuadro N ° 27 : Fortalezas y debilidades de los Consorcios.	104
Cuadro N ° 28: Influencia de COPAGRAN en el sector agropecuario.	122
Cuadro N ° 29: Capacidad ajustada de las plantas, destacando la propiedad del MGAP y de las propias Cooperativas.....	127
Cuadro N ° 30: Capacidad de acopio de la filial.....	148
Cuadro N ° 31: Resultados de la zafra de verano 02/03 (Girasol y Soja) del Consorcio de Cooperativas Agrícolas.	150

Índice de Mapas y Figuras

Mapa N ° 1: Vía Férrea que conforma la zona “La línea”	74
Mapa N ° 2 : Principales ríos y arroyos de Soriano	79
Mapa N ° 3: Porcentaje de agricultura según el Censo 2000 para Soriano	97
Figura N ° 1: Organigrama de la estructura de COPAGRAN.	116
Figura N ° 2: Organigrama con los roles centrales de COPAGRAN.	122
Figura N ° 3: Relación socio-cooperativa.	133
Figura N ° 4: Organigrama de Filial Soriano	147
Figura N ° 5: Organigrama de la estructura de COFAC.	169
Figura N ° 6: Organigrama de la Estructura de Filial COFAC.	170

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un Currículum de Extensión, una de las tres alternativas que ofrece la Facultad de Agronomía para obtener el título de Ingeniero Agrónomo.

Los objetivos Generales del Currículum de Extensión es, tener la posibilidad de integrar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniero Agrónomo a través del enfrentamiento con situaciones prácticas que obligan a utilizar dicho conocimiento.

El presente trabajo se realizó entre Agosto de 2002 y Noviembre de 2003 en las Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural de Soriano - que incluyó Cooperativa Agraria Limitada Mercedes (CALMER), Sociedad de Fomento Rural de Palmitas (SOFORUPA), Sociedad de Fomento Rural de Pueblo Risso (SFRR) y Cooperativa Agraria de José Enrique Rodó de Responsabilidad Limitada (CARLI) - que incurrieron en el proceso de asociación de entidades cooperativas que se dio en dicho departamento en el marco del Consorcio de Cooperativas Agrícolas. El mismo se originó como vía de solución al endeudamiento que mantenían las cooperativas con el BROU, además de reducir los costos del sector y aumentar en escala para acceder a nuevos mercados. Esto llevó a una reestructura institucional y estructural de las cooperativas que formaron el Consorcio (11 Cooperativas y SFR, más Central Cooperativa de Granos). Este proceso deberá terminar en una fusión de las entidades que forman el Consorcio, en una Cooperativa de primer grado, que se llamará Cooperativa Agraria Nacional (COPAGRAN), tendrá una gestión centralizada y una acción descentralizada. Y en una Sociedad Anónima, Silos del Uruguay S.A., que tendrá como objeto la administración de la red de almacenaje de granos, esto permitirá además hacer una reingeniería financiera y solucionar el endeudamiento

Los objetivos específicos:

- Sistematizar información en torno al tema cooperativismo y los cambios que han ocurrido últimamente en el mundo ya nivel nacional.
- Estudiar y describir la transformación ocurrida institucionalmente y estructuralmente en la asociación de las organizaciones de productores de Soriano, como consecuencia de integrar el Consorcio de Cooperativas Agrícolas, la cuál derivará en un futuro en la Filial Soriano de COPAGRAN.
- Comparar la estructura política de lo que será la Cooperativa Agraria Nacional y Filial Soriano con Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito (COFAC), en quién se basan a la hora de originar la estructura política. Con el objetivo de encontrar similitudes y diferencias, en caso de haberlas marcar las posibles consecuencias que podrían generar en COPAGRAN.

- Comparar el caso Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas (FENACOA) con COPAGRAN, las causas que dieron origen a la intervención por parte del Estado a FENACOA, con el objetivo de marcar similitudes y diferencias con la estructura y participación en el sector que generará COPAGRAN y lo que fue FENACOA. Analizar esto y ver si COPAGRAN podrá correr o no riesgos similares en su futuro desarrollo.
- Hacer un aporte a la Facultad de Agronomía y a las organizaciones de productores de Soriano en su proceso de asociación, mediante un análisis de la misma (con las limitaciones del caso).

2. METODOLOGÍA

El propósito del siguiente trabajo es dar a conocer mediante una descripción, estudio y breve análisis el proceso de asociación de las organizaciones de productores de Soriano al formar parte del Consorcio de Cooperativas Agrícolas, un cambio histórico a nivel de país. Cómo se deberían conjugar las instituciones en Soriano pasaba por una de las principales interrogantes, además de cuál era la solución al endeudamiento y como éste nuevo sistema permitiría reducir los costos operativos y aumentar la escala. Por lo que en el mismo se podrán contestar interrogantes como, ¿Quién integra el Consorcio?, ¿Cómo se originó?, ¿Quién participó?, ¿Cómo fue la vinculación del socio?, ¿Qué es COPAGRAN?, entre otras cosas.

Debido a que el presente trabajo se ha realizado en conjunto con un dinamismo muy grande del sector cooperativo por lo mencionado anteriormente, se espera que el mismo sirva para informar al lector de los cambios ocurridos.

La metodología para la realización de éste trabajo requirió de tres etapas:

1. De formación, incluye la asistencia a cursos específicos durante el primer semestre de 2002, relacionados con la temática abordada, como son Cooperativismo y Extensión dictados en la Facultad de Agronomía, los mismos permiten generar en los estudiantes los conocimientos adecuados como para abordar el tema de la mejor forma posible
2. Recopilación de información mediante visitas y entrevistas a actores de la Filial Soriano y del Consorcio de Cooperativas Agrícolas siempre que el trabajo lo exigía entre los meses de Noviembre de 2002 y agosto de 2003, éstas fueron al Ing. Agr. Inocencio Bertoni (Gerente de CALMER) en tres oportunidades; Téc. Rural Carlos Bautes (Director del Depto. Técnico de CALMER) en una oportunidad; Ing. Agr. José L. Crespo (Técnico de SOFORUPA) en una oportunidad; Ing. Agr. Leonardo rey (Gerente de SFRR) en una oportunidad; Ing. Agr. Daniel Puig (Gerente de CARLI) en dos oportunidades e Ing. Agr. Alejandro García Ottegui (Gerente Comercial de CCG) en una oportunidad.
3. Recopilación de información a nivel de informantes calificados a través de entrevistas a instituciones y gremiales vinculadas directamente al cooperativismo (información primaria). Las mismas fueron al Sr. Daniel Bentancur (Secretario de CUDECOOP) en Marzo de 2003; Sr. Sergio

Romero (Gerente de la Filial Cardona de COFAC) en Mayo de 2003 y Sr. Jorge Ferrando (gerente de RR.HH. de COFAC).

Información primaria mediante la asistencia a Jornadas y Seminarios relacionados con la temática, como fueron la Jornada sobre Legislación Cooperativa (30 de Agosto de 2002, dictada por CUDECOOP); Seminario Nacional sobre Desarrollo Rural Sostenible con Enfoque Territorial: Políticas y Estrategias para Uruguay (15-16 de Mayo de 2003 realizado por el IICA); Conferencia del Dr. José Daniel Gómez de la Universidad de Alicante, sobre “El Cooperativismo Agrario en la UE y su impacto en el Desarrollo Rural” (Julio de 2003).

Recopilación de información mediante la consulta bibliográfica (información secundaria).

Es de destacar, que el siguiente trabajo comenzó en la Filial Soriano en Noviembre de 2002 y se cerró la recopilación de información a fines de Agosto de 2003. En ese momento el escenario presente era el Consorcio de Cooperativas Agrícolas con la administración de CCG. El mismo se encontraba en un proceso muy dinámico hacia la Cooperativa Agraria Nacional (COPAGRAN) y Silos del Uruguay S.A.. Por lo que al no haberse originado aún COPAGRAN, los datos proporcionados sobre la organización institucional y estructural e la fecha pueden estar sujetos a cambio.

3. COOPERATIVISMO

3.1. EN EL MUNDO

3.1.1. Antiguas formas de cooperación

Referencias: DUTRENIT, C; MIR, M.; MARQUILLO, C. 1964. Cooperativismo En el mundo y en el Uruguay. pág 5-30
VINCENS, B. 1941. Régimen Cooperativo. FCE. Pág. 1-26
WEISS, A. L. y VEGH, L.A. 1944. Organización de Cooperativas Agropecuarias en el Uruguay. pág. 9-11

La palabra cooperación así como cooperativismo encierra un concepto amplio; y suele aplicarse a los actos de los hombres llevada a cabo en forma conjunta, en busca de un fin común. El fenómeno cooperativo pertenece al uso de la razón y no al simple instinto.

Por eso al buscar antecedentes de cooperativismo, no se debe confundir cooperación con cooperativismo, ya que cooperación se da desde la aparición de los primeros grupos étnicos en la tierra, mismo como una forma de vida donde se vivía en tribus, se cazaba en grupos, donde se realizaba muchas actividades en conjunto. Tampoco puede pensarse en ubicar la cooperación actual en épocas donde no todas las personas tenían los mismos derechos, sobre todo en la antigüedad, que se caracterizó desde el punto de vista económico por la dominación de la esclavitud, del trabajo forzado, por lo que la asociación del trabajo no podía ser entonces sino una acción forzada.

El cooperativismo es un movimiento de orientaciones y realizaciones concretas, fundamentado en directrices del orden económico-social, asentado en bases morales y jurídicas.

Pero así y todo se ha encontrado asombrosa analogía entre ciertas instituciones de la antigüedad y de la Edad Media y las instituciones contemporáneas, por ejemplo en las lecherías comunes de Armenia, las asociaciones de arrendamiento en Babilonia, las confraternidades de sepultura y las compañías de seguro artesanales entre griegos y romanos, las sociedades de drenajes, riego y construcción de diques en Germania, los ágapes de los primeros cristianos, los pastos colectivos y las asociaciones de pescadores en Rumania, los fruteros , asociaciones , queseros del Jura y de Saboya, las

colectividades agrícolas llamadas “zadruga” entre los servios y “mir” en Rusia (o comuniones domésticas), las comunidades de trabajo, “artels” en Rusia. Y se le deben sumar numerosa colonias religiosas de los siglos XVIII y XIX que vivieron en régimen de economía colectiva, por ej. los Labodistas, en Maryland, desde 1680, la colonia de los shakers que data de 1774.

También las comunidades indígenas de nuestra América tenían actividades colectivas, por ejemplo basta con ver a Horne (*Reformas Agrarias*, pág. 10, Bernardino C. Horne), que al estudiar la organización agraria de los incas detalla el método de explotación colectivo de la tierra, o sea el régimen de “Ayllu”, el que por otra parte era común en casi todas las organizaciones indígenas de América. El autor dice en su libro “El sistema incaico, tendía a formar una disciplina en el trabajo y a mantener a los incas en constante actividad. Las labores colectivas obligatorias, vigiladas y controladas formaron las características propias de aquel pueblo fuerte y trabajador, revelándose el espíritu activo de la raza en el saludo “Ama Kella”, que significa: “no seas perezoso”.

3.1.2. La revolución industrial y la clase obrera

Referencias: WEISS, A. L. y VEGH L.A. 1944. Organización de Cooperativas Agropecuarias en el Uruguay. pág. 9-11

“El cooperativismo es la suprema esperanza de los que saben que hay una cuestión social a resolver y una revolución a evitar.”

Charles Gide

Aquí se tratara el tema de la Revolución Industrial y de que forma afecta la clase obrera.

Es durante la Revolución Industrial y las causas de ésta que repercuten de forma importante sobre la clase obrera, y es mismo en el corazón de la clase obrera donde nace el cooperativismo.

En el orden económico; desde el siglo XIII al siglo XVIII, prospera el capitalismo con predominio de una clase económicamente fuerte.

En el orden intelectual, en pleno Renacimiento, el hombre descubre el uso de la razón, nace la ciencia. En el orden espiritual, con la Reforma, surge la libertad de conciencia. Con la revolución agrícola, el campesino busca su liberación del feudalismo para ser el propietario de su tierra. En el orden político, al llegar al siglo XVIII, la

democracia se afirma como sistema político y se conquistan las libertades individuales fundamentales.

Todo esos factores hacen posible la Revolución Industrial que da nacimiento al capitalismo moderno y al progreso material del siglo XIX. En Inglaterra y Francia se inicia entre principios del siglo XVIII y la década de 1840 a 1850 (en Francia quizá un poco mas tarde).

Desde fines de siglo XVIII, grandes descubrimientos modificaron profundamente la fisonomía de la industria.

En 1764 comenzó la era de la máquina cuando un inglés, James Hargreaves, inventó una maquina que podía hilar mas de un hilo a la vez. Diez años mas tarde, otro inglés, James Watt, construyó la primera máquina moderna de vapor. El siguiente paso fue mover las ruedas de la máquina hiladora con la fuerza originada en la máquina a vapor. Y fue así como el modesto taller artesanal fue sustituido por las grandes fábricas. El trabajo, que era realizado a menudo en el hogar por dos o tres hombres, se pasa a realizar en grandes talleres por grupos cada vez más grandes de obreros y empleados.

Las consecuencias económicas, morales y sociales de esta revolución son de considerable importancia.

En el plano social y moral, surgen las agrupaciones obreras en las regiones donde nace la industria. Aparece en los obreros una conciencia de clase y a la vez, una separación entre obreros y patronos, es decir, entre la clase trabajadora y la clase dirigente. Nace el proletario y desaparece el artesano.

A causa de esto surgen los movimientos populares, que tienen características distintivas, se clasificaban según G. Rudé (*Protesta popular y revolución en el siglo XVIII*) como:

1. Los tipos de disturbio: En la primera fase predominan los motines de subsistencia, se dan en pueblos y ciudades de mercado. Aquí los conflictos industriales juegan un papel secundario, ya que todavía no había asociaciones sindicales nacionales ni estables y donde el precio del pan era lo que mas le importaba al asalariado.

A medida que se desarrolla la industria, el papel de la huelga pasa a ser más importante, la clase obrera esta mas organizada; así los motines de subsistencia pasan a quedar relegados.

2. La forma de acción: Predomina la acción directa donde se destrozan casas en las ciudades y en zonas rurales (en 1830 – 1840 predominan en Gran

Bretaña los incendios en zonas rurales), destrucción de máquinas y la imposición del control de precios por la fuerza de las masas. Pero no faltan tipos de acciones modernas como la petición al Parlamento, marchas de protesta y conflictos industriales más modernos

3. Espontaneidad y falta de organización: Por ej.: Son las madres de familia que se juntan en el momento las que protestan frente a las panaderías, se juntan en el momento frente a la misma en un motín de poco alcance. La espontaneidad pierde importancia con el desarrollo de los sindicatos y partidos políticos.
4. La dirección: El dirigente típico del movimiento popular en manifestaciones mas elaboradas proviene mas a menudo “de afuera” que “de dentro”.
5. La composición es heterogénea, donde los miembros de clases superiores no se destacan por participar.
6. Motivaciones: Para George Rudé es el apego al modo de funcionamiento tradicional de la antigua comunidad del pueblo y del antiguo gremio urbano, y su reacción violenta frente al tipo de cambios promovidos, en nombre del “progreso”, por los gobiernos, los capitalistas, los comerciantes de cereales, los propietarios especuladores y las autoridades de la ciudad.

Así nos hallamos ante presentaciones de demanda de “restablecimiento” de derechos “perdidos” como el de “salario justo” o del “precio justo” y hasta el derecho de voto hacia el final del periodo.

En este período la lucha contra la industria también incluía ataques contra las máquinas o destrucción de la casa de los propietarios, fenómeno conocido como “ludismo”.

El ludismo tenía dos aspectos:

- detener el incremento de la máquina
- ejercer presión para aumentar salarios o mejorar las condiciones de trabajo

Así es, que el factor común de las agitaciones es la violencia contra la propiedad; y es así como sobresale la miseria de la clase obrera. Los salarios eran muy bajos y la duración del trabajo, mismo para los niños, rara vez bajaba de 15 horas diarias.

La situación moral no era mejor, el patrón podía despedir al obrero cuando deseara, pero difícilmente el operario podía dejar su labor sin consentimiento del patrón.

En cuanto a la situación jurídica basta citar la ley Le Chapelier del 17 de junio de 1791, que en Francia, prohibía rigurosamente y bajo severas sanciones, toda asociación obrera o patronal, permanente o temporaria. Y el derecho de huelga no era reconocido.

En Inglaterra la primera ley aprobada por el Parlamento reglamentando el trabajo y permitiendo un día de 12 horas laborables excluyendo las horas de comida, fue la famosa “Peel’s Act”, de 1819.

Es así como la Revolución Industrial trajo como consecuencia inmediata la división del trabajo y una creciente especialización, así como la sustitución de los útiles de trabajo por las máquinas recientemente inventadas.

La oposición de los artesanos fue infructuosa, no consiguieron evitar que la industria y mas adelante el comercio se consolidaran en fuertes organizaciones, cada vez mas centralizadas.

Los intentos por volver a la anterior posición, con medios de producción primitivos fracasaron rotundamente; y a los artesanos – maestros, oficiales y aprendices- no les quedó otro recurso, para poder subsistir, que alistarse en las legiones de obreros que controlaban sus servicios en las grandes empresas industriales.

Esto trajo el enriquecimiento material de unos pocos (los industriales) y un empobrecimiento general para los que aportaban el trabajo.

3.1.3. El socialismo y el cooperativismo

Referencias: LAMBERT, P. 1959. La Doctrina Cooperativa. Pág.1-58.

Si bien el socialismo tanto como el liberalismo buscan el desenvolvimiento de las más altas facultades del hombre tan total como sea posible, la diferencia esta en que el socialismo busca la expansión anímica del hombre a través de la sociedad, por una organización colectiva; mientras que el liberalismo, que persigue el mismo fin, lo hace a través del individuo: inspirándose cada uno en su interés personal y procurando escapar a la competencia de los otros.

El socialismo rechaza la propiedad individual, pero no de una manera absoluta, sino en tanto que es fuente de renta y fuente de poder. El socialismo considera como fuente renta el hombre mismo, a sus capacidades, sus esfuerzos, y como fuente legítima de poder, al propio hombre, a sus capacidades también y a la confianza que inspira en la mayoría de los demás.

Estos criterios se aplican plenamente a los dos grandes antepasados de la cooperación, Owen y Fourier, con una excepción: Fourier admite, a título permanente, una cierta remuneración de capital, remuneración que variaría con los resultados de la empresa.

Owen es completamente socialista ya que, si consiente en remunerar el capital es con un interés fijo y aún ello a título personal, aspira a la desaparición de este interés.

La misma palabra “socialismo” en el sentido de doctrina económica se utilizó por primera vez en Inglaterra en 1821-1822 en la correspondencia de Robert Owen y sus amigos, y después en 1833 en un artículo del periódico “The poor man’s guardian”, “El guardián del hombre pobre”. El índice de la colección del “New Moral World” del 20 de febrero de 1836 decía “Socialism: alias Owenism”. El socialismo es, pues en su origen, sinónimo de owenismo, la doctrina del padre de la cooperación integral.

En Francia es Pierre Leroux quien, un año después del “The poor man’s Guardian”, en 1834, empleaba primero la palabra “socialismo” en el sentido de una doctrina.

Las reglas estatutarias y el funcionamiento de cualquier cooperativa auténtica son conformes a los principios del socialismo.

La principal característica del socialismo es, precisamente, querer elevar a los hombres a través de una organización colectiva en la que sólo el trabajo es remunerado, y en que las cualidades personales y la confianza de los demás son las únicas fuentes de autoridad.

La cooperación resuelve el problema de la propiedad: consiste en poner en común la propiedad del capital, y en llamar, siempre que ello sea posible, a todos los hombres para que gocen de esta propiedad común, merced al principio de puerta abierta. Además la cooperación aspira regular la vida económica de forma distinta a la lucha competitiva, es decir por una conciliación sistemática entre el interés legítimo de los productores y el interés legítimo de los consumidores.

3.1.4. Orígenes de la cooperación

*Referencias: DUTRENIT, C; MIR, M.; MARQUILLO, C. 1964. Cooperativismo En el mundo y en el Uruguay. pág 5-30
VINCENS, B. 1941. Régimen Cooperativo. FCE. Pág. 1-26*

Los orígenes teóricos de la moderna cooperación, deben buscarse en los llamados “utopistas”, que surgieron desde fines de siglo XV hasta mitad de siglo XVII, en Inglaterra y Francia, o sea en los países que en esa época marcaban rumbos tanto en el progreso intelectual como el desarrollo industrial.

Entre las obras de los primeros teóricos, pueden citarse :

- “La Utopía”, de Tomás Moro (1478-1536)
- “La Nueva Atlántida”, de Bacón (1561-1626)
- “La Ciudad del Sol”, de Campanella
- “El Falansterio”, de Fourier (1829)
- “La Icaria”, de Cebes (1840)

Así como las obras de P.C. Plockohy y John Bellers (1654-1725).

Entre los precursores del movimiento económico-social, conocido por cooperación, se señalan a P.C. Plockohy, John Bellers, Robert Owen y William King en Inglaterra, y a Phillippe Bouchez, Louis Blanc y Charles Fourier, en Francia.

Mladenatz (*Historie des Doctrines Cooperatives, pág. 56*) señala que a todos los citados se les ha tenido ya por “fundadores” o “padres” de la cooperación moderna

3.1.4.1. Los precursores de la cooperación

*Referencias: DUTRENIT, C; MIR, M.; MARQUILLO, C. 1964. Cooperativismo En el mundo y en el Uruguay. pág 5-30
VINCENS, B. 1941. Régimen Cooperativo. FCE. Pág. 1-26*

Entre los idealistas que trataron de buscar remedio a la terrible situación social y moral existente en el siglo XVIII en Francia e Inglaterra, están los celebres integrantes de la “Escuela socialista” o “Socialistas idealistas”, y en particular, Saint-Simón, Louis Blanc, Charles Fourier y Robert Owen.

Saint-Simón (1760-1825):

Estudió los hechos económicos y sociales entre 1797 y 1825. Criticó la organización de la sociedad a la cual reprochó estar fundada en la competencia y se propuso mejorar la situación de la clase trabajadora.

Para ello preconizó la aplicación de:

- a) Supresión de la propiedad de herencia, que pasaría al Estado
- b) Creación de trabajo obligatorio
- c) Entrega del poder a los productores

Su sistema social es una especie de socialismo de Estado, con una organización central, en la que se repartían las funciones económicas y administrativas entre los miembros de la sociedad.

Según Saint-Simón el reparto se haría “a cada uno según su capacidad y a cada capacidad según sus obras”.

Phillippe Bouchez:

Corresponde a él haber hecho los primeros ensayos para organizar en Francia las cooperativas de producción. Fundó dos sociedades, una de carpinteros (sin éxito) y otra de obreros joyeros fundada en 1834 y que prosperó durante sus 40 años de existencia.

Bouchez fue discípulo de Saint-Simón, y partió de la idea de que las clases trabajadoras debían bastarse a sí mismas, las que se agruparían en asociaciones de producción, constituidas por los miembros de una misma profesión, aportando los

asociados los útiles de que cada uno fuera poseedor y esperando aumentar los capitales con los excedentes no repartidos.

Louis Blanc (1812-1882):

Propone la creación de cooperativas obreras sobre la base de un apoyo estatal, pensando terminar así con la competencia, base de la miseria.

En su obra fundamental “La Organización del trabajo” escrita en 1841, critica violentamente la competencia y propone la creación de asociaciones de producción, orígenes de las actuales cooperativas de producción, que se crearían solamente en algunas industrias, bajo el control del Estado.

Contó con el apoyo del estado Francés y pudo llevar a cabo su plan. Nombrado secretario del Gobierno Provisorio, surgido de la revolución del 1848, publica una proclama por la cual se garantiza el trabajo a todos los ciudadanos. Es así como el 1 de Marzo de ese año se abrieron los talleres nacionales que costaron 15 millones de francos y duraron cuatro meses.

Fue precisamente la cuestión de los talleres nacionales lo que provocó el choque de los partidos revolucionarios: el republicano y el socialismo. La idea de Blanc era buena pero fue aplicada de mala fe (*según Dutrenit, Mir y Marquillo en Cooperativismo En el Mundo y en el Uruguay*).

Los talleres costaban 150.000 francos diarios al gobierno. Era necesario terminar con ellos; y así se resolvió que los obreros solteros de 17 a 25 años debían enrolarse en el ejército y el resto trabajar en provincias.

La represión de la sublevación, a que esas medidas dieron lugar fue sangrienta y dividió la república en obreros de un lado y burgueses del otro.

Si bien el experimento de Blanc termina de esa forma, lo cierto es que indicó el cambio para la organización del proletariado (*según Dutrenit, Mir y Marquillo en Cooperativismo En el Mundo y en el Uruguay*).

Charles Fourier (1772-1837):

En Francia, como se ha mencionado anteriormente, se ubican las primeras cooperativas de productores. Fourier propone un régimen social nuevo basado en la idea de asociación.

Veía la solución del problema social en la constitución de diversos grupos que organizaran su vida en común, por medio de “falanges” con un número de asociados que variaban entre cuatrocientos y dos mil elegidos convenientemente, para asegurar el trabajo, la producción y la vida en común. Entre ellos, se hallarían comprendidas personas de todas las categorías sociales, manteniéndose la propiedad individual.

En el mundo de armonía,- creación utópica fourierista- la vida se organizaría en común, por medio de falanges o falansterios dedicados a la agricultura y la industria en proporción $\frac{3}{4}$ y $\frac{1}{4}$ respectivamente. El trabajo sería hecho en serie, del agrícola al industrial y/o viceversa y la distribución de las utilidades se haría en las siguientes proporciones $\frac{4}{12}$ al capital, $\frac{3}{12}$ al talento y las $\frac{5}{12}$ restantes al trabajo. Por el talento se entendía el puesto al servicio de la producción, pudiendo todos según sus aptitudes participar en las tres categorías, ya sea en forma separada o acumulativa.

Fourier dejó una escuela, la escuela societaria, que propagó sus ideas y que llegó a tener en el año 1848, cuatro mil miembros y un periódico, “La democracia Pacífica”.Hacia 1840 se habían fundado falansterios en diversas partes del mundo, treinta, en EE.UU., Brasil, Bélgica y Argelia. Pero todas fracasaron en pocos años.

Charles Gide considera a Fourier el precursor de la cooperativa de consumo, reconoce en sus ideas dos principios esenciales:

- a) La agrupación de consumidores para disminuir el costo de vida.
- b) La supresión de todos los intermediarios.

Robert Owen (1771-1858):

Nació en Inglaterra siete años después de la invención de la maquina de hilar. Se halla entre los pensadores considerado como fundadores de la cooperación moderna, era filósofo, socialista utópico, escéptico en materia de religión y espiritualista.

Siendo el mismo propietario de una fábrica perseguía la miseria como si fuera propia. Inició muchos proyectos para llevar paz y alegría a los trabajadores y su sueño fue siempre que los obreros fueran dueños de las máquinas. Pero jamás halló un camino para hacer viable ese sueño.

Owen en principio se dirigió a lo capitalistas y luego a los propios gobernantes, solicitando una mejora para las clases obreras. Como no obtuviera los resultados propuestos, preconizó más tarde las comunidades voluntarias, diciéndole a los trabajadores que: “La competencia debe ser remplazada por la cooperación”.

Muchos lo consideran precursor de la moderna legislación de trabajo, adelantándose mas de medio siglo a la legislación obrera e industrial de nuestra época. Las disposiciones laborales que adoptó en su fábrica de New Lannark, empezando por la disminución de la jornada de trabajo a 10 hs. y media, cuando lo normal eran 13 a 14 hs., siguiendo por el pago de jornales cuando una crisis algodonera obligó a cerrar la fábrica durante 4 meses, así como el colocar a los obreros en condiciones mas humanas de vida y lograr la primera ley limitando el trabajo de mujeres y niños en las fábricas, son precursores que justifican ese titulo. La fábrica fue visitada por reformadores de toda Europa que querían ver con sus propios ojos esta prueba de que la industria tenía un rostro humano.

A Owen se debió el Instituto para la Formación del Carácter. Allí se daban conferencias para adultos, sesiones de canto, otras diversiones para los huérfanos y había un jardín para los niños. Debido a su actitud compasiva Owen tenía dificultades con sus socios.

Él trató de extender la experiencia de New Lannark a un plano nacional y hasta universal convirtiendo a la sociedad en una sola familia y remplazando al individualismo egoísta por la ayuda mutua. La fundación de Nueva Armonía (en EE.UU.), de corta existencia (1824-1827) y la de un sistema de bolsa de trabajo, que también fracasó en su mecanismo, no menguaron el entusiasmo del luchador que todavía en 1840, superando su declinación física, realizó un ensayo de cooperación, en Quenwood, de tipo agrícola e industrial, caracterizado por la abolición del lucro.

3.1.4.2. El movimiento cooperativo pre-rochdalino

Referencias: DUTRENIT, C; MIR, M.; MARQUILLO, C. 1964. Cooperativismo En el mundo y en el Uruguay. pág 5-30
VINCENS, B. 1941. Régimen Cooperativo. FCE. Pág. 1-26
WEISS, A. L. y VEGH, L.A. 1944. Organización de Cooperativas Agropecuarias en el Uruguay. pág. 9-11

Los comienzos del movimiento cooperativo fueron muy penosos. Las sociedades cooperativas existentes en Inglaterra antes de 1844 podían dividirse en dos grandes grupos: el llamado “pre-owenista”, existente desde 1761 y los grupos posteriores inspirados por Owen y King.

Los primeros deben su origen a una espontánea reacción de defensa a las clases obreras, sin ideas preconcebidas, reacción llevada a cabo por la necesidad.

Es así como se funda en 1761, en Fenwick (Escocia) una cooperativa de producción formada por tejedores que posteriormente amplía sus actividades al consumo. Mas tarde en Escocia surgen nuevas organizaciones.

Algunas sociedades como la Lennoxton Soc. fundada en 1812 y la Meltham Mills Society fundada en 1827 en Inglaterra, subsistieron, pero adaptando mas tarde el principio Rochdaleano de la repartición de sus excedentes de acuerdo a las compras realizadas.

En 1828, el Dr. King funda “Boutique de l’Union” en Brighthon suscitando su ejemplo la creación de 300 negocios similares. El movimiento dura hasta 1833, en 1834 desaparece.

También fueron de corta duración las sociedades de consumidores fundadas en 1821 en Londres, por discípulos de Owen.

En Francia, es en 1830 y sobre todo en 1848, que aparecen cooperativas de producción inspiradas en las ideas de Louis Blanc, formadas por carpinteros e impresores. Ambas fracasaron, cerrando en 1831.

La experiencia basada en las ideas de Bouchez (ver pág. 11), que resulta concluyente, es la de la “Asociación Cristiana de Joyeros” 4 obreros fueron sus fundadores, con un capital de 600 francos. Las dos cláusulas fundamentales para Bouchez estaban incluidas en sus Estatutos:

- La asociación era indisoluble
- El capital era indivisible e inalienable

En 1842 tenían 8 sucursales en París en 1865 giraban 350.000 francos.

Vivió cuarenta años no contando con mas de 17 asociados, y por su éxito se la puede considerar entre las primeras cooperativas de producción.

Francia es la patria de las cooperativas de producción, así como Inglaterra lo es de las de consumo y Alemania de las de crédito.

El movimiento también se manifestó a través de Congresos, como el de Manchester (1830), el de Birmingham (1831) y el de Londres (1833). En éste ultimo se registro la asistencia de la “Rochdale Friendly cooperative Society” fundada en 1832 que se dedicaba a la producción de franela. Como se ve, en la misma ciudad de Rochdale, existía una cooperativa, con anterioridad a la que diera origen al movimiento cooperativo moderno.

Pero fue en 1844 cuando se echaron las bases del movimiento cooperativo mundial, tal como hoy lo conocemos.

3.1.4.3. Los pioneros de Rochdale, las cooperativas de consumo

Referencias: DUTRENT, C; MIR, M.; MARQUILLO, C. 1964. Cooperativismo En el mundo y en el Uruguay. pág 5-30

Si bien la sociedad fundada en Rochdale en 1844 “Rochdale Society of Equitable Pioneers” no fue la primera cooperativa creada, fue en cambio, la primera en tener éxito y si bien le sirvieron de base las experiencias anteriores que fracasaron, estas aportaron muchos principios novedosos.

Hacia 1843, era muy penosa la situación de los obreros textiles de Rochdale, zona industrial de Manchester. Habían perdido una huelga y muchos de ellos el trabajo.

Al día siguiente de una discusión sobre salarios comenzaron a buscar nuevos caminos. No habían conseguido el aumento que pedían, y sin saber exactamente aún lo que pensaban hacer, pusieron en circulación una lista de suscripción. La prueba de que no deberían vivir con demasiada comodidad es que al comenzar, doce de ellos se comprometieron a entregar dos peniques por semana, o sea una fracción ínfima de la libra. La libra esterlina iba a constituir el importe de la participación social, para unos era el ahorro de todo un año.

Dudaban sobre la resolución a tomar, discutieron ¿Habría que emigrar?, no les entusiasma. ¿Iban a dedicarse únicamente a la acción política como aconsejaba alguno de ellos?. Holyoake relata que fueron “algunos socialista” entre ellos Charles Howarth, los que persuadieron al grupo para que eligiera la solución cooperativa.

¿Hasta que punto estos hombres que arrastraron a los otros eran socialistas?. Eran discípulos de Robert Owen. El célebre artículo primero de los Estatutos de 1844, es una inspiración owenista. En él proclamaban los Pioneros que su objeto único era crear una comunidad autónoma que agrupara a los cooperadores al mismo tiempo como productores como consumidores y como ciudadanos.

Los que tuvieron el valor de confiar en el futuro se organizaron en una Sociedad que se llamó la “Rochdale Society of Equitable Pioneers” cuya traducción sería “La Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale”, también conocida como la sociedad de los justos. Eran 28 los obreros que formaban la misma, decidieron así abrir un almacén, con la mitad del dinero alquilaron el local y compraron algunas instalaciones.

Con las catorce libras restantes adquirieron una pequeña provisión de harina, manteca y azúcar.

La Sociedad Equitativa de lo Pioneros de Rochdale se registra el 24 de octubre de 1844, y una fría noche del 21 de diciembre de 1844 abrieron su negocio que estaba situado en el sótano de una vieja bodega de la calle llamada Tood Lane.

Al principio los pioneros eran 28, en el momento de su constitución legal eran 40. La mayoría eran tejedores, pero había de otras profesiones.

El primer Consejo Directivo se constituía por:

- Presidente: Miles Ashworth
- Secretario: James Smithier
- Tesorero: William Cooper

Dos encargados de compras y ventas que eran David Brooks y Samuel Ashwort. Una mujer formaba también parte del grupo, se llamaba Ann Tweedale.

Pese a la burla con que una parte del pueblo acogió esa aventura, esos humildes tejedores realizaron lo que Owen y King no habían podido lograr. Descubrieron la técnica para poner en marcha los sueños. El almacén fue un éxito. Sin contar con otra ayuda que la de sus propios esfuerzos, todos intuyeron que la lealtad y la honestidad eran piedras angulares del éxito.

Al cabo del primer año, la Sociedad tenía 74 miembros y había integrado un capital de 180 libras elevándose el monto de las operaciones a 710 libras. Rochdale solo tenía 25.000 habitantes.

Todo aspirante a socio era invitado a entrar a la sala de reuniones donde debía declarar su voluntad de retirar cuatro acciones de una libra y depositar no menos de tres peniques por acción debiendo pagar igualmente un mínimo de tres peniques por semana y aceptar que todos los intereses y excedentes ahorrados que le pudieran corresponder, permanecieran en los fondos de la sociedad hasta acumular con ellos un monto equivalente al valor de las cuatro acciones.

Los pioneros se propusieron realizar cosas poco comunes. Suministraban artículos de buena calidad, a bajo precio y con peso justo y medida exactas. No pedían ni daban crédito. Devolvían excedentes, en sus reuniones cada miembro tenía derecho aún voto, tres cuarto de siglo antes que el Estado aceptara ese principio .El derecho de poseer partes sociales se hacía extensivo a las mujeres antes que el estado permitiera a las mujeres casadas poseer propiedades.

El 2,5 % de los ahorros lo dedicaban a la educación. Instalaron sala de lectura y bibliotecas. Empezaron la realización de organismos recreativos y de actividades bancarias.

Es así, que mediante los principios llevados a cabo por los pioneros de Rochdale comienza el movimiento cooperativo moderno.

Esos principios eran:

- Autoridad democrática.
- Adhesión libre de nuevos miembros, o principios de puerta abierta.
- Pago de un interés limitado al capital.
- Retorno de los excedentes a los miembros en proporción a sus compras.
- Compra y venta al contado.
- Pureza y calidad de los productos.
- Educación de los miembros.
- Neutralidad política y religiosa.
- Venta al precio de mercado
- Adhesión voluntaria.

3.1.4.4. Las cooperativas de producción

Referencias: VINCENS, B. 1941. Régimen Cooperativo. FCE. Pág. 1-26

Tiene su origen en Francia. Louis Blanc (1812-1882) expuso su concepción en la obra “La Organización del trabajo”, escrita en 1841, era sobre talleres nacionales, fábricas nacionales, unidades industriales creadas con el dinero del Estado y puestas generosamente a disposición de los obreros, pensando así terminar con la competencia, base de la miseria.

Tanto en Francia como en Inglaterra las cooperativas de productores resultaron un fracaso, debido a la falta de capacidad de sus dirigentes y poca preocupación por parte de los obreros cuando el capital era del Estado.

3.1.4.5. Las cooperativas de crédito

El crédito cooperativo tiene su origen en Alemania, con dos sistemas diferentes de organización, una obra de Raiffeisen (1818-1888) con sus cajas rurales y la otra debido a Schulze – Delitzsch (1808-1883) con sus Bancos Populares.

El crédito cooperativo surge principalmente para solventar las necesidades de capital circulante del agricultor, en marcado desequilibrio con el capital representado por los instrumentos de trabajo y del propio valor de la tierra.

3.1.5. Evolución del movimiento cooperativo

Referencias: DUTRENIT, C; MIR, M.; MARQUILLO, C. 1964. Cooperativismo En el mundo y en el Uruguay. pág 5-30

En 1863 se crea en Manchester la “North of England Cooperative Wholesale Society” o Sociedad Cooperativa de Venta al por Mayor del Norte de Inglaterra. Los miembros serán sociedades y no individuos.

La constituían 332 sociedades comprendiendo 90341 miembros, también incluían 45 sociedades de producción. Agrupaba al 19 % de los cooperadores ingleses, en 1869 ya agrupaban el 33 %.

Algunos años después los cooperadores de Escocia crearon la similar escocesa o “Scottih Co-operative Wholesale Society”. Por la misma época se crea otra sociedad, diferente en sus fines a las existentes que abarcaba unas 40 cooperativas (eran de seguros).

El próximo gran paso fue la creación de la Unión Cooperativa.

Ya a partir de 1869 y bajo los auspicios de la Unión, se realizan en las distintas ciudades inglesas, Congresos de Cooperativas, aparece también la revista “The Co-operative News”.

3.1.6. Definición de cooperativismo

Referencias: ACI. 1996. identidad y principios Cooperativos. pág.109.

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Cabe destacar lo siguiente de la definición, de forma de tenerlo bien claro.

Que la cooperativa sea “**autónoma**” significa que es tan independiente del gobierno y de las empresas privadas como sea posible.

Es una “**asociación de personas**”, esto quiere decir que la cooperativa tiene la libertad de definir “personas” en cualquier forma legal que escojan. Muchas cooperativas admiten solo seres humanos individuales, muchas otras “personas jurídicas” que en muchas jurisdicciones incluye compañías a los que se les conceden los mismos derechos que a cualquier otro miembro.

Se han unido “**voluntariamente**”, las personas no deben ser obligadas a unirse a una cooperativa, deben ser libres tanto para unirse como para irse.

“**satisfacen sus necesidades económicas, sociales, y culturales**”. Esta parte recalca que las cooperativas las organizan sus miembros, para sus miembros, para su beneficio individual y mutuo.

Por metas sociales se pueden entender por ejemplo: salud, guardería; y por culturales por ej.: promover la cultura nacional, paz, patrocinando deportes y actividades culturales, y mejorar relaciones con la comunidad.

La cooperativa es “**una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente**”. Esto recalca, que se distribuye el control entre sus miembros, con una base democrática a diferencia de otras organizaciones, como las empresas controladas por el capital o por el gobierno.

Cada cooperativa es también una “**empresa**” en el sentido de que es una entidad organizada, que funciona normalmente en el mercado. Debe, por lo tanto, esforzarse por servir a sus miembros eficientemente y eficazmente.

Representa un tipo casi universal de organización que existe en la generalidad de los países y se utiliza para muchos fines, tales como comercializar productos alimenticios, comprar suministros necesarios para la agricultura, construir viviendas, adquirir artículos de uso y consumo en el hogar, prestar ciertos servicios públicos o proporcionar diversas clases de protección, tales como seguros y la asistencia sanitaria.

Los objetivos que se proponen son:

- Proporcionar a sus socios mercaderías y servicios a precio de costo.
- Prescindir de los intermediarios comerciales, cuyos beneficios recargan innecesariamente los precios.
- Evitar la explotación de los miembros más débiles de la sociedad.
- Proteger los derechos del individuo como productor o consumidor.
- Fomentar la comprensión mutua y la educación entre sus socios y, a la larga, en toda la población.

A diferencia de las sociedades comerciales; estas buscan el lucro y reparten las ganancias de la empresa entre los socios de la misma según la cantidad de acciones de cada uno; las cooperativas tienden a satisfacer las necesidades económicas de sus miembros a través del suministro de servicios que le traerán ganancias a los socios que operen con la misma.

También se diferencia en que el ingreso a la cooperativa es ilimitado, mientras que la empresa es cerrada.

3.1.6.1. Principios cooperativos

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

1. Membresía abierta y voluntaria

Son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuesta a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

“Son organizaciones voluntarias”, esto reafirma la importancia de que la gente elija voluntariamente formar parte de la cooperativa y comprometerse con la misma, ya que no toda la gente está predispuesta a ser cooperativista.

No se opone a este principio el derecho de la cooperativa a seleccionar socios, es decir a admitir a aquellos que por sus antecedentes morales den garantías de honestidad a la organización.

Los socios pueden retirarse cuando lo crean conveniente. Este egreso puede estar condicionado por la cooperativa a restricciones temporales (generalmente impuestas en los estatutos), con el objetivo de defender la estabilidad económica de la empresa, debido a que el retiro de un socio implica la devolución de las partes sociales que le pertenecen.

2. Control democrático de los miembros

Son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. Los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto).

Este igual poder de voto asegura a los socios a participar en la dirección de las cooperativas, administrándolas mediante la elección de un grupo de representantes para formar el Consejo de Administración, y controlándola mediante la inspección en las asambleas o reuniones, o designando un comité que se encargue del control de las operaciones.

Este principio proporciona ventajas importantes a los socios como por ejemplo, impedir que el capital asuma una incorrecta influencia en el manejo administrativo y económico de las cooperativas. Otra ventaja de este tipo de control es la posibilidad que tienen los socios de destituir a los miembros de la Comisión Directiva, ya que los cargos son anulables en el caso que no estén de acuerdo con la forma en que éstos actúan. Sólo basta con recordar esta oración “los hombres y mujeres que han sido elegidos para representar a sus cooperativas, responden ante sus miembros”, esto les recuerda también, que deben mantener sus funciones para beneficio de sus miembros de inmediato o a largo plazo.

La condición de un socio, un voto, varía en el caso de las cooperativas de segundo grado, en las cuales se asignan a las cooperativas adheridas, votos adicionales de acuerdo al volumen de operaciones que realizan, con el objeto de estimular la participación de las mismas. Esto puede resultar insatisfactorio si las

cooperativas pequeñas tienen poca influencia y sienten que no se les da ninguna concesión.

3. Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de recursos, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

Las cooperativas operan de modo que el capital está al servicio de la organización y no al revés. Las cooperativas existen para hacer frente a las necesidades de la gente, y este principio describe cómo los miembros no solo invierten en las cooperativas, sino que también deciden cómo distribuir sus excedentes.

4. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía.

5. Educación, entrenamiento e información

Las cooperativas deben brindar educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general –particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. *Cooperación entre cooperativas*

Sirven a sus miembros mas eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Las cooperativas solo pueden maximizar su impacto por medio de la colaboración práctica y rigurosa entre sí. Lo pueden lograr mas fácilmente a nivel local, pero deben esforzarse siempre por alcanzar los beneficios de las organizaciones a gran escala mientras mantienen las ventajas de compromiso y posesión local.

Conforme los estados nacionales pierden su capacidad de controlar la economía internacional, las cooperativas gozan de una oportunidad única para proteger y ampliar los intereses directos de la gente común.

7. *Compromiso con la comunidad*

Trabaja para el desarrollo sostenible de la comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

La mayor parte del tiempo las cooperativas están íntimamente ligadas a sus comunidades. Tienen la responsabilidad especial, de asegurar la continuidad del desarrollo de su comunidad, en los aspectos económicos, social y cultural.

Tienen la obligación de trabajar constantemente por la protección ambiental de la comunidad. Queda en manos de sus miembros, sin embargo, decidir que tanto y en que forma una cooperativa debe contribuir con su comunidad. Empero, esto no es una serie de responsabilidades que los miembros pueden dejar de aceptar.

3.1.6.2. Valores Cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Ayuda mutua: se basa en la creencia que toda la gente puede y debe controlar su propio destino. Las cooperativas creen, sin embargo, que el completo desarrollo individual sólo puede lograrse en asociación con otras personas. Como individuo, se está limitado en lo que se puede hacer o en lo que se puede lograr; por medio de la acción conjunta y responsabilidad mutua se puede lograr más, especialmente al aumentar la influencia colectiva de uno o su influencia colectiva en el mercado y ante los gobiernos.

Responsabilidad propia: quiere decir que los miembros asumen responsabilidad para su cooperativa, para su creación y vitalidad continua. Además, los miembros tienen la responsabilidad propia de promocionar su cooperativa con sus familias, amigos y conocidos.

También quiere decir que sus miembros son los responsables para garantizar que su cooperativa mantiene su independencia de otras organizaciones públicas y privadas.

Igualdad: La unidad básica de la cooperativa son sus miembros, que puede ser tanto un ser humano como un grupo de seres humanos.

Los miembros tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones. Los miembros deben asociarse lo más igualitariamente posible, aunque esto sea, a veces un reto difícil en las grandes cooperativas o en las federaciones de cooperativas.

Equidad: La equidad se refiere; en primer término, a la forma que se trata a los miembros dentro de la cooperativa.

Lograr la equidad dentro de las cooperativas es un reto continuo e interminable. Desde el punto de vista teórico la equidad es importante para las cooperativas porque es la forma con la que se tratan de distribuir las ganancias o riquezas con base en la participación y no en la especulación.

Solidaridad: En la cooperativa asegura este valor que la cooperación no sea solo un disimulado interés particular limitado. Una cooperativa es más que una asociación de miembros, es también una colectividad. Los dirigentes tienen la responsabilidad de garantizarles a todos los miembros que tendrán un trato tan justo como sea posible; que siempre se tiene en mente el interés general; y que existe un esfuerzo constante por tratar

a los empleados en forma justa (ya sean miembros o no), al mismo tiempo que lo hacen con los que no son miembros pero que están vinculados con la cooperativa.

Solidaridad significa también, que la cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus miembros.

Es necesario subrayar que la solidaridad es la mera causa y consecuencia de auto ayuda y ayuda mutua, dos de los conceptos fundamentales que son al corazón de la filosofía cooperativa. Es esta filosofía la que distingue a las cooperativas de otras formas de organización económica.

3.1.6.3. Valores éticos

Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás.

3.1.6.4. Los órganos que forman una Cooperativa

Una cooperativa tiene la siguiente estructura:

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Autoridad Fiscal
- Autoridad Electoral

La Asamblea General es el órgano supremo de la cooperativa. Se compone de todos los miembros habilitados por los estatutos o de sus delegados, previamente designados en asambleas primarias. En la Asamblea Ordinaria se elegirá en votación secreta, a los integrantes del Consejo de Administración, Autoridad Fiscal y Autoridad Electoral. Cada miembro tendrá un voto.

El Consejo de Administración es el órgano de dirección y administración de la cooperativa. Este se compone como mínimos de tres integrantes o por un miembro si los estatutos lo autorizan. En cada estatuto se regula la forma de elección y la duración de los cargos.

La Autoridad Fiscal, tendrá a su cargo la fiscalización y contralor de la gestión de la cooperativa, siendo competente para examinar los libros, realizar arquezos de caja y contralor de las cuentas, convocar e informar a la Asamblea General Ordinaria o

Extraordinaria acerca de la gestión de la cooperativa, asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz y sin voto y requerir los servicios de una auditoria de gestión externa.

La Autoridad Electoral tendrá a su cargo fiscalización y control de los actos eleccionarios de la cooperativa. La misma se compondrá de uno a tres miembros, según lo establezcan los estatutos.

3.1.7. Alianza Cooperativa Internacional

Referencias: pagina web de CUDECOOP

La asociación que a nivel mundial representa y sirve a las cooperativas es la Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.), organización no gubernamental independiente, fundada en 1895 tiene su sede en Londres.

Sus miembros son organizaciones cooperativas de todos los sectores de actividad, tales como las agrícolas, bancarias, de ahorro y crédito, energía, industriales, de seguros, pesca, vivienda, turismo y consumo.

Agrupada en su seno a 230 organizaciones internacionales de más de 100 países, que en cifras globales totalizan más de 730 millones de cooperadores. Está organizada en cuatro regiones, América, África, Asia y Europea.

Funciona con una Asamblea General Mundial, un Comité Ejecutivo electo por asamblea e integrado por 20 representantes de los 4 continentes, una Asamblea Regional. La región de América esta constituida por 37 países.

La ACI es reconocida como organización internacional consultiva por las Naciones Unidas, y coopera estrechamente con las distintas organizaciones tales como (OIT), UNESCO y FAO.

Uruguay esta representado en la A.C.I. por la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).

Ha sido fiel depositario de la herencia principista de la doctrina cooperativa original. Su principal propósito es promover el desarrollo de cooperativas autónomas en todo el mundo, para llevar a cabo estos cometidos la A.C.I. organiza reuniones internacionales, regionales y sectoriales.

Mediante sus actividades internacionales, regionales y nacionales la ACI también procura:

- Alentar y defender los valores y principios del cooperativismo.
- Estimular relaciones mutuamente provechosas entre sus organizaciones, de carácter económico o de otra índole.
- Favorecer el progreso económico y social de los pueblos, contribuyendo así a la paz y seguridad internacionales.

Las reuniones de la A.C.I. sirven como foro para el intercambio de ideas, experiencias e informaciones entre sus numerosos afiliados.

La ACI también reúne informaciones sobre desarrollo cooperativo, recursos y estadísticas que pone a disposición de sus miembros y otras organizaciones interesadas en el cooperativismo.

Cuenta con un centro de documentación y produce varias publicaciones especializadas y periódicos entre ellas las publicaciones oficiales de la ACI, "La Revista de Cooperación Internacional" e "ICA News".

Desde la Sede y las Oficinas Regionales, la Alianza también brinda asistencia técnica para el desarrollo cooperativo de África, Asia, América Central y del Sur, Europa Central y Oriental.

También crea organismos especializados en cuestiones técnicas de determinados sectores económicos y sociales; y colabora con las Naciones Unidas, sus organismos especializados y las organizaciones no gubernamentales que tengan propósitos afines.

3.1.7.1. Programa de desarrollo de la ACI

Como lo expresó el Secretario General de las Naciones Unidas en mayo de 1992:

..las cooperativas son un componente significativo y útil del sector privado y, por lo tanto, de la economía nacional.

..las cooperativas, por su sola existencia, contribuyen al logro de un progreso social amplio..

..Aún no se comprende cabalmente el real peso económico y social de las cooperativas en todo el mundo y de la medida en que, por su capacidad para adaptarse

a medios diversos y con frecuencia hostiles, han permitido que millones de personas, sus familias y sus comunidades alcancen sus objetivos personales, así como el progreso económico y social de las naciones...

Extractos del Informe del Secretario General de las Naciones Unidas "Condición jurídica y papel de las cooperativas habida cuenta de las nuevas tendencias económicas y sociales" (Documento A/47/216-E/1992/43, 28 de mayo de 1992, extraído de www.cudecoop.org.uy).

El programa de desarrollo de la ACI tiene 40 años de experiencia. Responde a las necesidades de asistencia técnica de las cooperativas para su desarrollo. Es función de la ACI servir como agente catalítico y de coordinación del desarrollo cooperativo para promover y reforzar cooperativas autónomas en todo el mundo.

Los programas se fundan en las prioridades expresadas por sus miembros y se concentran en:

- el desarrollo de instituciones, el desarrollo de recursos humanos, la integración de la mujer, la planificación estratégica y el medio ambiente;
- ejercer influencia en los gobiernos para crear un medio favorable al desarrollo cooperativo, comprendida la organización de conferencias ministeriales regionales, que despierten el interés de los dirigentes políticos por el papel que desempeñan las cooperativas;
- establecer redes y promover intercambios de información y asistencia de movimiento a movimiento;
- movilizar recursos financieros para el desarrollo cooperativo.

3.1.8. El Cooperativismo en América Latina

Referencias: CEPAL. 1989. Cooperativismo Latinoamericano: Antecedentes y Perspectivas. pág. 287-342

Las cooperativas latinoamericanas surgieron principalmente de las corrientes migratorias europeas registradas a fines de siglo XIX y ha respondido a modelos específicos de propuestas de organización social y gestión económica originadas especialmente en Alemania, Francia e Italia. Ha sido un fenómeno que se expandió en los sectores intermedios y bajos de la clase media y adquirió, de acuerdo con el tipo de inmigrante y la sociedad que estos encontraron, modalidades diferentes en cuanto arraigo, expansión, éxito económico y otras características afines.

En A. Latina las diferencias se observan además en las políticas gubernamentales, normalmente sin continuidad, que se reflejan desde un gran entusiasmo para fomentar el cooperativismo hasta la diferencia o el rechazo de sus actividades. En las cooperativas el éxito está relacionado en gran parte con la estrategia de desarrollo del gobierno y el rol que en ellas ocupan las cooperativas

En la época de mayor desarrollo el movimiento comprendió entre 15 y 20 % de la población económicamente activa, de Argentina, Chile y Uruguay, mientras que en Brasil abarcó el 6,5 % de dicha población y en Paraguay tuvo un alcance marginal.

Dieter Benecke dice “La actitud del Estado ha cambiado frecuentemente en los distintos países. Por ej., las cooperativas han sido temporalmente una forma de organización indudablemente preferidas por el Gobierno de Chile (Frei) y el de Perú (Belaúnde y Velasco) hasta 1970. En México, el interés del Estado se manifiesta en un notable paternalismo frente a las cooperativas. En otros países (Uruguay, Argentina y Panamá) los gobiernos han tomado una actitud de indiferencia”.

3.2. EN EL URUGUAY

3.2.1. El Cooperativismo en Uruguay

3.2.1.1. Antecedentes históricos

Referencias: CUDECOOP. 1989. Catálogo del Cooperativismo Uruguayo

Se ha establecido que la primera cooperativa de consumo que se recuerda fue fundada en el año 1889 o 90, por Cándido Robido, teniendo su sede y almacenes en la calle Juan Carlos Gómez y 25 de Mayo.

También se ubica sobre principios de siglo XX la Cooperativa Fray Bentos, creada por el personal del frigorífico Liebig's (luego Frigorífico Anglo) y la "Sociedad Anónima Cooperativa Unión de Carboneros" con personería jurídica otorgada el 28 de agosto de 1903.

Este tímido movimiento inicial vio su mayor auge en la década de 1930, en el que el país, fundamentalmente en su capital, asiste a la aparición de gran cantidad de sociedades en forma principal de consumo.

El cooperativismo uruguayo se desarrolló como resultado de una intensa estructuración de las relaciones laborales y gremiales que se establecieron en algunas ramas de la administración pública y de sectores de actividad con fuerte participación del estado. Al comienzo se crearon cooperativas de ahorro y crédito y las de consumo. Las primeras se basaron en el modelo cooperativo italiano, propiciadas por el movimiento social católico, con socios principalmente obreros. Las de consumo organizadas por obreros textiles, ferroviarios, y por empleados de otras empresas, se desarrollaron lentamente y se consolidaron hacia los años cincuenta (1956).

Las diferentes modalidades de cooperativismo en Uruguay (agropecuarias, consumo, producción, ahorro y crédito, y vivienda) tuvieron un desarrollo histórico diferente.

Las cooperativas de consumo, agrarias y las primeras formas de cooperativismo de crédito comienzan a gestarse a principio de siglo.

Las cooperativas de vivienda tienen origen a finales de la década del setenta. Mientras que las cooperativas de producción no nacen en un período preciso, sino que su constitución es una respuesta social adoptada ante ciertas situaciones económicas concretas, como quiebras de empresas.

Las razones de desarrollo del sistema cooperativo también son diversas. Las cooperativas de consumo tienen su origen en la actividad sindical aunque sin vínculos orgánicos con los sindicatos. En general son formadas por grupos de actividad laboral como maestros, bancarios, transportistas, para los que la cooperativa fue una forma solidaria de resolver sus necesidades de consumo.

Las primeras formas de cooperativas de crédito resultan de la unión de los recursos de productores que, con principios básicamente cooperativos, son asignados para atender las necesidades de producción, como la adquisición de maquinaria o insumos, o del consumo. Estas primeras formas de cooperativas se extienden hasta mediados de siglo XX y su experiencia es retomada por el actual cooperativismo de ahorro y crédito, cuya expansión se produce en las décadas del setenta y ochenta.

El cooperativismo agrario también tiene sus orígenes a principio de siglo, básicamente en la actividad de fomento de cooperativo.

El desarrollo del cooperativismo de vivienda es el más reciente. Su nacimiento está directamente vinculado con la Ley Nacional de Viviendas de 1968 que reglamentó sus modalidades, así como sus formas de funcionamiento.

3.2.2. Diferente Modalidades de Cooperativas en Uruguay

Referencias: PAOLINI. G. La Cooperativa CALCE: propuesta de desarrollo.

El sistema uruguayo se caracteriza por su heterogeneidad expresada en sus cinco modalidades: ahorro y crédito, consumo, producción, vivienda y la agraria. Estas son producto de la asociación de sus miembros para satisfacer determinadas necesidades, organizándose en diferentes tipos de empresas que se identifican por la finalidad de sus objetivos.

3.2.2.1. Modalidad Vivienda

Esta modalidad como se mencionó anteriormente es la mas reciente, la ley nacional de vivienda es de 1968; permite acceder a la vivienda propia mediante el

sistema de “ahorro previo”, en el cual las familias proveen en común su ahorro con la finalidad de satisfacer su necesidad de vivienda; o por el sistema de “ayuda mutua” para familias de mayores carencias a través del propio trabajo del núcleo familiar. Un 2 % de las viviendas existentes en el país son cooperativas.

3.2.2.2. Modalidad Producción (trabajo)

Nuclea a cooperativas orientadas a la producción de bienes y/o servicios, con la finalidad de garantizar la fuente de trabajo y un medio de vida para sus miembros.

Puede originarse a partir de empresas con dificultades financieras o económicas, que los trabajadores transforman en cooperativas como forma de mantener la fuente de trabajo, o pueden surgir por decisión de los socios, o por la promoción de organizaciones que respaldan una iniciativa empresarial de tipo asociativo.

En éste sector, por ejemplo, las cooperativas de transporte trasladan alrededor del 40 % de los pasajeros de la capital, Montevideo.

3.2.2.3. Modalidad Ahorro y Crédito

Comienzan a tener un crecimiento acelerado a partir de los años setenta y ochenta, surgen por la necesidad de crédito de la población de bajos recursos que no es contemplada en los sistemas bancarios privados tradicionales.

Brinda servicios a una cifra equivalente al 40 % de la población activa del país, promoviendo el desarrollo local, por medio del ahorro, del crédito y de los servicios financieros.

Se dividen en:

- Cerrados: Brindan servicios dentro de un ámbito gremial o empresarial.
- Abiertos: Afiliaciones no condicionadas por la permanencia a ninguna entidad.

También se pueden agrupar en:

- De intermediación financiera: operativa similar a los bancos.
- Cooperativas de capital propio: Servicios de ahorro y préstamo, con capital propio de la cooperativa, sin captar depósitos de socios ni de terceros.

En general las cooperativas abiertas realizan operativas de intermediación financiera.

3.2.2.4. Modalidad Consumo

Se desarrollan como un mecanismo más directo a diversos productos para evitar la intermediación que los hace menos accesibles, principalmente para los sectores que perciben menores niveles salariales.

La aprobación de leyes que permite la retención de los haberes favorece la conformación de este tipo de cooperativas por empresas o tipo de actividad.

Existen dos tipos de cooperativas:

- Cerradas: Cuya afiliación está condicionada a la permanencia a un tipo de empresa u organización.
- Abierta: O afiliación libre.

Las cooperativas de consumo se asemejan aproximadamente un 1 % del comercio minorista nacional.

La reducción de los niveles salariales reales de las últimas décadas, han generado dificultades financieras importantes.

3.2.2.5. Modalidad Agraria

Éste sector se trata a continuación de forma más extensa por ser el que ocupa al caso en estudio.

3.2.3. Modalidad Agraria

3.2.3.1. Las cooperativas agropecuarias, sus orígenes

Referencias: CEPAL. 1989. Cooperativismo latinoamericano: Antecedentes y Perspectivas, pág. 287-342.

Las cooperativas agropecuarias en el aspecto jurídico comenzaron en el Uruguay en 1941 con la aprobación de la ley correspondiente que, anterior a la ley general de cooperativas, fue la primera en su género.

No obstante, el fenómeno de cooperación comenzó con formas atípicas como las sociedades de fomento rural o los sindicatos agrícolas. Estas, junto con las de crédito son las mas viejas del país.

El cooperativismo agrícola nace por dos grandes ramas heterodoxas desde el punto de vista cooperativo, que son las mencionadas Sociedades de Fomento Rural y los Sindicatos Cristianos Agrícolas.

El cooperativismo agropecuario es probablemente el de mayor expansión en los últimos años; esto contrasta con la situación del sector. Ello no ha impedido, sin embargo, que en la década del 80 (después de establecida la democracia) el cooperativismo agrario haya tenido un muy importante crecimiento ganando en madurez y eficacia, y aumentando su gravitación en la economía nacional.

El cooperativismo agrario se ha configurado como una herramienta efectiva para atender las necesidades del pequeño y mediano productor rural, generalmente marginado por los grandes grupos económicos.

La expansión del cooperativismo agrario es sin duda consecuencia de su capacidad de dar una respuesta eficaz a problemas estructurales de los productores. Por ej. la dependencia de los sistemas de comercialización de la producción -con pérdidas importantes de ingresos para los productores- llevó a la formación de centrales de comercialización. Asimismo, contradicciones entre distintos agentes económicos dentro de la cadena de producción llevaron a que los productores se cooperativizaran, para asumir, en forma directa, una mayor parte del proceso productivo.

Las Sociedades de Fomento Rural

Es impulsada por la empresa inglesa del Ferrocarril Central. Al final de la primera década del siglo XX, la empresa creó una sección de fomento rural, a cuyo frente colocó al Ing. Agr. Praderi -que era una persona que Batlle había enviado a recorrer el mundo en buscas de ideas sobre como modernizar la producción rural-, formuló los proyectos de ley de 1912 y 1913 sobre cajas de crédito rural, sindicatos y colonización.

Las sociedades de fomento eran asociaciones civiles -no eran originalmente solo de productores rurales, había comerciantes y profesionales, de los pueblos que participaban en ellas-, no lucrativas, de tipo cultural, jurídicamente impedidas de realizar operaciones comerciales, realizaban actividades típicas de fomento como construcción de caminos vecinales, escuelas y servicios de correo.

Se crearon en torno a las estaciones de ferrocarril de las zonas agrícolas, principalmente Canelones y Colonia, aunque también algunas en Maldonado y Minas. Las presidían vecinos prominentes y los jefes de estación eran los secretarios.

Su desarrollo se vincula a la operación de Cooperativa Agropecuaria Limitada de las Sociedades de Fomento Rural (CALFORU). Este era un organismo que también en sus inicios fue cooperativa, pero no una de segundo grado. Las Sociedades de Fomento Rural (SFR) no son cooperativas, y CALFORU era mas bien una cooperativa que agrupaba a las personas que estaban en la dirección de las SFR. Comienza a actuar como una central que comercializa semilla de papas, fertilizantes, etc.; así actúa como unidad central de comercialización, como centro de apoyo. Hay además una Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR, creada en 1915) que coordina a las SFR.

Pero todas estas operaciones se realizan durante años fuera del marco jurídico. Esto ocurre hasta el año 1974. En ese año se aprueba una ley impulsada por CALFORU, que modifica el estatuto de las SFR. Estas siguen estando controladas por la CNFR, pero básicamente sus principios de funcionamiento son los de una cooperativa.

Así las SFR quedan habilitadas para comercializar, y CALFORU (desaparece en la década del '90) queda como una cooperativa de segundo grado que nuclea a las SFR.

Sindicatos Cristianos Agrícolas.

La otra rama histórica del cooperativismo agropecuario está muy ligada a las cajas populares.

El Sindicato Cristiano Agrícola, que era una cooperativa local (porque no era un sindicato), agrupaba productores y genera la aparición de la Caja Popular.

Su historia viene desde el primer decenio del siglo XX, y tiene dos etapas de expansión, la primera vinculada fundamentalmente al Padre Damián, y la segunda a Horacio Merighi, que a partir de 1923 empieza en Paysandú la formación de un sindicato agrícola.

A los pocos años, para comprar semilla, maquinaria, etc., ha formado ya la Federación de Sindicatos Cristianos Agrícolas de Paysandú, que ha dado lugar a la aparición de una primera Caja Popular de esa etapa, y luego termina en una organización con sesenta sindicatos y tres federaciones y una confederación, que realiza incluso una asombrosa obra de colonización privada, llegando a colonizar unas 40.000 ha. por parte de estos sindicatos.

Este movimiento de una expansión asombrosa, se desmorona con la muerte prematura de Merighi en el año 1949. Era un movimiento que dependía demasiado de la figura de Merighi, y no pudo salir adelante en su ausencia; si bien terminó desapareciendo, dejó muchas enseñanzas que fueron luego el punto de partida para nuevos emprendimientos cooperativos.

3.2.3.2. Antecedentes históricos del cooperativismo agrario en Uruguay

-1910: Se crean las **Sociedades de Fomento Rural**

-1915: Se crea la **Comisión Nacional de Fomento Rural** durante un congreso realizado en la ciudad de Minas, obteniendo su personería jurídica en 1925. Por ley en 1916 fue autorizada a tramitar las personerías jurídicas y a controlar el funcionamiento de las SFR, de forma de garantizar su buen funcionamiento.

Se proyecta como la principal organización representativa de la pequeña y mediana empresa agropecuaria, con acento en los sectores más pequeños vinculados a la agricultura y la granja. Combina la acción de defensa gremial con la promocional para el logro del fomento rural.

Este mismo año se funda la **Federación Rural Ganadera**, animada por caracterizadas figuras del Comité de Vigilancia Económica, definitivamente antibatllista.

-1920-1930: Se generan varios proyectos dando impulso al cooperativismo agrario.

-1935: Se crea **CONAPROLE**, es una cooperativa mixta, con participación del Estado. La Ley 9526 le otorga el monopolio de la pasteurización y abasto de Montevideo, el mismo es eliminado en julio de 1982.

-**1941**: Se sanciona la **Ley de cooperativas agropecuarias 10.008**, que regirá durante 43 años. Dio lugar a un florecimiento importante del movimiento cooperativo agropecuario.

-**1956**: Se funda **FENACOA** (Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias), se encarga de comercializar productos, exporta y crea un Banco al servicio del movimiento cooperativo. Esto se desmorona por problemas de eficiencia administrativa, es intervenida por el Estado, a raíz de que tenía deudas con las mismas cooperativas y con los productores.

-**1960**: Se funda **CALFORU**, suministraba semillas de forma jurídicamente no autorizada a las SFR, definida como de producción, consumo y agroindustrial, tenía la posesión del ex -Frigorífico Nacional en el cual centralizaba toda su actividad. Desaparece en la década de los 90.

-**1961**: Se crea el **Centro Cooperativista Uruguayo (C.C.U.)** en San José, es una asociación civil sin fines de lucro, con personería jurídica. Se define como ONG de promoción y desarrollo que trabaja en áreas rurales y urbanas, desarrollando la promoción, educación y asistencia técnica integral al movimiento cooperativo nacional.

-**1969**: Se crea **Central Lanera Uruguay (C.L.U.)**, es una cooperativa de segundo grado, se dedica a la clasificación, embolsado y comercialización de lanas, cueros y carne ovina. Actualmente son 40 las cooperativas asociadas, y se destaca el pago según calidad y el sistema de precio promedio al productor. Comercializa el 10% de la zafra, y juega un rol importante como testigo de los precios en el mercado nacional.

-**1970**: Desarrollo durante esta década de los servicios de extensión de CONAPROLE (metodología grupal) y CNFR (cultivos contratados con apoyo crediticio y asistencia técnica).

-**1971**: El M.G.A.P. crea el **Plan Nacional de Silos**, con fondos aportados por los productores con un impuesto sobre los granos que comercializan, luego se otorga a las entidades cooperarias la administración de los silos.

-**1974**: La **ley 14330** autorizó a las comisiones de fomento a comprar, vender y realizar todas las operaciones y se estableció un control por la CNFR.

Se las habilitó a afiliarse a cooperativas de segundo grado, CALFORU reforma sus estatutos convirtiéndose entonces en una cooperativa de segundo grado que afiliaba cooperativas y SFR.

-**1984**: En octubre de este año es aprobada la **Ley 15.645**, incorporando varias disposiciones que la diferencian de la que fue derogada (Ley 10.008).

-**1984**: Surge **Cooperativas Agrarias Federadas (C.A.F.)**, su finalidad principal es la gremial, a través de CAF los productores cooperativizados realizan aporte, en ideas y en los hechos, en los más importantes ámbitos de decisión nacional.

Es un interlocutor válido ya que refleja la opinión de los productores y cooperativas de segundo grado. Los Encuentros Nacionales realizados anualmente, son la muestra clara de un Sistema Cooperativo organizado, capaz de realizar valiosos aportes y soluciones sobre los problemas más acuciantes de la realidad.

-**1984**: Se crea la **Mesa Nacional Intercooperativas**, donde se nucleaban las federaciones de las diferentes modalidades de cooperativas. A partir de esa organización surge en 1988 **Confederación Uruguaya de Cooperativas (CUDECOOP)**.

-**1985**: Se crea la **Central Cooperativa de Granos (C.C.G.)**, como cooperativa agraria de responsabilidad limitada de segundo grado. Actúa como canal de comercialización de casi todas las cooperativas y SFR productoras de cereales y oleaginosas, realizando la comercialización tanto en el mercado interno como en el externo, y favoreciendo el buen uso del crédito por los productores.

-**1990**: Desarticulación de los servicios públicos de apoyo al cooperativismo.

Se procesa un debate en la década en torno a la reconversión del sistema cooperativo y el modelo de cooperativa agraria del futuro.

Se desarrollan en la década asociaciones entre cooperativas y otro tipo de empresas de mayor envergadura para generar economía de escala, acceder a la fase industrial, y tener presencia en los mercados externos.

-**1994**: Proceso de dinamización de la cooperativa Unidad Cooperaria N ° 1 de Cololó.

-**1995**: Se crea el **Fondo Nacional Cooperativo de Garantía (FOGAR)**, con el fin de facilitar y mejorar las condiciones de acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo respaldo de garantías, avales o fianzas a sus operaciones.

-**1999**: Se crea el **Vértice Oeste Solidario (VOS)**, de la asociación de CALOL, CALCE, SOFOCA y CALAS. Se constituye a partir de algunas compras de insumos en conjunto, y de algunos planes de producción coordinados. Se establece una sola gerencia y un único aparato administrativo

-**2000**: Se acuerda un plan de refinanciación de la deuda de los agricultores con el BROU. El acuerdo implica la reorganización del sector, y es así que el 21 de marzo de 2000 se origina el **Consortio de Cooperativas Agrícolas** agrupando 1490 productores agrícolas, integrado por 12 cooperativas del litoral agrícola (incluye las cooperativas del grupo VOS) bajo la administración de Central Cooperativa de Granos.

El sistema cooperativo agrario está integrado por diferentes formas que cumplen una finalidad parecida, a modo de resumen se pueden cuantificar en:

Las entidades primarias:

- 163 cooperativas agrarias de primer grado
- 80 sociedades de fomento rural
- 1 sindicato rural
- 14 plantas industriales de CONAPROLE
- 1 cooperativa agroindustrial

Fuente: El Sistema Cooperativo Agrario en el Uruguay, Ing. Agr. Pedro de Hegedus, Fac. de Agr. , 1996.

Las entidades primarias pueden ser diferenciadas, en las que se dedican a un servicio específico (ej. ex - Frigorífico PUL), las que proveen un conjunto de servicios generales a los socios y no socios (ej.: depósito de cosecha, venta de insumos, etc) y las que se dedican a la producción, explotando la tierra en forma planificada bajo una misma dirección que planifica las acciones (por ej.: Unidad Cooperaria Cololó)

Las entidades superiores son:

- 3 cooperativas de segundo grado: CCG, CLU y CCA.
- 2 entidades gremiales: CNFR y CAF.

Fuente: El Sistema Cooperativo Agrario en el Uruguay, Ing. Agr. Pedro de Hegedus, Fac. de Agr. , 1996.

Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR):

Nuclea en su actualidad a 120 entidades de primer grado (85 SFR y 35 cooperativas agrarias) con distinto grado de desarrollo y relacionamiento, agrupa a unos 25 mil productores de todo el país. Tiene como función la de promover para lograr el fomento rural como la defensa gremial. También es la que controla las SFR, así se garantiza un buen funcionamiento de las mismas.

Cooperativas Agrarias Federadas (CAF):

Su finalidad principal es la gremial, contando con el Programa de Desarrollo Cooperativo (PO.DE.CO.) cuyo objetivo general es la capacitación, fortalecimiento y desarrollo del sistema cooperativo agrario, y la Unidad de Proyectos donde apoya a las ideas innovadoras que surgen de las entidades socias.

Se transcribe del Artículo 2 de los Estatutos de CAF:

“CAF tendrá por objeto principal e inmediato lo siguiente:

- a) Representar en el orden nacional e internacional al movimiento cooperativo agrario, actuando como instrumento de su unidad.
- b) Defender los derechos e intereses morales y materiales de los miembros y de los productores agrarios en general.
- c) Estimular y apoyar todas las iniciativas, ya sean oficiales o particulares, nacionales e internacionales, tendientes a la difusión y perfeccionamiento del sistema cooperativo y de las técnicas de producción.
- d) Promover la creación y coadyuvar al buen funcionamiento de todas las cooperativas agrarias y de las SFR.
- e) Fomentar la educación cooperativa en particular y en general la educación técnica de los productores agropecuarios, así como toda auténtica manifestación de actividad cooperativa.
- f) Promover la integración cooperativa entre sus miembros así como con otras instituciones cooperativas del país y del exterior en el contexto de la cooperación.

Entidades relacionadas:

- Restantes modalidades de cooperativismo (de ahorro y crédito, de consumo, otras formas, agrupadas en CUDECOOP)
- FUNDASOL (Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo)
- Organismos no Gubernamentales (CCU, IPRU, etc.)

Fuente: El Sistema Cooperativo Agrario en el Uruguay, Ing. Agr. Pedro de Hegedus, Fac. de Agr. , 1996.

Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas:

En 1984 las organizaciones representantes de las diferentes modalidades crean la Mesa Nacional Intercooperativa (MNI), con la finalidad de promover una mayor colaboración entre los diferentes tipos de cooperativas, y como mecanismo portavoz del movimiento cooperativo uruguayo frente al Estado y otros agentes externos relacionados a la actividad.

Los beneficios del proceso de integración iniciado con la MNI, motivaron su profundización, hasta que en 1988 se constituye formalmente la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), asociación civil sin fines de lucro, concebida como la organización cúpula del movimiento cooperativo uruguayo. Desde su nacimiento, la Confederación nuclea a la totalidad de las instituciones representativas de los sectores cooperativos existentes en el país, lo que la convierte en una organización con una amplísima base, integrada por personas de las más diversas extracciones sociales, económicas y políticas.

Se funda el 2 de febrero de 1988; define sus objetivos dentro de lo que es el principio de integración y ayuda mutua del cooperativismo y específicamente en sus estatutos.

Los objetivos son:

- a) Representar al Movimiento Cooperativo a nivel nacional e internacional.
- b) Promover la unificación y desarrollo armónico del Movimiento Cooperativo.
- c) Asumir la defensa gremial del Movimiento Cooperativo.
- d) Crear ámbitos donde se puedan dar relaciones intercooperativas fomentando la complementación y coordinación entre las partes.
- e) Promover la enseñanza del cooperativismo a nivel oficial y entre los propios asociados.
- f) Promover e investigar nuevas áreas donde el cooperativismo puede dar satisfacción a necesidades de la población.

- g) Brinda servicios de carácter general a todo el cooperativismo (legales, impositivas, informativas, educativas, de capacitación, etc.).
- h) Realizar gestiones de financiamiento o fondos para todo o parte del Movimiento Cooperativo para ser administrado por sus socios.

Están asociados a CUDECOOP:

- Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR)
- Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)
- Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo (FUCC)
- Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU)
- Federación Uruguaya de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FUCAC)
- Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC)
- Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito (COFAC)
- Red Financiera Cooperativa (CONFIAR)
- Federación Unificadora de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM)
- Federación de Cooperativas de Vivienda por Ahorro Previo (FECovi)
- Centro Cooperativista Uruguayo (CCU)
- Cooperativa de seguros SURCO
- Integración AFAP
- Federación Médica del Interior (FEMI)
- Cooperativas Odontológicas Federadas del Interior (COFI)
- Cabal Uruguay S.A.
- CIMA

Las entidades federadas engloban 744 cooperativas y un total de 600 mil socios. CUDECOOP esta integrada a:

- Comisión Honoraria del Cooperativismo, que funciona en la órbita de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI)
- Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa (ALECOOP)
- Organización de Cooperativas de América (OCA)

Centro Cooperativista Uruguayo (CCU):

Fundada en 1961 es una ONG sin fines de lucro. Trabaja en áreas rurales y urbanas desarrollando la promoción, educación y asistencia técnica; trabaja con 744 cooperativas, de las cuales 120 son agropecuarias, incluyendo SFR.

En el área rural, trabaja en la promoción y formación de las centrales de segundo grado, utilizando como herramienta la asistencia técnica para superar restricciones productivas, el trabajo grupal como método de análisis de su propia realidad y la acción grupal y de autoayuda para superar las restricciones de escala.

Esta afiliada a CUDECOOP, ACI y es socio fundador de ALCECOOP. Forma parte de la coordinadora de ONG y el Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL).

3.2.3.3. Las Cooperativas Agrarias

Las cooperativas agrarias tienen una actividad muy diversificada y sus principales rubros son los siguientes:

- a) **Agrícola Ganadero:** Es la actividad originaria de la mayoría de las cooperativas del sector. El sistema produce prácticamente todos los productos agrícolas y ganaderos.
- b) **Comercial:** a través de las centrales de granos, apícola y lana principalmente, las cooperativas realizan la comercialización de productos tanto en el mercado interno como el exterior.
- c) **Industrial:** A partir de la materia prima agropecuaria, el sistema cooperativo creó industrias de significación, particularmente en algunos sectores.
- d) **Servicios:** Las centrales y algunas cooperativas grandes prestan a sus asociados diversos servicios, tales como asesoría en la producción, gestión administrativa, etc..

Las cooperativas se pueden clasificar según la responsabilidad individual que tienen los socios respecto a las obligaciones de la cooperativa:

- a) **de responsabilidad limitada:** los socios sólo responden por un monto fijo, que corresponde al aporte social que se le exige al miembro.

- b) de responsabilidad suplementada: se le puede solicitar al socio aportes extras en caso de ser necesario en situaciones especiales de la cooperativa.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la evolución del número de empresas rurales afiliadas a las cooperativas en el período 1970-1990, si bien el número de empresas agropecuarias ha disminuido, el número de afiliadas ha aumentado.

Cuadro: N °1: Evolución del número de empresas afiliadas al sistema cooperativo agrario.

Concepto	1970	(%)	1980	(%)	1990*	(%)
N ° de empresas afiliadas	15.999	(20,7)	16.840	(24,6)	19.559	(35,7)
Total de empresas	77.163	(100)	68.362	(100)	54.816	(100)

Fuente: Censo general Agropecuario, MGAP.

*En el censo de 1990, se toman en conjunto las cooperativas agrarias y las SFR, no ocurriendo esto en los censos anteriores.

Existen cooperativas en todo el país, aunque se concentran en cinco departamentos, representando un 62 % del total de entidades agropecuarias.

Cuadro N °2: Número de socios en los depts. donde se concentran las cooperativas agrarias.

Departamento	Número de socios
Colonia	11422
Montevideo	8160
Canelones	6066
Rocha	2698
Soriano	2566
Tacuarembó	2087

Fuente: Catalogo del Cooperativismo Uruguayo, CUDECOOP – 1993.

Nota: Se destaca Soriano que es donde se tiene real interés, dado que es donde se realiza el trabajo.

En los restantes departamentos hay menos de 2000 productores asociados al cooperativismo agrario.

Grado de Participación

La Dirección de Fomento Cooperativo del MGAP en 1985 realizó una estimación en la que determinó que el 11,7 % de los socios participan de la vida cooperativa. El

indicador utilizado fue número promedio de asociados que concurrieron a las dos últimas asambleas.

Gran parte del futuro de las cooperativas se juega en el hecho de que las mismas estructuren eficientemente nuevos canales de participación para sus asociados o renueven los ya existentes. La participación es importante porque el capital mas importante que tienen las cooperativas es el humano, y si este no encuentra canales que permitan su vinculación efectiva con las entidades toda la potencialidad que tiene el sistema en su conjunto queda sin expresarse realmente (tanto en aspectos económicos como en los sociales).

También se ve que el nivel socio-económico de los directivos es igual o mayor al de los socios. Estos entonces no se sentirán representados en la conducción de las entidades cooperarias. Esto ocurre porque el BROU pide, para dar créditos a las cooperativas, una garantía solidaria a los directivos, esto genera en la práctica una traba para el acceso de cualquier productor al órgano de conducción de la entidad.

Pauletti (1987) señala una serie de características que frenan la participación del socio y que pueden explicar este bajo porcentaje:

- a) naturaleza individualista de la sociedad.
- b) el productor no tiene tiempo o recursos como para concurrir, o siente que no es capaz de aportar nuevos elementos.
- c) experiencias previas negativas: reuniones largas, aburridas, temas difíciles o con lenguaje poco claro.
- d) percepción de los socios de que la cooperativa es gobernada por una “rosca” con diferentes intereses.
- e) poca motivación de la cooperativa por abrir canales de participación porque implica más esfuerzos y se pierde el control de la situación.

Características de los socios

Se puede tomar el tamaño de las explotaciones como un buen indicador del nivel económico.

Cuadro N °3: Número de empresas asociadas al cooperativismo de acuerdo al estrato.

Tamaño (hás.)	Porcentaje de Empresas Asociadas a Entidades Cooperarias	
	1980	1990
1-49	13,9	19,9
50-499	35,6	46,7
500-2.499	49,4	61,7
2.500- más	50,5	69,4

Fuente: En base a los Censos Generales Agropecuario.

Se puede observar como los estratos de menor tamaño son los que tienen menor participación en las cooperativas. Esto se debe a que la estrategia de este estrato pasa por disminuir el uso de insumos, y además la producción se comercializa en el mercado interno a través de intermediarios (predios granjeros) lo que refuerza un comportamiento individualista.

En lo que respecta al nivel de formación, existe una relación directa entre educación y afiliación al cooperativismo. Es mayor la afiliación cuanto mayor es el nivel de formación de la gente. Esto no quiere decir que el sistema cooperativo haga un tratamiento particular de la gente según su nivel de formación, esto debe verse desde el punto de vista de que una mayor educación permite un mejor análisis de la realidad y de búsqueda de soluciones.

Cuadro N ° 4: Nivel de formación de los socios

Grado de Enseñanza	Total de productores	Total de socios	
Ninguna	4.160	421	10,1 %
Primaria	48.073	10.598	22,0 %
Secundaria	8.744	3.298	37,4 %
Universidad	4.034	1.767	43,8 %
Enseñanza Agraria	725	339	46,8 %

Fuente: Censo Agropecuario 1980-MGAP.

Nota: Los datos provienen del censo de 1980, ya que el censo de 1990 no tiene información al respecto

Incidencia del sistema cooperativo en la comercialización de productos.

La comercialización de productos e insumos ha sido una de las principales funciones del sistema cooperativo agrario. Esto es fundamental, ya que muchos productores sin organización ni recursos para negociar la venta de productos o compra de insumos a agentes con mayor poder económico, ha generado situaciones adversas para los productores en términos de precios y condiciones de venta. Por ejemplo, la aparición de Central Lanera ha permitido clarificar gradualmente los mercados de lana. Es por eso que uno de los desafíos del sistema cooperativo debe ser encontrar nuevas áreas de actuación con ventajas para los productores.

A veces la única alternativa para los pequeños productores sigue siendo la de organizarse para aumentar la escala de producción, realizar inversiones, acceder a tecnología, evitar intermediación y llegar al consumidor final. La base económica que apoya y justifica el cooperativismo es siempre la misma: generar economías de escala que posibilitan la reducción de los costos totales al operar en grandes volúmenes de producción. Esto permite el acceso a tecnologías e inversiones que para productores aislados serían imposibles.

En el cuadro siguiente se puede apreciar cual es la incidencia del sistema cooperativo en la comercialización de productos.

Cuadro N ° 5 : Incidencia del sistema cooperativo agrario en la comercialización de productos.

Entidad	Incidencia (%)
CONAPROLE y otras coop. regionales	95 (total de leche recibida en las plantas)
CENTRAL DE GRANOS (27 afiliados)	50 (de la producción de sorgo) 25-35 (de la producción de trigo) 40 (de la producción de girasol)
CENTRAL APICOLA (22 afiliados)	35-40 (del volumen de miel exportada)
CENTRAL LANERA (40 afiliados)	10 (del total de la producción)
VINO (7 entidades)	5 (del total de la producción)
ARROZ (2 entidades)	5 (del total de la producción)
CARNE (1 entidad)	3 (total de la faena anual de vacunos)

Fuente: El Sistema Cooperativo Agrario en el Uruguay, Ing. Agr. de Heguedus, Pedro; Fac. Agronomía, 1996.

Se pueden observar en el mismo los diferentes rubros que están asociados al sistema cooperativo agrario, el único sector que no comercializa por medio del sistema cooperativo es la granja.

Participación del sector cooperativo en el financiamiento de cultivos

Siempre en el financiamiento de los cultivos agrícolas las instituciones bancarias han tenido una participación importante. La crisis bancaria registrada en el 2002 determinó la casi desaparición del sector bancario en la concepción de créditos para los agricultores generando gran incertidumbre. Si bien esto afectaba de gran manera al sector, a eso se sumaban indicios de que la zafra de verano sería auspiciosa por lo que se registraría una importante expansión del área.

En el cuadro siguiente se muestra las fuentes de financiamiento que operaron ante el retiro de los bancos, aunque se esperaba que la financiación de éstos en los cultivos de invierno de 2002 fuera superior a la que finalmente fue, dada lo reciente de la crisis, ya casi sobre las siembras de invierno.

Cuadro N° 6: Fuente de financiamiento para los cultivos de invierno y verano en la última zafra.

Año Agrícola 2002/2003						
Fuente de financiamiento	Superficie sembrada					
	Total		Invierno		Verano	
	(miles ha)	(%)	(miles ha)	(%)	(miles ha)	(%)
Total	560.8	100.0	239.9	100.0	320.9	100.0
Propia	282.0	50.3	125.3	52.2	156.7	48.8
BROU	7.3	1.3	7.2	3.0	0	0
Banca privada	2.8	0.5	2.3	1.0	0.6	0.2
Proveedor de insumos *	84.4	15.0	21.9	9.1	62.5	19.4
Molino o industria	49.0	8.7	40.6	16.9	8.4	2.6
Cooperativas *	74.0	13.2	27.3	11.4	46.7	14.6
Acopiador/exportador *	53.2	9.5	12.0	5.0	41.2	12.8
Otra	8.0	1.4	3.3	1.4	4.7	1.5

Fuente: Revista Plan Agropecuario N° 105 – MGAP-DIEA

*En el caso de los cultivos de verano, incluye las áreas financiadas mediante la línea de crédito habilitada por el BROU por resolución del Directorio del 27/08/2002.

Considerando invierno y verano se puede observar que más de la mitad del área de ésta zafra fue sembrada con financiación propia. Las principales fuentes de financiamiento de los productores que utilizaron créditos fueron, los proveedores de insumos y las cooperativas que financiaron el 14,8 y el 13,2 % de las siembras, respectivamente, totalizando las cooperativas 74 mil hectáreas. De aquí la importancia del sector cooperativo en la agricultura, permitiendo la siembra de productores que ante

el retiro de los créditos por parte de los bancos no hubieran podido sembrar. En anexo N ° 4 se puede ver mas detallado el financiamiento por cultivo.

Marco jurídico agropecuario

La vieja Ley de cooperativas agropecuarias de 1941 (ley 10.008) fue sustituida en 1984 a través de la sanción de un nuevo marco jurídico (decreto ley 15.645 de 1984).

Las innovaciones introducidas en el nuevo marco jurídico son:

- introducción del concepto de acto cooperativo (es la única ley que define el acto cooperativo)
- ampliación del objeto de las cooperativas
- posibilidad de que administren créditos de distinta fuente
- posibilidad de establecer una responsabilidad de tipo suplementada
- posibilidad de exigir exclusividad de operaciones de los socios con la cooperativa
- posibilidad de remunerar a los directivos
- posibilidad de que sean socios persona jurídicas o sociedades civiles
- posibilidad de asociarse con personas de otro carácter jurídico
- posibilidad de reajustar las partes sociales

Lo que el marco jurídico realiza es posibilitar a cada cooperativa a que adapte sus estatutos a la nueva realidad. Pero queda a cargo de los socios el determinar si lo quieren o no, por ejemplo remunerar a los directivos.

Limitantes

Las limitantes que han afectado y siguen afectando al sistema cooperativo agrario se pueden dividir en dos tipos, las externas al sistema, y las internas al sistema.

Las limitantes externas

Estas están referidas al marco externo que afectan al sistema, son:

- Aplicación de un modelo macroeconómico de corte neoliberal desde hace dos décadas, que ha implicado: a) priorización de políticas macroeconómicas en detrimento de políticas sectoriales o diferenciales, b) creciente apertura económica, c) menor participación del sector público en las políticas sectoriales.
- Imposición tributaria alta y de fuerte sesgo fiscalista

- Atraso cambiario, que ha afectado a los productores orientados al mercado interno (competencia con productos importados), y a aquellos orientados al mercado externo por los altos costos en dólares, hoy en día con la devaluación de la moneda nacional la agropecuaria nacional encuentra un panorama más favorable, sobre todo en la agricultura donde los precios han aumentado, pero el atraso cambiario aplicado durante una década ha dejado sus secuelas en un fuerte endeudamiento del sector tras varios años de escasa rentabilidad del mismo.
- Distorsiones en el mercado internacional.
- Bajo valor agregado de nuestras exportaciones.
- Falta de estrategias de comercialización.
- Problemas estructurales (estancamiento productivo, concentración de recursos de producción, etc.).
- Falta de educación cooperativa en los espacios formales de la enseñanza, limitando así el desarrollo de la doctrina, el desarrollo del sistema e incide en la falta de dirigentes capacitados.

Las limitantes internas

Los problemas internos de las cooperativas son generalmente:

- Problemas de gestión en la administración financiera.
- Problemas a nivel de directivas, baja rotación, escasa formación.
- Problemas económicos financieros, deudas de los socios con las cooperativas, falta de acceso al crédito.
- Creciente competencia de otras empresas, privada o organizaciones con las que comparten la zona.

3.3. LAS NUEVAS TENDENCIAS DEL COOPERATIVISMO EN EL MUNDO Y URUGUAY EN LA ÚLTIMA DÉCADA

3.3.1. Las tendencias en el mundo

Referencia: UNIDAD DE ESTUDIOS COOPERATIVOS. Boletín de Estudio Cooperativo N° 2. Noviembre de 2001

El negocio agropecuario se ha transformado notablemente en los últimos años, al compás de los cambios en el contexto económico, la modificación en las pautas de consumo y el avance tecnológico; de ésta forma las cooperativas están sufriendo grandes cambios, desde su organización, financiamiento, en la relación con los socios y en las estrategias frente al mercado.

Las cooperativas agropecuarias necesariamente deben adaptarse a este nuevo marco, a los efectos de continuar con su acción en la defensa de los intereses de sus asociados. El incremento en la escala de los negocios agropecuarios - especialmente en la comercialización e industrialización, tanto de fibras y alimentos como de insumos - es una realidad. Y las cooperativas han dado respuesta a este proceso como no podía ser de otra forma. En 1997 un informe del Comité General de Cooperación Agrícola de la Unión Europea señalaba como primera tendencia en el cooperativismo europeo la “concentración por medio de fusiones y adquisiciones, resultando grandes cooperativas regionales o nacionales, en procura de ampliar su base y ganar economías de escala no sólo en actividades de procesamiento sino también en los aspectos logísticos, de comercialización e investigación y desarrollo”.

Pero es en Estados Unidos, dada la magnitud de la economía, donde el cooperativismo produce los mayores cambios. Entre 1987 y 1996 desaparecieron 1.225 cooperativas agropecuarias, la cuarta parte del total; en el mismo lapso sus ventas aumentaron de 60 a 110 mil millones de dólares, equivalente a un tercio del sector agropecuario estadounidense.

Las estrategias que se han dado en el mundo a la hora de aumentar escala o mejorar la organización son diversas como veremos a continuación.

Lo que está predominando es el fortalecimiento de las grandes cooperativas de alcance nacional o regional y desapareciendo o reduciéndose el grado de autonomía de las cooperativas de alcance local.

Federación de cooperativas pierden peso como modelo de organización cooperativa:

La principal dificultad que presentan las cooperativas de segundo grado en Europa se encuentra en la distancia que se establece entre el productor y las federaciones. Esto dificulta el control por parte de los asociados así como la correcta llegada de señales del mercado al productor. Al ser cadenas largas desde el extremo dirigerencial al productor éstas señales de mercado a veces llegan distorsionadas, perdiendo así ventajas competitivas que si aprovechan las cooperativas unitarias. Esto está ocurriendo en Alemania, país con una larga tradición de federación de cooperativas, también ha ayudado a esto el retiro de la protección por parte del Estado a las cooperativas de segundo grado.

Fusiones de cooperativas:

Las cooperativas agrarias europeas se han fusionado, existiendo hoy grandes cooperativas regionales; también se está imponiendo la idea de crear una única cooperativa primaria en el ámbito nacional para cada uno de los diferentes productos.

La razón de estas fusiones tiene que ver con la necesidad de ganar escala frente a las actuales condiciones de competencia, sobre todo cuando para incrementar el ingreso de los productores se requiere avanzar en etapas más alejadas de la producción primaria y con mayores requerimientos de capital.

Adquisición de otras firmas:

Las cooperativas han adquirido sociedades de capital, con el objetivo de mejorar la posición en diferentes mercados.

3.3.1.1. Emergencia de nuevos modelos cooperativos

En las cooperativas que agregan valor a la producción primaria, han estado ocurriendo cambios radicales en las estructuras organizacionales.

- Cooperativas tradicionales: aquellas con libre entrada de socios, que respetan el principio de un hombre un voto, donde los socios son solamente los usuarios de los servicios que brinda la cooperativa y donde los excedentes son distribuidos de acuerdo al uso que se hace de dichos servicios.

- **Sociedades controladas:** Son aquellas empresas donde las cooperativas controlan total o parcialmente sociedades de capital. Se asocian con inversores interesados en compartir los riesgos de una determinada actividad. El productor puede participar directamente como inversor o a través de la cooperativa, en forma proporcional a la producción entregada. El control mayoritario de la sociedad es de la cooperativa.
- **Cooperativas con socios capitalistas:** Se da en aquellas donde existen socios con participación en los beneficios, e incluso con derecho a voto, por aportar capital. Se establecen mecanismos para que el control de la sociedad quede en manos de los socios usuarios de la cooperativa. La distribución de los excedentes se realiza en forma proporcional al uso como en forma proporcional al capital aportado.
- **Cooperativas con cuotas sociales proporcionales y transferibles:** La compra de una cuota social implica la adquisición de un derecho de entrega a la cooperativa de determinada cantidad de producto. Esta cuota social/derecho de entrega puede ser transferida a precio del mercado. Si los excedentes que paga la cuota social por kilo entregado son altos, el precio de la cuota social será alto; si por el contrario, la distribución de excedentes es baja, el precio de la cuota social bajará. Tienen la ventaja de permitir el retiro de capital con facilidad (vía transferencia del derecho de entrega) y de generar un vínculo sólido entre el productor y la cooperativa. Son cooperativas cerradas, donde el número de socios está generalmente limitado a la capacidad de procesamiento que tiene la cooperativa o por la dimensión del mercado al que se dirige la cooperativa.

La distribución de excedentes es en función del uso (que es también proporcional al capital) y los votos suelen ser proporcionalmente también al uso. Pueden haber socios exclusivamente capitalistas, pero no es lo habitual, de existir no tienen derecho a voto.

- **Las sociedades de capital cooperativas:** Son cooperativas que se han transformado en sociedades de capital. Pueden ser abiertas, pero el control de la sociedad lo tienen los socios capitalistas y todo el beneficio se distribuye entre estos. Sin embargo, en la mayoría de los casos el productor no ha perdido el control. Es el titular de la mayor parte de las acciones de la sociedad y ha continuado entregando su producción.

3.3.1.2. Los Nuevos instrumentos de financiamiento en las cooperativas

La capitalización de las cooperativas ha tomado creciente importancia en los últimos años. Ello se debe al menos a dos razones: por una lado, a los cambios que han ocurrido en la economía internacional y a las nuevas exigencias que se les presentan a las empresas. Por otra parte, a la evolución de muchas empresas cooperativas que - superadas las etapas iniciales - hoy enfrentan una necesidad de expansión y por tanto de capital, que resulta imprescindible para mantenerse en el mercado.

Kai Rehfeldt, en su trabajo “Nuevas formas de capitalización sin perder la naturaleza cooperativa”, ha distinguido tres fases en la evolución de las empresas cooperativas: en la primera, la cooperativa se crea y da sus primeros pasos; en la segunda, comienza a aumentar el volumen de los negocios y enfrenta una demanda creciente de los socios; y en la tercera, la cooperativa enfrenta la dura competencia del mercado, a cuyas reglas debe someterse y por lo tanto debe alcanzar precios y calidad competitivos.

Lo interesante a destacar es que, según el autor, a cada fase de la evolución corresponde también una modalidad de capitalización y las formas que eran suficientes en la fase primera y aún en la segunda, resultan claramente insuficientes en la tercera. En efecto, en la primera fase la cooperativa suele capitalizarse satisfactoriamente con el aporte de sus asociados y con los excedentes de explotación; pero en la segunda y sobre todo en la tercera se hace imperioso obtener fondos externos, generalmente a través del mercado de capitales, para que el crecimiento de la empresa no se detenga e incluso pueda subsistir. Esta reflexión plantea un dilema que está en el centro del debate actual: ¿se desvirtúa la naturaleza de la cooperativa cuando se concurre al mercado de capitales o por el contrario, puede recibirse el aporte de terceros sin que el espíritu cooperativo se vea mancillado?

A la hora de financiar la expansión de la cooperativa o su expansión a lo largo de la cadena de valor, surgen instrumentos que están siendo usados en las cooperativas de los países europeos. Estos van desde la emisión de bonos o certificados cooperativos (que pagan determinada renta), hasta la reciente legislación Suiza que permite capitalizar individualmente las reservas comunes de la cooperativa, como se ve son varias las formas de capitalización que se están aplicando.

El proyecto argentino: Este proyecto para la capitalización contempla la posibilidad de que las cooperativas emitan acciones cuando esté previsto en el estatuto y se resuelva en una asamblea con acuerdo de al menos dos tercios de los presentes. Las acciones pueden ser en moneda nacional o extranjera; pueden ser adquiridas por asociados o por terceros; pueden emitirse y cotizarse en la Bolsa de Valores; la emisión accionaria no puede ser superior al capital cooperativo integrado; y en el caso de la

liquidación de las cooperativas, las acciones serán rembolsadas con preferencia a las cuotas sociales.

Los tenedores de acciones podrían tener participación , tanto en las asambleas como en los organismos de administración y control, si los estatutos así lo autorizan. No obstante se prevén ciertas limitaciones: en el caso de las asambleas y en el caso de los organismos de administración y control, la participación no puede ser superior al tercio de los integrantes de cada órgano. El proyecto procura que la inversión en las cooperativas resulte atractiva y contribuya a la capitalización, sin apartarse de los principios cooperativos.

3.3.1.3. Las relaciones socio – cooperativa

Relaciones más empresariales entre socios y cooperativa

El incremento en la presión competitiva en los mercados ha llevado a que la relación entre la cooperativa y los socios adquiera más criterios empresariales, de negocio. Si las cooperativas no siguen este camino, podrían perder a sus socios mas eficientes.

Mas estrictas condiciones de entrega

Las mayores exigencias de calidad y la necesidad de una mejor coordinación entre los eslabones de la cadena de producción y comercialización, está llevando a que las cooperativas establezcan condiciones más estrictas de entrega, tanto en términos de calidad como cantidad. Los contratos entre la cooperativa y los agricultores está rápidamente ganando terreno.

Comercio con no socios

Se incrementa la tendencia a comercializar productos de no socios, buscando reducir los costos medios a partir de incrementar la escala. Hay incluso actividades completas que se desarrollan con no socios. Es el caso de las empresas lácteas que, por ejemplo, desean utilizar sus canales de distribución para comercializar jugo de naranja. Este es comprado a los no socios y el beneficio para los socios es la reducción en el costo del transporte de su producto específico (leche).

Votos proporcionales al uso

Hay una tendencia a permitir votos múltiples para los asociados, en particular buscando proporcionalidad con el uso de servicios de la cooperativa. Forma parte del debate sobre como lograr un mayor compromiso y control de parte del asociado sobre la cooperativa.

También las cooperativas en el orden internacional vienen evolucionando mucho en investigación y desarrollo, de forma de buscar nuevos productos, nuevas procesos de producción, algunos tienen sus propios departamentos de investigación. Otras están invirtiendo mucho en marketing cooperativo, se focalizan a mercados locales y regionales identificando su producto con la localidad, remarcando las virtudes del mismo, otros ya están buscando vender con marca para defender la diferenciación del producto de la cooperativa.

También otras buscan resaltar el tema de calidad, sobre todo después de los acontecimientos que han ocurrido en Europa (vaca loca, hormonas, etc.), donde el consumidor le ha perdido la confianza en los productores, entonces las cooperativas han impulsado los procesos de certificación, introducen estándares de calidad, etc. Claro está que esto no es llevado a cabo por todas las cooperativas, ni es la idea, cada una ha impulsado sus objetivos hacia donde mas le conviene y donde mas lo necesita.

3.3.2. El Movimiento Cooperativo en la actualidad

3.3.2.1. Situación actual del cooperativismo en Uruguay

Referencias: Catalogo del Cooperativismo Uruguayo, CUDECOOP-1993
Primer Relevamiento Nacional de Entidades Cooperativas 1989, MTSS.

En todo el territorio nacional existen 740 cooperativas y SFR de primer grado, con personería jurídica vigente que nuclean 613.998 socios de los cuales algo mas de la mitad se encuentran en Montevideo y el resto en el interior del país (según el Catálogo del Cooperativismo Uruguayo, CUDECOOP). En el presente cuadro se puede observar el tipo de cooperativa y número que le corresponden a cada cual.

Cuadro N °7: Número de entidades cooperativas según modalidad en el Uruguay

Tipo de cooperativa	Número de cooperativa	% del total
Vivienda	308	41,6%
Agrarias	189	25,5%
producción	142	19,2%
Consumo	53	7,2%
Ahorro y crédito	48	6,5%
TOTAL	740	100%

Fuente: Primer Relevamiento Nacional de Entidades Cooperativas 1989, MTSS.

De las 189 cooperativas agrarias, hay que decir que 88 son SFR y las restantes 101 son cooperativas agrícolas. El 90,7 % de esas cooperativas agrarias se encuentran en el interior, mientras que el restante 9,3 % están en Montevideo.

Del total de cooperativas no han iniciado actividad 8 entidades (2 agrarias, 5 de producción, 1 de consumo), 35 están inactivas temporalmente (4 agrarias, 9 SFR, 19 de producción, 3 de consumo), las inactivas definitivamente, es decir que sin haber cancelado la personería jurídica no se sabía si iban a volver a la actividad son 30 entidades (2 son agrarias, 8 SFR, 8 de producción, 9 de consumo, 3 de ahorro y crédito). Las entidades activas, y las que no comenzaron aún actividades representan el 84,1 % del total.

Entre las que más presentan índice de actividad, tenemos las agrarias con el 94,1 % y las de ahorro y crédito con 93,8 %. Y las que presentan menor entidades activas son las de consumo, con un 74,2 % abiertas del total de la modalidad y luego las de producción que entre activas y las que no comenzaron la actividad representan un 81 %.

Cuadro N °8: Número de socios por modalidad cooperativa

Modalidad	Número de socios
Ahorro y crédito	302.127
Consumo	239.297
Agrarias y SFR	48.930
Vivienda	14.829
Producción	8815

Fuente: Catalogo del Cooperativismo Uruguayo, CUDECOOP-1993

Del cuadro se desprende claramente que las cooperativas de ahorro y crédito son las que presentan mas socios afiliados, continuadas por las de consumo y agrarias, hay un número importante de socios de la modalidad vivienda, ser socio de éstas cooperativas le permite a la gente de menores ingresos acceder a una vivienda.

“Hoy el Movimiento Cooperativo se encuentra sin el apoyo por parte del Estado en cuanto a política de Estado se refiere, existieron en los años 40 y 60 que implicaron un poco las características del Movimiento Cooperativo actual, sus límites y sus deformaciones y también sus capacidades. Pero lo que es peor, el Movimiento Cooperativo encuentra en el Estado una falta de comprensión de lo que es el Movimiento Cooperativo por parte del Estado en cuanto a su naturaleza, incluso se observa en algunos sectores una indiferencia. Así y todo el Movimiento a logrado tener un lugar en el Gobierno por medio de la Comisión Honoraria de Cooperativismo en el marco de la oficina de Planeamiento y Presupuesto, en donde CUDECOOP puede hacer una serie de planteos.

Se debe buscar que el Estado impulse el movimiento y no solo un sector del mismo, el movimiento debe ser promovido e impulsado y a mejorar en sus sistema.

El sistema cooperativo está vinculado a las tres ramas de la enseñanza, pero no solo pasa porque la gente conozca la ideología, porque muchas veces la conoce pero no sabe que desde el punto de vista práctico le puede solucionar sus necesidades, la gente no sabe lo que es una cooperativa, no sabe como funciona, por eso es necesario que aparezcan programas sobre todo a nivel medio y terciario, en los cuales se promueve la creación de la mentalidad” (palabras de Sr. Daniel Bentancur en la entrevista realizada ver anexo 6).

El movimiento cooperativo organizado en CUDECOOP se vincula con la Universidad de la República integrando el Consejo Consultivo, pero mas pensando en función de la necesidad de la gente, de la sociedad civil, como desarrollo local, etc..

CUDECOOP se encuentra en estos momentos trabajando sobre una Ley General de Cooperativas que resulta indispensable, que le permita al sector replantearse sus roles en el marco de la sociedad, y desde el punto de vista económico.

A nivel regional el movimiento cooperativo por medio de CUDECOOP integra un órgano formal del MERCOSUR que es el Fondo Consultivo Económico y Social; es un órgano consultivo del grupo Mercado Común que es el órgano ejecutivo del MERCOSUR, ahí se trabaja en un órgano regional en el cual se promueve y se desarrollan recomendaciones para que el MERCOSUR asuma determinado tipo de directivas, y eso es muy importante para que la sociedad cooperativista organizada se exprese y de su punto de vista para que sean tomadas en cuenta por ej.: una tiene que ver con los Foros de Competitividad para que sean adoptados efectivamente, o sobre el tema de la Federación Económica Europea de priorizar bloques regionales sobre comercio externo, vinculación con terceros países, etc..

3.3.2.2. Propuesta de la Ley General de Cooperativas

Referencias: CUDECOOP. 2002. Principales Bases para un Proyecto de Ley General de Cooperativas

El sector cooperativo organizado viene impulsando la Ley General de Cooperativas, esto se debe a que los desafíos imponen que la legislación preserve la naturaleza propia de las organizaciones cooperativas y que al mismo tiempo las habilite para desenvolverse con eficacia dentro del mercado de economías abiertas y competitivas.

Para lograr esto es necesario que el propio movimiento cooperativo defina el perfil de la normativa que debe regirlo y organice su participación en la actividad legislativa. Uruguay carece de una Ley General de Cooperativas y varias de las normas parciales (por modalidad o sector) datan de más de 50 años, y su aplicación choca con las profundas transformaciones ocurridas en el plano mundial en la última década.

Durante el 2002 se ha trabajado en CUDECOOP para elaborar una base para un proyecto de Ley General de Cooperativas. CUDECOOP ha realizado una serie de actividades para que el movimiento cooperativo discuta esta problemática a fondo, de forma de generar los insumos para elaborar lo que CUDECOOP ha llamado “Principales Bases para una Ley General de Cooperativas”.

Con estas bases los órganos de dirección de CUDECOOP, con el asesoramiento correspondiente discutan y acuerden el referido proyecto de Ley General

3.3.2.3. Evolución de la legislación cooperativa uruguaya

Como en la mayoría de los países el fenómeno cooperativo en Uruguay precedió a la legislación, datando de principio de siglo.

Hay leyes precursoras de la regulación del cooperativismo, creadoras de figuras jurídicas regidas por principios de mutualidad e inspiradas en fines de promoción del desarrollo, como las leyes 3.948 y 3.949, del 19 de Enero de 1912, por las que nacieron las “cajas de crédito rural” y la ley 6.192, del 16 de Julio de 1918, de “Sociedades de Fomento Rural”, figura jurídica que sobrevive, integrada gremialmente al movimiento cooperativista a través de la entidad que las agrupa, la Comisión Nacional de Fomento Rural.

La primera norma que reconoce y regula una modalidad cooperativa como forma asociativa típica fue la ley 10.008, del 5 de abril de 1941, relativa a las cooperativas agropecuarias, actualmente derogada. Es una norma definidamente comercialista, lo cual resulta comprensible para su época; con ella se inaugura un proceso legislativo pautado por características marcadas: fragmentación de la regulación por modalidades, incoherencias, contradicciones y vacíos propios de un cuerpo normativo no sistematizado e indefinición en temáticas comunes a todo el cooperativismo.

La siguiente norma relevante que se aprobó fue la ley 10.761, del 15/8/1946, que luego de 56 años continúa rigiendo a la mayoría de las modalidades, con su decreto reglamentario de 1948.

A partir de la década de 1960, comienzan a aparecer leyes para cada una de las modalidades cooperativas, algunas de las cuales preexistían y funcionaban al amparo de la figura de “cooperativa de consumo”, como ocurrió con las de vivienda y las de ahorro y crédito. Hay que tener presente que los tipos sociales cooperativos, en el derecho uruguayo, son de objeto cerrado. No pueden existir, por ejemplo, cooperativas mixtas de usuarios y productores, ni cooperativas de objeto social múltiple, ni figuras no previstas especialmente.

Para la modalidad producción (trabajo asociado), se sancionó la ley 13.481, del 23 de Junio de 1966, que las exoneró del pago de impuestos nacionales y del aporte jubilatorio patronal. Este régimen de tributación fue extendido por la ley 14.019, del 7 de Setiembre de 1971, a las cooperativas de consumo.

El 17 de Diciembre de 1968 se sancionó la ley 13.728, conocida como la Ley Nacional de Viviendas, previendo distintos tipos de la misma. Significó un adelanto en más de un sentido. Desde el punto de vista jurídico, se trata de una ley que diferencia a

la cooperativa de vivienda de las sociedades comerciales y reconoce - por primera vez - que se rigen por los principios del cooperativismo.

La ley 13.988, del 19 de Junio de 1971, reconoció la existencia de las cooperativas de ahorro y crédito. Esta ley está casi derogada por el decreto -ley 15.322, llamado Ley de Intermediación Financiera, uno de cuyos capítulos refirió específicamente a las cooperativas, clasificándolas en dos tipos: las que realizan intermediación financiera o “abiertas”, y las de capitalización o “cerradas” (en cuanto no reciben depósitos ni de sus socios ni de terceros, artículo 29, decreto-ley citado).

Las cooperativas agroindustriales fueron objeto del decreto-ley 14.827, del 12 de Setiembre de 1978 y su decreto reglamentario de 1981.

El decreto-ley 15.645, del 9 de Octubre de 1984, actualizó la normativa referente a las cooperativas agrarias. Responde a una concepción mas moderna que toda la restante legislación. Reconoce la especificidad del fenómeno cooperativa y la existencia del acto cooperativo, ofrece una regulación mas completa y soluciones más acordes con la evolución del derecho comparado.

El avance mas significativo, en materia de legislación general de las cooperativas, se alcanzó gracias a la propuesta del movimiento cooperativista. Se trata de la ley 16.156, del 29 de Octubre de 1990, es un pequeño cuerpo legal de 4 artículos, cuyo contenido refiere a la personalidad jurídica de las cooperativas. Determina la inscripción de todas ellas en un único Registro, el cual las califica mediante un exclusivo control de legalidad.

Al año siguiente, por decreto 128/991, se creó en órbita de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República, la Comisión Honoraria de Cooperativismo, en un primer intento de relación institucionalizada entre el gobierno nacional y el movimiento cooperativo en su conjunto, representado por CUDECOOP.

La ley 16.060 de sociedades comerciales, es una prolija y detallada norma jurídica, sustitutiva de las centenarias previsiones del Código de Comercio. Su artículo 515 hace aplicable sus previsiones a las cooperativas, en forma subsidiaria a la legislación específica, reconociéndose así legalmente la diferenciación sustancial entre ambas clases de personas jurídicas.

El 17 de Agosto de 1998 apareció el decreto 223/98 relativo al contralor de las cooperativas por la Auditoria Interna de la Nación, que adoptó el criterio de asimilar las exigencias y modalidades de control de éstas con las referentes a las sociedades anónimas abiertas. Se limitaron los controles a las “sociedades” cuyos activos, capitales o ingresos operativos superaran las 60.000 Unidades Reajustables.

Desde entonces, hay modalidades de cooperativas sometidas a controles duplicados (intermediación financiera, seguros) y un sin número de entidades sin control, dando pie al surgimiento de falsas cooperativas.

Ya en varias oportunidades el Poder Ejecutivo ha conformado equipos redactores de proyectos de ley general de cooperativas, con la colaboración de especialistas en la materia e instituciones interesadas. Así surgieron los anteproyectos de 1974, 1985 y 1992, que no prosperaron.

3.3.2.4. La problemática legislativa en el cooperativismo

Lo que trasciende a ese cúmulo de normas jurídicas es su desconexión, la carencia de una unidad conceptual, la insuficiencia, los vacíos e incoherencias.

Otro punto importante es que solo pueden constituirse cooperativas enmarcadas en las modalidades expresamente previstas: producción (trabajo), consumo, agrarias, agroindustriales, de vivienda y de ahorro y crédito. No es posible conformar cooperativas que comprendan más de un objeto social ni de composición mixta de usuarios y trabajadores. En ramas anteriormente desconocidas, como las de seguros, se constituyen como cooperativas de consumo. Tampoco se acepta la posibilidad de crear cooperativas en la totalidad de las áreas de actividad económicamente lícitas.

Muchos Ministerios, según la rama de la actividad, son competentes en el contralor de las distintas ramas cooperativas. En términos generales, todas ellas estaban sometidas a la Inspección General de Hacienda, que se caracterizó por un intervencionismo excesivo y burocrático. Sustituida por la Auditoría Interna de la Nación, se recortaron tanto sus competencias de contralor que un vastísimo sector quedó totalmente marginado del contralor, permitiendo la proliferación de pseudo cooperativas.

Otro tema importante es la inexistencia de un sistema legal de promoción del desarrollo del cooperativismo, las únicas herramientas con las que se cuenta hoy de promoción son las exoneraciones tributarias y los sistemas de retención salarial. No hay nada sobre la difusión del cooperativismo, educación, información, asistencia técnica, financiamiento, apoyo a programas de modernización y reconversión.

La relación de las cooperativas con el Estado es desordenada y dispersa, tendiendo a ser ineficaz, esto dificulta la concepción de una política general única de promoción del cooperativismo, haciéndose imprescindible la creación por parte del Estado de un órgano que articule, ordene, planifique las acciones, proponga normas y dialogue con los actores involucrados.

El movimiento cooperativo organizado, por medio de CUDECOOP es un miembro activo del MERCOSUR por medio del Foro Consultivo Económico y Social representando al Sector Diversos, en Diciembre del 2001 fue aprobada por el Grupo Mercado Común la creación de la reunión especializada de cooperativas del MERCOSUR, es una especie de Foro donde todos los organismos nacionales gubernamentales en materia de cooperativas y confederaciones se juntan, se creó inmediatamente una secretaría técnica y un equipo coordinado, para el movimiento se debe analizar comparativamente la legislación cooperativa de la región ya que hay una asimetría enorme, facilitando así la actividad de las cooperativas en el marco regional, la asociación entre las mismas y con terceros y aún la formación de cooperativas de primer grado que incluyan asociados de diversos orígenes.

Corresponde señalar que por la Resolución 51/58 de 12 de Diciembre de 1996 de la organización de la Naciones Unidas (ONU), que contiene la decisión de su Asamblea General de alentar a los gobiernos a examinar y proponer las medidas legislativas y administrativas que “garantizan un entorno favorable” para las cooperativas; y por otro; la Recomendación sobre la Promoción de las Cooperativas adoptada en sesión plenaria de la 90 Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el 20 de Junio de 2002, por 436 votos (incluido el de Uruguay), 0 voto en contra y 3 abstenciones, que vino a actualizar la existente Recomendación 167 del año 1966 y recogió, entre otras cosas, la definición de cooperativa y los principios cooperativos adoptados por la ACI en 1995 (sacado de Principales Bases para un Proyecto de Ley General de Cooperativas, Comisión Asesora Jurídica de CUDECOOP).

4. DIAGNOSTICO DE LA ZONA DE INFLUENCIA

- Referencias: CONVENIO UTE- U. de la R.1998. Soriano, Economía del depto., Análisis y perspectivas al año 2010. pág. 11-16.*
DEL CAMPO, J. 1995. Proyecto de desarrollo rural de la SFRR. Pág. 128.
DURAN, A. 1985. Los Suelos del Uruguay. pág. 389.
I.N.E. 1996. VII Censo General de Población. III de Hogares y V de Viviendas. Soriano.
TARCA, M. 2000 Estudio de la Cooperativa agraria remitentes de cardona de leche (Re. Car. Le, CAL.)
URUGUAY. MGAP. Dirección de Censos y Encuestas. Censo General Agropecuario. 1990. 2000.
VIDAL, R. Descripción del Área de Influencia de Pueblo Risso-Soriano. U. de la R., F. De Agronomía

4.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Soriano está ubicado en el litoral oeste del país; tiene una superficie de 900.800 hectáreas, lo que representa el 5,1 % del total del país.

Limita hacia el norte con el río Negro, hacia el este con el departamento de Flores, interponiéndose entre ambos el arroyo Grande y al sur limita con Colonia.

4.2. HISTORIA DEL DEPARTAMENTO

En lo que hoy es el departamento de Soriano confluyó la mayoría de los grupos indígenas que habitaron la Banda Oriental. Los charrúas estaban en la desembocadura del río San Salvador, los yaros entre este río y el "Hum" (río Negro) y los chanaes vivieron en el delta del río Paraná y luego se trasladaron a las islas de la desembocadura del río Negro. Los primeros europeos pisaron esas tierras en enero de 1520. Fueron los tripulantes de la nave "Santiago", una de las cinco embarcaciones de la expedición de Fernando de Magallanes que dio la primera vuelta al mundo. En 1527 la expedición de Sebastián Gaboto se adentró en el río Uruguay y se presume que levantó el fortín de San Salvador, sobre ese río. Esa sería la primera construcción europea en el actual territorio de Uruguay.

En 1611 Hernando Arias de Saavedra (Hernandarias) introdujo los primeros vacunos en la isla del Vizcaíno, en el delta del río Negro, frente al actual departamento de Soriano. En 1617 llegó la segunda tropa de vaquillonas, con algunos toros, a la isla de San Gabriel (Colonia). En 1634 el territorio de la Banda Oriental recibió una tercera oleada de bovinos que los jesuitas repartieron en las reducciones del Tape. El ganado de San Gabriel se multiplicó y con el tiempo formó la Vaquería del Mar. El ganado de la isla Vizcaíno fue utilizado para el abastecimiento de las reducciones misioneras de San

Miguel y de Santo Domingo de Soriano, fundadas por los frailes franciscanos Bernardino de Guzmán y Juan de Vergara.

Tiempo de revolución:

En 1801 el pueblo de Dolores, ex Espinillo, se mudó a su actual emplazamiento. En mayo de 1802 el rey Carlos IV de España concedió a Santo Domingo Soriano el título de "Muy Noble, Valerosa y Leal Villa y Puerto de Salud del Río Negro". Fue la capital departamental hasta 1857, año en que ese privilegio fue transferido a Mercedes. Esta población había sido en 1810 (cuando todavía no alcanzaba los 600 habitantes) la primera de la Banda Oriental en plegarse a la Junta de Mayo. Un año más tarde Soriano fue testigo del Grito de Asencio (inicia el levantamiento de Artigas), comienzo del movimiento libertario oriental. Durante el mes de abril de 1811 el departamento fue escenario de acciones políticas y militares, con la presencia de José Artigas.

La primera división departamental:

En los primeros días de mayo de 1811 José Rondeau asumió la Comandancia Militar de Mercedes y un mes después dirigió el sitio de Montevideo hasta octubre, cuando comenzó el Éxodo del Pueblo Oriental (o "La Redota"). En su marcha hacia el Ayuí, el Éxodo pasó por Soriano, donde se plegaron 140 familias locales. Recién 14 meses después las tropas independentistas, nuevamente al mando de Rondeau, liberaron a Mercedes de españoles y portugueses. En abril de 1815, durante el apogeo de José Artigas, el pueblo de Dolores le proclamó "Protector y Patrono de la Libertad de los Pueblos". En 1816 se realizó la primera división política de la Banda Oriental. Uno de los seis primeros departamentos fue Soriano, el único que siempre mantuvo sus límites originales.

Los Caballeros Orientales:

Tras la invasión luso-brasileña de la Banda Oriental en 1816 y el posterior ocaso y exilio de Artigas (1820), se gestó la Sociedad de Caballeros Orientales con objeto de combatir la dominación extranjera. En 1823 fracasó un intento emancipador del Cabildo de Montevideo apoyado por algunos de los principales caudillos del interior (salvo Fructuoso Rivera, que servía a los brasileños como comandante general de la Campaña). En 1825, con apoyo en Buenos Aires, se inició una expedición revolucionaria al mando de Juan A. Lavalleja y Manuel Oribe. El 19 de abril de 1825 los Treinta y Tres Orientales desembarcaron en la playa de la Agraciada. La Cruzada Libertadora, tras una proclama de Lavalleja y el "abrazo del Monzón", rápidamente sublevó a la Banda Oriental.

Mercedes comienza a prosperar:

En agosto de 1825 Fructuoso Rivera asedió a Mercedes, y en octubre los brasileños evacuaron la ciudad por río. El 25 de julio de 1830 el pueblo de Mercedes juró la Constitución de un nuevo estado independiente: la República Oriental del Uruguay. Pero la Guerra Grande interrumpió el desarrollo político, económico y social de la futura capital de Soriano. Después de ese conflicto las cosas comenzaron a mejorar. En 1864 Mercedes fue tomada por las fuerzas del coronel Máximo Pérez (quien organizó varias sublevaciones nacionales durante los años siguientes), integrante de la revolución de Venancio Flores. En 1870 la población fue ocupada por las fuerzas de Anacleto Medina, durante la Revolución de las Lanzas del jefe blanco Timoteo Aparicio.

4.3. CIUDADES DE SORIANO

La capital: Mercedes

Mercedes, que en 1857 desplazó a Villa Soriano como capital departamental, tenía 39.322 habitantes en 1996. La ciudad centraliza las principales dependencias de la Intendencia Municipal de Soriano. Concentra también la mayor parte de los eventos culturales y posee la mayoría de los medios de comunicación del departamento, en especial las radios. En Mercedes y sus alrededores se han instalado algunas de las principales industrias: Pamer SA, Arinsa y Coleso. La rambla sobre el río Negro, un paseo característico, está unida a la isla del Puerto por el puente de la Confraternidad Argentino-Uruguaya. La plaza Independencia tiene a un lado la Catedral y en su centro un monumento homenaje al Grito de Asencio, hito histórico que tuvo lugar en Soriano.

Dolores: centro agrícola-ganadero

Dolores, ubicada en una zona de intensa actividad agrícola-ganadera, es la segunda población más antigua de Soriano y la segunda más grande (14.787 hab. en 1996). Se trasladó en 1801 a su emplazamiento actual y creció en la década de 1830, atrayendo a familias de Villa Soriano, como los Gadea. En Dolores nacieron varias figuras políticas nacionales, entre ellas dos presidentes de la República. Fue declarada ciudad en 1923. Ubicada sobre el río San Salvador, a 23 Km. del río Uruguay, su puente fue inaugurado en 1911 y posee uno de los mejores puertos del departamento, que tuvo su auge con la navegación a vapor a fines del siglo XIX y principios del XX. Las celebraciones más importantes son el Día de la Virgen de los Dolores en setiembre y la Fiesta de la Primavera.

Cardona: en torno a una pulpería

La población de Cardona (4.579 hab. en 1996) se consolidó en el siglo XIX en torno a la pulpería La Lata Vieja, que sirvió también alrededor de 1860 como posta de diligencias. En 1901 llegó el primer ferrocarril a la parada Cardona. Un par de años más tarde Doroteo Juan Cardona vendió solares que desgajó de sus campos, y en ellos se asentaron nuevos pobladores. Unas décadas más tarde, el lugar estaba poblado por 3.000 personas y tenía escuela industrial y liceo. Cardona se ubica sobre el límite con el departamento de Colonia; la urbanización continúa en este último departamento, pero con el nombre de Florencio Sánchez.

Constelación de pequeños poblados

José Enrique Rodó es la cuarta población más importante del departamento de Soriano (1.853 hab. en 1996). En 1924 fue declarado pueblo y en 1964 villa. Su principal zona de actividad se concentra en la calle que bordea la ruta 2. Palmitas, con sus 1.775 habitantes, creció gracias a las ferias ganaderas. Palmitas, Rodó, Pueblo Riso, Egaña (709 pobladores) y Santa Catalina (929 habitantes) forman un conjunto de poblados que se concentra en el sudeste y centro del departamento, próximos a la ruta 2. La gradual disminución de la actividad del ferrocarril quitó vitalidad a muchos de esos poblados-paradas. Villa Soriano (1.074 habitantes en 1996) resignó ante Mercedes en 1857 su privilegio de capital departamental porque quedó aislada de las principales vías de comunicación.

4.4. CARACTERÍSTICAS SOCIALES DEL DEPARTAMENTO

4.4.1. Población

La población de Soriano es de 81.565 habitantes. El departamento tiene una densidad de población de 9,1 habitantes/Km².

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución poblacional de Soriano.

Cuadro N ° 9 : Evolución de la población en Soriano

AÑO	POBLACIÓN
1963	77875
1975	80606
1985	79439
1996	81565

Fuente: INE.

Cuadro N ° 10: Evolución de la población urbana y rural en los dos últimos censos.

	1985	1996
Total	79439	81565
Urbana	62244	70332
Rural	17195	11233

Fuente: INE.

Estos datos marcan la tendencia a nivel nacional, que es la disminución de la población rural, y una concentración en las ciudades. Ya que como se puede observar, si bien la población del departamento aumenta en dos mil habitantes, la urbana lo hace en ocho mil, mientras que la población rural disminuye casi seis mil habitantes.

El índice de concentración urbana es del 86 %, Mercedes concentra 55,9 % de la población urbana, seguida de Dolores (21 %), Cardona (6,5 %), Chacras de Dolores (3,3 %), Rodó (2,6 %) y Palmitas (2,5 %). La población urbana restante se distribuye en 12 localidades, de las cuales solo una supera los mil habitantes, y otras cuatro los quinientos habitantes.

Ello muestra que la población urbana se distribuye en varios centros, a diferencia de lo que ocurre en la mayoría del país.

Según el Censo Nacional de Población de 1996, el 49 % de la población de Soriano era menor de 30 años y 17 % mayor a 60 años.

Mientras que el índice de alfabetismo ascendía a 95,7 % y el 41 % de la población mayor de 18 años había cursado estudios de nivel secundario o universitario, mientras que el 56 % había alcanzado el nivel primario de instrucción (culminándolo o no).

4.4.2. Parámetros económicos e Industria

La población económicamente activa ascendía en 1996 a 33.568 personas, la que representaba una tasa de actividad próxima a 53 %.

En el siguiente cuadro se puede observar su distribución.

Cuadro N ° 11: Población económicamente activa en 1996 por sector.

Servicios comunales, sociales y personales	27 %
Agricultura y ganadería	23,1 %
Comercio, restaurantes y hoteles	16,5 %
Industria	11 %
Otros	22,4 %

Fuente: Censo General de Población 1996, INE.

En el mismo se puede observar la importancia del sector agropecuario en el departamento, demostrando que es un sector muy fuerte laboralmente, del que dependen muchas familias.

Soriano contribuye a generar el 5% del producto bruto interno (PBI) del interior del país y el 2% del nacional. Su nivel de producción alcanzó en 1997 los U\$S 392 millones, lo que lo ubica sexto en el ranking de departamentos del interior. El PBI por habitante, que ascendió a U\$S 4.086, superó en 12,2% el promedio del interior. En este departamento, al igual que en la mayoría de los del país, los servicios son la actividad que mayor peso tiene dentro del producto. Pero el rubro distintivo de Soriano es la producción primaria (agrícola y pecuaria), cuya participación en el PBI departamental supera el 20%. Le siguen en orden de importancia el gobierno (con una participación de 13%), la industria manufacturera (7,1%) y la construcción (4,1%).

PBI por habitante : En Uruguay el producto per cápita ascendió en 1997 a U\$S 6.045, y en el interior fue de U\$S 4.285. Los departamentos de mayor PBI fueron Montevideo (U\$S 8.428), Maldonado (U\$S 6.455) y Colonia (U\$S 5.619), y los de menor Artigas (U\$S 3.692), Rivera (U\$S 3.078) y Canelones (U\$S 3.017).

Producción primaria : Es la rama de mayor especialización y en ella se destaca el peso de la ganadería. Esta se orienta principalmente a los complejos cárnico y lácteo, aunque también juega un significativo papel la producción de lana. La agricultura se orienta hacia los complejos aceitero y cervecero.

Industria

Soriano no es, ni se espera que sea, un departamento industrial. La actividad de este sector representa menos del 10% del valor agregado bruto departamental, la tercera parte de lo que representa el sector primario. Sin embargo, la presencia de Conaprole, Molino San Salvador y Papelera Mercedes (Pamer) hace que la industria tenga significación en la generación de empleo y en el procesamiento de los productos agrícolas del departamento. Mientras que Conaprole y San Salvador se articulan con productores lecheros y trigueros independientes, Pamer posee sus propias tierras forestadas. Esta empresa se especializa en la producción de cajas de cartón para la industria y el mercado argentino es su principal comprador.

Molino San Salvador : Es uno de los más dinámicos de Uruguay y a principios de la década de los noventa tenía una capacidad de molienda de más de 5.000 toneladas mensuales de trigo. Con más de un centenar de empleados, exporta parte de su producción a Argentina y atiende directamente al mercado interno uruguayo.

Conaprole : La mayor empresa láctea de Uruguay tiene instalada una planta en Mercedes desde 1993. La producción se orienta hacia la leche en polvo descremada con destino al mercado externo. También produce cerca de 10 mil litros de leche fluida por día para el consumo de Mercedes y Dolores.

Quesería Helvética (Milky): Está ubicada en la ciudad de Cardona sobre ruta 57, donde se encuentra el otro polo lechero del departamento, es una empresa láctea, su producción se orienta hacia el mercado interno principalmente.

Pamer : La actividad del rubro pulpa, papel y cartón está monopolizada en Soriano por esta empresa, cuya planta está en los alrededores de la ciudad de Mercedes. En 1993 su producción ascendió a 17.000 toneladas de corrugado, 2.100 de papel y 3.400 de papel higiénico.

Cedetex: Industria ubicada en Cardona, importante para la ciudad en proceso de cierre.

4.5. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS GENERALES

4.5.1. Red caminera y ferroviaria

Por Soriano pasan tres rutas nacionales, de las que tres salen de Mercedes en forma radial y constituyen los ejes del departamento, ellas son:

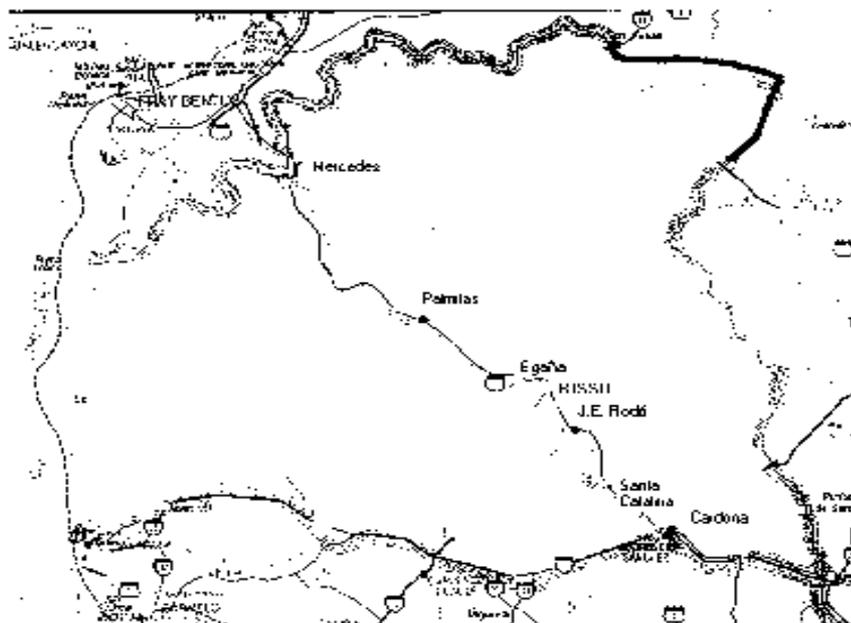
- Ruta 2: F. Bentos-Mercedes-Cardona-Rosario.
- Ruta 14: Mercedes-Trinidad-Durazno-La Coronilla (Rocha)
- Ruta 21: Mercedes-Dolores-N. Palmira-Carmelo-Colonia

La ruta 2 es uno de los ejes de comunicación principal de la zona, ésta comunica Mercedes y Montevideo vía ruta 1.

Otra ruta de importancia es la 55 que une las ciudades de Rodó con Ombúes de Lavalle, la 105 que une Dolores con Palmitas, la 57 que une Cardona con Trinidad, y la 12 que comienza en Ismael Cortinas y une Cardona con Nueva Palmira acompañando el límite departamental con Colonia.

Tiene en total 518 Km. de red vial. Los caminos departamentales son en su mayoría de balasto, transitables todo el año.

Mapa N ° 1: Vía Férrea que conforma la zona “La línea”



Fuente: Descripción del Área de Influencia de Pueblo Risso-Soriano, Universidad de la República-Facultad de Agronomía, Ing. Agr. Rafael Vidal.

En el mapa se puede observar como la vía férrea cruza toda Soriano, desde Cardona a Mercedes, pasando por Santa Catalina, José E. Rodó, Pueblo Risso, Egaña, Palmitas y Mercedes.

La misma se encuentra en un estado de abandono prácticamente ya que no circulan ningún tipo de tren. Pero se mantiene como una vía potencial cuando comiencen los cortes de los bosques artificiales del litoral plantados durante la promoción de la ley forestal a inicios de los noventa, donde tuvo un gran suceso en Río Negro, o para otros servicios.

4.5.2. Transporte colectivo

Soriano es una zona de comunicación fluida tanto hacia el norte como hacia el sur del país. Por la ruta 2, eje principal del departamento diariamente transitan las compañías de Agencia Central-Sabelín, Cut y Bonjour, ésta última es la única que entra

a todos los pueblos como Risso y Egaña, las demás se mantienen en la ruta 2, sólo entrando a Palmitas.

4.5.3. Servicios

En 1996 el 91 % de las viviendas de Soriano estaban conectadas a la red de UTE. En el medio urbano dicha cifra ascendía a 97 %, mientras en el medio rural representaba 50 %.

El 99 % de los hogares del departamento estaba conectado a la red general de agua potable o poseía pozo o aljibe. Esta última es la principal fuente de abastecimiento en el medio rural.

4.6. RECURSOS NATURALES POTENCIALES Y EXPLOTADOS

4.6.1. Clima

Según la serie histórica de 1961 a 1990 Soriano tiene una temperatura media anual de 17,3 ° C, la media del mes mas cálido (enero) es de 31,1 ° C, mientras que la media del mes mas frío (junio) es 5,7 ° C, presenta una presión atmosférica de 1014,7 hPa, una velocidad media del viento de 3,5 m/s y una media de precipitaciones de 1064 mm anuales, distribuidos en forma similar a lo largo del año, lo cual no constituye una limitante para el desarrollo agropecuario.

Cuadro N ° 12 : Valores normales de precipitaciones según departamento. 1931-1980, en lts./m².

Departamento	Valor Normal
Montevideo	998,9
Artigas	1313,3
Canelones	983,9
Cerro Largo	1.174,4
Colonia	1.007,7
Durazno	1.128,0
Flores	1.124,4
Florida	1.078,6
Lavalleja	1.065,9
Maldonado	986,7
Paysandú	1.164,5
Río Negro	1.107,1
Rivera	1.280,2
Rocha	1.045,5
Salto	1.182,2
San José	1.053,7
Soriano	1.064,6
Tacuarembó	1.237,3
Treinta y Tres	1.168,5
Total del País	1.114,0

Fuente: Dirección Nacional de Meteorología-Servicio Pluviométrico Nacional. Extraído de DGEC, Anuario Estadístico. Citado por Garrido, M. José.

Cuadro N ° 13: Datos del departamento de Soriano, Estación Meteorológica Mercedes para la serie histórica 1961-1991.

	Ene	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	Anual
T. media	24,3	23,3	20,9	17,2	13,9	10,9	11,1	12,1	13,9	16,8	19,8	22,8	17,3
T. máx.	40,4	39,8	37,4	33,8	32,2	28,6	30,5	33,0	31,4	36,4	36,6	39,1	40,4
T. mín.	0,0	5,3	2,2	- 1,3	- 4,2	- 7,9	- 7,0	- 5,0	- 5,6	- 0,6	2,0	3,0	- 7,9
T max. med.	31,1	29,8	27,1	23,5	19,8	16,5	16,6	18,2	20,3	23,2	26,2	29,3	23,5
T. min. med.	17,5	17,2	14,8	11,3	8,0	5,7	6,0	6,2	7,7	10,5	13,1	16,0	11,2
H.R.	61	61	72	76	79	87	86	75	74	76	64	60	73

Fuente: D.N.M.

Los datos anteriores no muestran grandes limitaciones para la producción ganadera y/o agrícola, lo que se presenta en las características agro climáticas.

Cuadro N ° 14: Temperaturas aproximadas mínimas y óptimas para crecimiento y desarrollo de cultivos.

Cultivo	Temp. base mínima (° C)	Temp. óptima (° C)
Trigo, cebada, avena	5	20-25
Maíz	7-10	27-32
Soja	10	30-32
Girasol	10	25-30
Sorgo	12-17	30-35
Arroz	15	20-30

Fuente: Facultad de Agronomía, varios autores.

El rango de temperatura óptima para el desarrollo de una especie vegetal, depende de la variedad y de la etapa fenológica de ésta.

Cuadro N ° 15: Datos de lluvia, viento y presión atm., serie 1961-1991.

	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	Annual
Pres. Atm.	1010,3	1011,6	1013,5	1015,4	1016,5	1017,5	1018,1	1017,7	1017,6	1015,2	1012,6	1010,8	1014,8
Horas Sol	288,5	223,6	234,0	188,0	166,7	138,3	1560,2	167,3	194,1	235,4	253,4	279,7	2519,2
Pres. Vap.	18,6	17,4	17,8	15,0	12,6	11,3	11,4	10,6	11,8	14,5	14,8	16,6	14,4
Vientos Km/h	3,6	3,5	3,2	2,9	3,0	3,2	3,5	3,7	4,1	3,9	3,8	3,6	3,5
Lluvias	100	153	127	91	85	60	70	65	85	102	91	104	1130
Lluvias días	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	64

Fuente: D.N.M.

En el cuadro anterior se puede observar que los días con lluvia por mes son una constante prácticamente, los meses de invierno son los que presentan menos precipitaciones en el promedio de estos años, lo que en primera instancia significa que no habría problemas para el laboreo o siembras en esa época, pero para poder concluir sobre esto hay que tener en cuenta los suelos de la zona, aquí dominan suelos del orden Melánico, que se caracterizan por ser suelos de alta retención de agua, sumado a la baja demanda atmosférica del invierno, hace que luego de una lluvia se demore más en obtener las condiciones adecuadas para un laboreo óptimo.

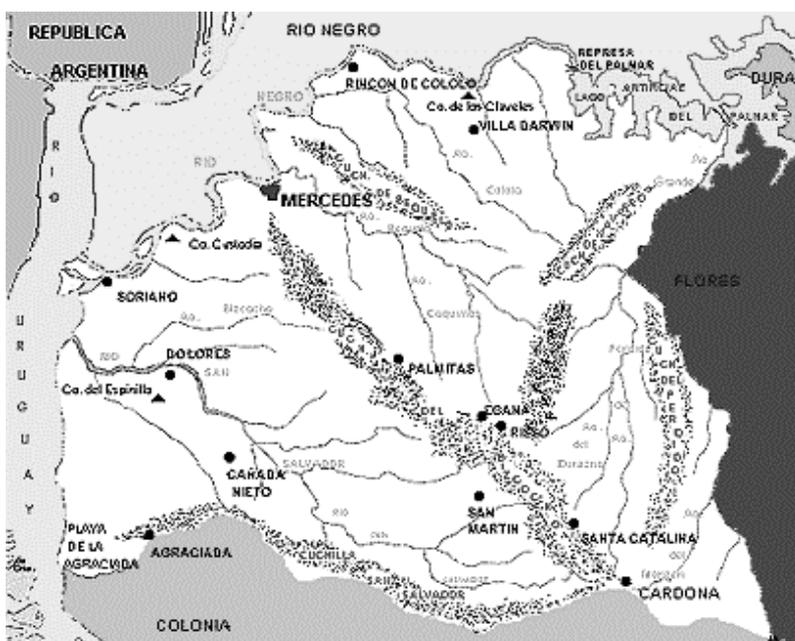
4.6.2. Recursos Hídricos

Soriano dispone de importantes recursos hídricos provenientes de los ríos Uruguay, Negro, San Salvador y de numerosos arroyos (mapa n ° 2 de red fluvial).

Su topografía es suave, siendo la divisoria hidrográfica principal la Cuchilla de Bizcocho (rama de la Grande) que limita la cuenca del río Negro de la del río San Salvador. Al primero, que es el tributario del río Uruguay, corren los arroyos Bequeló, Cololó y Grande; al segundo, también tributario del río Uruguay, van a desaguar los arroyos Maciel, del Aguila, Bizcocho y Espinillo. Otra divisoria importante, la cuchilla de San Salvador sirve de límite con el departamento de Colonia.

El río Negro, corriendo hacia el río Uruguay traza numerosos bucles y codos; en uno de ellos se halla Mercedes, capital del departamento; el río Uruguay ofrece anchuras de 10 Km., estrechándose, pero haciéndose más profundo hacia el Sur. En él desagua, aparte de los ríos ya citados, el arroyo Maciel Grande, y se halla la histórica Playa de la Agraciada.

Mapa N ° 2 : Principales ríos y arroyos de Soriano



Fuente: www.montevideo.com.uy

4.6.3. Recursos Minerales y Turísticos

Los principales recursos minerales explotados en 1990 eran 40 mil toneladas de arena y 3,215 toneladas de mármol, según la Dirección Nacional de Mineralogía y Geología (DINAMIGE).

Debe señalarse también el desarrollo turístico constatado en Mercedes, a causa de la navegabilidad de los ríos Negro y Uruguay, y por la represa Palmar donde se ha desarrollado un complejo de camping, además de la Playa de la Agraciada.

4.6.4. Uso actual de la tierra

Soriano tiene 793.964 ha. aptas para la explotación agropecuarias (88 % de la superficie total del departamento), de las cuales aproximadamente 22 % se dedica efectivamente a la explotación agrícola, especialmente el noroeste del depto..

El departamento tiene 42,713 ha. de prioridad forestal (5,4 % del área apta para la explotación agropecuaria).

Cuadro N ° 16: Aprovechamiento de la tierra (ha): superficie explotada por uso del suelo.

	Soriano	%	País	%
Bosques Naturales	41.554	5,0	589.853	3,6
Artificiales	20.691	2,5	660.869	4,0
Cítricos	105	0,01	21.659	0,1
Otros Frutales	17	0,002	10.490	0,06
Viñedos	15	0,002	9.382	0,05
Cultivos de huerta	376	0,04	34.695	0,2
Cultivos cerealeros e industriales	139.844	16,7	597.533	3,6
Cultivos forrajeros anuales	61.015	7,3	417.529	2,5
Tierra arada	20.761	2,5	146.991	1,0
Tierras de rastrojo	14.245	1,7	176.450	1,1
Praderas artificiales	154.786	18,5	1.195.979	7,3
Siembras en cobertura	12.107	1,4	487.082	3,0
Campo Natural fertilizado	24.196	3,0	191.352	1,2
Campo Natural	335.098	40,2	11.667.747	71,0
Tierras improductivas	8.879	1,0	212.072	1,3
Total	833.689	100	16.419.683	100

Fuente: Elaborado en base al Censo General Agropecuario 2000.

Del cuadro se puede confirmar una de las características de Soriano, es un departamento cerealero y de invernada, esto lo avalan las hectáreas dedicadas a estos rubros, el 16,7 % de la superficie de Soriano es agricultura extensiva, mientras que 18,5 % son praderas artificiales dedicadas a la ganadería del departamento. Si bien el área de campo natural es la que ocupa a mayor superficie, es menor a la del país, así como son mayores los porcentajes dedicados a la agricultura y ganadería que en el país en su conjunto.

La riqueza de los suelos permite concentrar aquí una parte importante de los cultivos agrícolas del país y una producción ganadera mas intensiva que en el resto del país.

4.6.4.1. Capacidad de uso de la tierra

La clasificación por capacidad es una clasificación interpretativa que se basa en los efectos combinados del clima y las propiedades permanentes de los suelos y que evalúa las limitaciones de estos para su uso sostenido, los riesgos de daños al suelo y los requerimientos de manejo.

Las tierras de Soriano se pueden clasificar como “Tierras principalmente agrícolas”, “Tierras pastoril arrozables” y “Tierras principalmente pastoriles”.

Tierras principalmente agrícolas:

Aquí se incluyen las unidades de la Carta de Reconocimientos de Suelos que poseen aproximadamente 75 % de tierras arables como valor medio estimado.

Los suelos incluidos pertenecen a los Ordenes de Suelos Melánicos (Vertisoles y Brunosoles Eutricos y Subéutricos) y Saturados Lixiviados (Argisoles y algunos Planosoles). Son profundos o moderadamente bien drenados en su gran mayoría, pero son extremadamente variables en otras propiedades tales como textura, grado de diferenciación, reacción y capacidad de intercambio catiónico.

Tierras pastoril arrozables:

Se incluyen a las unidades de la carta de reconocimiento de suelos que tienen de 25 % a 75 % de superficie arables y que, adicionalmente, presentan características agrológicas y topográficas particularmente favorables para el cultivo de arroz, pero a la vez muy limitantes para otros cultivos.

Las tierras arrozables son típicas de las planicies sedimentarias mas importantes del país, particularmente alrededor de la laguna Merín y adyacentes a los ríos Tacuarembó y Negro.

Los suelos dominantes son Planosoles, Gleysoles, Solonetz Solodizados, con algunos Vertisoles; la fertilidad, la reacción y la textura son variables, pero los suelos son imperfectos o pobremente drenados y profundos o moderadamente profundos.

Tierras principalmente pastoriles:

Se incluyen aquellas unidades de la Carta de Reconocimiento de Suelos que por diferentes causas tiene una proporción de tierras arables inferior al 25 %. Los factores limitativos que excluyen al cultivo son mayormente una profundidad muy escasa del suelo, topografía muy fuerte y riesgo de erosión muy elevado. A menudo, la rocosidad y la pedregosidad del terreno son también severamente limitativos.

Los suelos son muy variables: dominan los Litosoles y otros suelos de poca profundidad, mayoritariamente Brunosoles Subéutricos e Inceptisoles, pero también son importantes según la zona, los Argisoles, Planosoles, Luvisoles y Acrisoles.

Según el riesgo de erosión las tierras del departamento de Soriano se encuentran dentro de las siguientes clases, “Tierras con muy bajo uso de erosión bajo uso agrícola”, “Tierras con riesgo de erosión moderado bajo uso agrícola” y “Tierras con riesgo alto”.

Es importante corroborar estos datos con el apoyo de campo, ya que la situación actual debe ser algo diferente.

Tierras con muy bajo uso de erosión bajo uso agrícola:

En estas tierras el riesgo de erosión hídrico no constituye una limitante para el uso agrícola. Son en general, tierras bajas, planas, a menudo imperfectas o pobremente drenadas a veces alcalinas y en algunos casos muy inundables.

Los suelos mas comunes son Gleysoles, Planosoles, Fluvisoles, Suelos Halomórficos, Histosoles, Arenosoles y algunos Vertisoles.

Tierras con riesgo de erosión moderado bajo uso agrícola:

Esta clase agrupa a la mayor parte de las tierras agrícolas de texturas medias y pesadas del país, con pendientes dominantes de 2 a 5 % y en los que los suelos mas comunes son Vertisoles y Brunosoles Eutricos.

Tierras con riesgo alto:

Estas tierras poseen limitantes severas para el uso agrícola por su riesgo de erosión elevado. Los suelos mas dominantes son Brunosoles Subéutricos, Argisoles y Planosoles de textura media mas bien limosa.

4.6.5. Tipos de Suelos

Las cooperativas que forman la Filial Soriano del Consorcio se encuentran sobre el eje de la ruta 2, pero su zona de influencia cae sobre todas las unidades de suelo que se encuentran en el departamento.

Estas unidades son Cuchilla de Corralito (CC), Bequeló (Bq), Cañada Nieto (CÑ), Villa Soriano (VS), Fray Bentos (FB), San Gabriel – Guaycurú (SG-G), Risso (Ri), La Carolina (LC) y Sierra de Animas (SA); (ver Anexo N ° 3).

Los suelos que dominan son los que pertenecen al Orden de Suelos Melánicos, siendo los mas importantes. Sólo en dos unidades de suelo se encuentran dominando suelos que no pertenecen al orden anterior, son en VS donde dominan los Suelos Hidromórficos y en SA donde dominan los Suelos Poco Desarrollados.

Debido al área que ocupan los Suelos Melánicos, se desarrollaran los mismos a continuación.

Suelos Melánicos: Brunosoles y Vertisoles

Los suelos Melánicos constituyen el grupo taxonómico más importante del país por varias razones.

Por un lado, son los suelos que ocupan la mayor extensión, distribuyéndose en todo el territorio, aunque no de manera homogénea. Son los suelos de mayor fertilidad natural y productividad mas elevada. Sobre estos suelos se realiza la mayor parte de los cultivos de cereales (excepto arroz) y de oleaginosas, y la casi totalidad de los cultivos hortícola y frutícolas (exceptuando parcialmente a los cítricos).

Este Orden tiene como característica la presencia de un horizonte melánico; por debajo existen normalmente horizontes diagnósticos superficiales de alta saturación en

bases y sin evidencias de hidromorfismo acentuado ni de alteración química muy avanzada.

El tenor de materia orgánica de los horizontes superiores es alto fundamentalmente aportada por las raíces de la vegetación herbácea en un medio bien aireado y en presencia de Ca como catión dominante del complejo de intercambio.

Los suelos Melánicos se caracterizan por un perfil de tipo A-B-C y, menos frecuente A-C o aún A-R.

El horizonte A, que por definición es melánico, es de color pardo grisáceo muy oscuro, pardo oscuro o muy oscuro o negro.

El horizonte B es por lo común un horizonte argilúvico y muy ocasionalmente cámbico.

El color del suelo puede variar, pero son dominantes las tonalidades oscuras, sobre todo en los horizontes superficiales. En el horizonte B, los colores son generalmente similares a los horizontes A, frecuentemente algo más oscuros y a menudo ligeramente más agrisados.

El material generador de los suelos melánicos es muy variable, tanto en su origen, como en su composición química y mineralogía o en su edad. Estos suelos se desarrollan sobre rocas sedimentarias, ígneas o metamórficas aunque predominantemente sobre las primeras.

Las rocas sedimentarias precuaternarias dan origen a suelos de este Orden pudiéndose señalar que ellos se desarrollen preferentemente sobre los niveles o miembros menos arenosos. Como consecuencia, las formaciones de texturas más finas son las que más frecuentemente dan origen a Suelos Melánicos.

Dentro de los sedimentos cuaternarios, las lodolitas de la formación Libertad constituyen el material generador más importante. En las rocas ígneas, el basalto es lo más importante como material madre de Suelos Melánicos. Entre las rocas metamórficas, las anfibolitas, ciertas gneises y migmatitas y muchas calizas merecen destacarse.

Los suelos melánicos ocurren muy mayoritariamente en superficies onduladas, con predominio de formas convexas o plano convexas (incluyendo lomas y laderas) originadas por los entalles que tuvieron lugar durante los períodos húmedos que se sucedieron a partir de pleistoceno medio y que afectaron a los antiguos niveles de aplanamiento y, esencialmente, a las rampas lodolíticas de deposición de las formaciones Libertad y Dolores.

Estas superficies están modeladas sobre rocas de muy diversa naturaleza y son a veces exclusivamente erosivas, como la ocupada por los Brunosoles de la Unidad San Gabriel-Guaycurú.

Gran Grupo: Brunosoles

El concepto central del Gran Grupo es el de suelos oscuros, con contenidos elevados de materia orgánica y en general de texturas medias, por lo menos en los horizontes superficiales.

La secuencia de horizontes mas comunes es A-B-Cca, cuando falta el horizonte B, el carácter se asocia a suelos de escasa profundidad.

El horizonte B es en general argilúvico, moderadamente diferenciado, de color oscuro y con una buena estructura, pero que no restringe excesivamente los movimientos de aire y del agua. En ciertos casos, el horizonte B puede ser cámbico y éste es por lo común de colores más claros que el horizonte superficial.

Finalmente, otros miembros del Gran Grupo no poseen horizonte diagnóstico subsuperficial.

El elevado contenido de materia orgánica deriva de la presencia de un horizonte melánico, el que debe poseer 2 % o mas de dicho componente. Los Brunosoles Eutricos poseen niveles mas altos de materia orgánica, los que son sistemáticamente superiores a los de los Brunosoles Subéutricos y Dístricos.

En estos suelos la arcilla es responsable de casi el 0 % de su capacidad de intercambio, correspondiendo el resto a la materia orgánica.

Se observa una relación clara entre el contenido de carbono orgánico y la CIC en los Brunosoles, algo similar se observa entre el contenido de arcilla y CIC.

Uso Actual y potencial:

En la zona del litoral oeste, los Brunosoles (Eutricos y Subéutricos) constituyen tierras de agricultura más o menos intensivas.

En las zonas suroeste y centro sur, algunos Brunosoles pocos profundos y con afloramientos rocosos (unidad San Gabriel-Guaycurú) son generalmente evitados en agricultura por las limitaciones mencionadas.

En términos muy generales, la mayoría de las propiedades que afectan el uso del suelo empeoran en el sentido: Eutricos > Subéutricos > Districos. Ellos es válido por las propiedades químicas, pero no tanto para las físicas.

La profundidad de arraigamiento no es limitante excepto en numerosos Brunosoles Hápticos que son superficiales a moderadamente profundos, y que en general poseen un contacto lítico a menos de 50 ó 60 cm de la superficie.

La capacidad de retención de agua es elevada al menos media, con la excepción de los suelos de escasa profundidad. El drenaje es bueno o moderadamente bueno en casi todos los casos, aunque puede llegar a excesivo en los perfiles superficiales y de textura mas gruesa.

En condiciones naturales el nivel de fósforo es bajo, exceptuando algunos pocos Brunosoles Eutricos del departamento de Soriano, donde es alto o muy alto. Estos suelos están apoyados sobre limos de la Formación Fray Bentos, y el contenido anormalmente elevado de fósforo debe atribuirse a una característica local del material generador.

Los Brunosoles son suelos de fertilidad media a alta. El riesgo de erosión hídrica bajo cultivo varía con la topografía, pero, a igualdad de relieve, los Brunosoles Eutricos, cuya estructura es normalmente mas favorable y resistente a la degradación, son menos susceptibles que los Subéutricos y Districos.

Gran Grupo: Vertisoles

Son suelos muy extendidos en el país. Estos suelos se encuentran asociados a Brunosoles Eutricos en unidades como La Carolina.

Los Vertisoles se desarrollan sobre rocas sedimentarias o sobre rocas eruptivas. Entre las rocas sedimentarias son importantes las lodolitas pleistocénicas de la Formación Libertad o similares a ellas, normalmente con contenido elevado de calcáreo y de limo, cuando se apoyan sobre areniscas aumentan su tenor en fracciones mas gruesas. Entre las rocas eruptivas, el basalto da origen a Vertisoles en vastas áreas del centro y del noroeste.

Los Vertisoles ocurren mayoritariamente en relieves suavemente convexos, incluyendo interfluvios y laderas altas. La secuencia de horizontes de los Vertisoles varía según el Subgrupo y el tipo considerado.

En Vertisoles Hápticos el perfil es A-C (A tiene casi 80 cm); si existe un horizonte B, es de carácter estructural pero no argilúvico, ya que los Vertisoles, por definición carecen de horizonte B textural horizontalmente continuo.

En los Vertisoles Rupticos existe el doble perfil característico , cuya profundidad varía según su relación con el microrelieve de ondas que siempre existen en estos suelos. En la parte convexa del microrelieve el perfil es A-C (A varía entre 15 y 25 cm); en la parte cóncava del microrelieve el suelo es mucho mas espeso, alcanzando 80 – 130 cm de profundidad y la secuencia de horizonte es A-C, A-(B)-C o A-Bt-C, siendo éstos dos últimos los mas frecuentes.

Son suelos muy oscuros, generalmente negros y de texturas finas, que se agrietan durante los períodos de humedad deficiente y tienen una alta capacidad para contraerse y expandirse con los cambios de humedad. Son muy plástico y pegajosos cuando están mojados y muy duros cuando secos, y el rango de humedad en que permanecen friables es estrecho, lo que limita los períodos en que se encuentran aptos para el laboreo. El alto contenido de arcilla y la naturaleza montmorillonítica de ésta son responsables de las propiedades físicas, mecánicas y químicas tan particulares de los Vertisoles.

El contenido de materia orgánica es muy alto al menos en los Vertisoles no cultivados en exceso, los Vertisoles son los suelos mas ricos en humus del país, exceptuando obviamente a los suelos hidromórficos; el nivel de materia orgánica varía entre 5 y 10 % aunque en algunos Vertisoles puede ser apenas 3,5 %. Este carácter, junto con el contenido y tipo de arcilla y el alto tenor de Ca determinan al autogranulado típico de la mayoría de los Vertisoles. El contenido de materia orgánica y arcilla explican la CIC.

En los Vertisoles no cultivados es común la presencia de microrelieve de ondas o de montículos mas o menos desarrollados. Este rasgo desaparece con los cultivos.

La estructura de la capa superficial de los Vertisoles es muy característica, consiste en gránulos o bloques pequeños, que al secarse, se divide en pequeños agregados que constituyen un horizonte muy suelto y poroso, proceso de autogranulado. En los horizontes mas profundos la estructura es mas compacta, de bloques grandes. El contenido de bases intercambiables es muy alto por lo cual la saturación de bases es elevada alcanzando una media de 90 % en las fases profundas y de 100 % en las superficiales. Dentro de las bases de intercambio el Ca es dominante y la relación Ca/Mg es más elevada que en otros suelos.

Uso actual y potencial:

El uso actual de los Vertisoles está en función de la ubicación geográfica. En el litoral oeste y parcialmente, en la zona central el uso es agrícola en rotación con ganadería.

Son suelos de un buen arraigamiento y alta capacidad de retención de agua, no menor de 100 – 120 mm. El drenaje es moderadamente bueno en las tierras altas onduladas pero es algo pobre en los Vertisoles de los valles aluviales de la zona basáltica.

El contenido de fósforo asimilable es bajo exceptuando los casos en que el suelo ha recibido una fertilización fosfatada importante. La capacidad de fijación de fósforo es predominantemente media y tiende a aumentar con el contenido de arcilla y de óxidos de hierro.

Los Vertisoles junto a los Brunosoles Eutricos son seguramente los suelos más fértiles del país. Pero la existencia localizada de calcáreo libre próximo a la superficie en los Vertisoles Rúpticos y el PH elevado que ello trae aparejado, son caracteres poco deseables.

La retención de agua a capacidad de campo es alta en todo el perfil, de ella, mas de la mitad no es disponible. La mayor o menor resistencia a la sequía de los Vertisoles depende, en grado importante, de la profundidad de arraigamiento y ésta a su vez, depende del mantenimiento de un adecuado espacio poroso, por lo cual es muy importante evitar su deterioro por efecto de una agricultura continua que produzca compactación y suela de arada.

El riesgo de erosión hídrica bajo cultivo y con manejo racional varía desde nulo en las áreas planas a ligero o moderado en las suavemente onduladas.

Los suelos de este grupo son aptos para un uso muy diversificado, no presentando limitaciones serias para la agricultura o ganadería. Puede mencionarse que son algo húmedos y fríos en invierno y que el laboreo puede tornarse difícil si no se trabajó con la humedad adecuada, debido a su textura fina. Esto hace aconsejable que la preparación de la tierra en los Vertisoles se inicie en fecha temprana para evitar, en lo posible, los inconvenientes provocados por períodos de excesos de lluvias o sequías.

4.7. ESTRUCTURA AGRARIA Y POBLACIÓN RURAL

4.7.1. Características de las Explotaciones

Cuadro N ° 17: Número de Explotaciones entre Censos.

	1990	2000
Total	54.816	57.131
Soriano	2.335	2.197

Fuente: CGA 1990 y 2000

Si bien se puede observar un aumento en el número de establecimientos totales en el orden del 4 %, Soriano aparece con el mayor decrecimiento del número de predios respecto al Censo de 1990 con 138 predios menos.

Hay que tener en cuenta que la diferencia entre Censos en cuanto a superficie censada a nivel nacional y departamental es del entorno del 4 %.

Cuadro N ° 18: Número y tamaño de explotaciones.

EXPLOTACIONES			
Estrato en hectáreas	Número	Porcentaje	Superficie explotada por estrato (ha.)
0 – 49	850	38,7	14.954
50 – 99	293	13,3	21.129
100 – 199	280	12,7	39.562
200 – 499	340	15,4	109.580
500 – 999	219	10	157.762
1000 – 2499	163	7,5	247.642
+ 2500	52	2,4	243.060
TOTAL	2197	100	833.689

Fuente: Censo 2000

El estrato menor de menos de 50 ha. es el que mayor número de explotaciones presenta, después comienzan a disminuir a medida que aumenta el tamaño de estrato,

hasta que en el estrato de 200-499 se produce otro aumento del número de explotaciones, para después volver a ir disminuyendo con el aumento de la superficie.

Se puede observar como a medida que aumenta la superficie se comienza a concentrar en pocos productores.

4.7.2. Formas de tenencia de la tierra

Cuadro N ° 19: Forma de tenencia de la tierra (2000).

Formas de tenencia	Superficie (ha.)
Propietario	519.935
Arrendatario	240.383
Pastoreo	11.317
Aparcería	34.717
Ocupante	8.561
Otras formas	18.776
Total	833.689

Fuente: Censo 2000.

En el cuadro se observa que la superficie se concentra mas que nada en los propietarios al igual que el número de explotaciones, donde son mayores los propietarios.

Cuadro N ° 20: Número de explotaciones por nacionalidad del productor.

Departamento	Número de Explotaciones por Nacionalidad				
	Total	Uruguayo	Argentino	Brasileño	Otros
Soriano	2.197	2.124 (96,7%)	28 (6,5 %)	3 (0,5 %)	42 (3,4%)
Total País	57.131	54.908	431	563	1.229
Superficie Explotada por Nacionalidad					
	Total	Uruguayo	Argentino	Brasileño	Otros
Soriano	833.689	784.580 (94,1%)	20.506 (2,4%)	2.982 (0,35%)	19.908 (2,3%)
Total País	16.419.683	14.499.930	225.327	705.974	481.186

Fuente: Elaborado en base al Censo General Agropecuario de 2000.

En el cuadro se observa que tanto la propiedad como la superficie explotada se mantiene en manos de uruguayos, seguido por argentinos.

Este año, luego de la devaluación económica y el buen precio obtenido por los agricultores en sus productos, ha atraído desde Argentina productores, que arriendan o compran tierras en el litoral, por lo cual los datos del censo deben haber variado, aumentando en Soriano los arrendatarios y propietarios argentinos.

Tomando como base el Censo (1990), las personas que trabajan en el sector agropecuario son, 6686 personas (2 personas/explotación), de las cuales 3652 eran productores y 3034 asalariados o pertenecientes a otra categoría. Aquí los números son muy similares, mientras que en el ámbito nacional los productores duplican a los asalariados; esto se debe al tipo de explotación predominante.

En el siguiente cuadro se puede observar el número de trabajadores que residen en sus predios, así como los zafrales.

Cuadro N ° 21: Número de personas según el sexo que residen o trabajan en los predios.

	Total	Hombres	Mujeres
N ° de personas que residen	8.505	5.368	3.142
N ° de trabajadores que residen	7.705	5.621	2.084
Cantidad de jornales zafrales	49.855		

Fuente: CGA 2000.

En el cuadro se puede observar como las personas que residen, así como las que trabajan en los predios son en su mayoría hombres.

Cuadro N ° 22: Número de explotaciones por principal fuente de ingreso.

	SORIANO		URUGUAY	
	N ° de exp.	% del total del depto.	N ° de exp.	% del total del país
Fruticultura	8	0,36	1.241	2,17
Viticultura	3	0,13	1.106	1,93
Horticultura	76	3,45	5.263	9,2
Arroz	0	0	395	0,69
Cereales	179	8,15	1.087	1,9
Vac. de leche	382	17,40	6.037	10,57
Vac. de carne	1.240	56,44	28.245	49,44
Ovinos c. y l.	76	3,46	4.097	7,17
Forestación	25	1,14	1.015	1,78
Viveros y plantines	3	0,14	105	0,18
Cerdos	53	2,41	1.449	2,53
Aves	42	1,91	1.084	1,90
Serv. De Maquinaria	21	0,95	199	0,35
Otros	38	1,73	788	1,38
Exp. No comerciales	51	2,32	5.020	9,00
Total	2.197	100	57.131	100

Fuente: CGA 2000

Del cuadro se puede concluir que las principales explotaciones en lo que a ingresos se refiere para Soriano, corresponden a los vacunos de carne y leche y los cereales. Si los comparamos con los datos del país, se da que las principales fuentes de ingresos son igual que en Soriano, los vacunos de carne y leche, pero vemos la importancia del rubro cereales en Soriano, donde se encuentra en tercer lugar, mientras que en el total del país esta mas atrás. En Soriano se encuentran el 16,4 % de los predios del país donde el principal fuente de ingresos son los cereales, producto de las condiciones en cuanto a recursos naturales que presenta el departamento en lo que se refiere para la explotación de la agricultura.

Cuadro N ° 23 : Superficie explotada por principal fuente de ingreso

	SORIANO		URUGUAY	
	Superficie en ha.	% del total del depto.	Superficie en ha.	% del total del país
Fruticultura	208	0,02	61.919	0,37
Viticultura	23	0,002	26.361	0,16
Horticultura	1.437	0,17	113.159	0,7
Arroz	0	0	399.236	2,43
Cereales	97.311	11,67	354.784	2,16
Vac. de leche	79.001	9,47	1.009.816	6,15
Vac. de carne	627.227	74,63	12.685.965	77,26
Ovinos c. y l.	9.941	1,2	950.964	5,8
Forestación	9.277	1,11	659.803	4
Viveros y plantines	687	0,1	4.023	0,02
Cerdos	1.400	0,16	26.345	0,16
Aves	383	0,04	19.040	0,11
Serv. de Maquinaria	4.083	0,5	27.661	0,17
Otros	2.363	0,28	48.030	0,29
Explotaciones no comerciales	348	0,04	32.577	0,21
Total	833.689	100	16.419.683	100

Fuente: CGA 2000

En cuanto a la superficie explotada en Soriano se observa que los cereales (rubro que se destaca por el trabajo) ocupa el segundo lugar, después de los vacunos de carne, esto se debe a que si bien en cuanto a ingresos está detrás de los vacunos de leche, la agricultura es un rubro mas extensivo que la lechería.

El 27,4 % de la superficie del país donde la principal fuente de ingreso son los cereales corresponde a Soriano.

La misma explicación se da para el total país donde los cereales escalan bastantes lugares con respecto al cuadro N ° 22.

4.7.3. Tipo de agremiación y asistencia técnica recibida

A continuación se presenta un cuadro con la situación del departamento de Soriano.

Cuadro N ° 24: Número de entidades agrarias y socios del departamento de Soriano

Tipo de entidad	Numero de entidades	Numero de socios
Agrarias	9	1475
SFR	7	1091

Fuente: Primer Relevamiento Nacional de Entidades Cooperativas, MTSS – 1989.

Cuadro N ° 25: Número de explotaciones según tipo de agremiación rural a la que pertenece el productor.

Tipo de Agremiación	N ° de Explotaciones
Cooperativas	922
Sociedades de Fomento Rural	618
Otras Agremiaciones	189
No Socios	1.018
Total	2.335

Fuente: CGA 1990

Según los datos del Censo de 1990, el 43,6 % de las explotaciones de Soriano no está asociado a ningún tipo de agremiación, se puede observar como sumando el total de explotaciones agremiadas a las no agremiadas superan el total de explotaciones, esto se debe a que muchos productores se afilian a dos entidades o mas, como puede ser la SFR y la Cooperativa de la zona.

Cuadro N ° 26: Número de explotaciones según tipo de asistencia técnica recibida.

No recibieron	Recibieron		
	Organismo Público	Org. Privado	Profesional Indep.
1283	137	462	646

Fuente: CGA 1990

El 55 % de las explotaciones no recibió asistencia técnica, mientras que el resto de los productores si, recibieron 52 % de profesionales independientes, 37 % de organismos independientes y 11 % de organismos públicos, como la suma de las explotaciones que recibieron asistencia y de las que no recibieron asistencia supera a las explotaciones totales, se puede concluir que mas de un predio obtiene asistencia de mas de una fuente

4.8. GANADERÍA

Este es el sector productor de bienes mas importante del departamento. Aquí se concentran principalmente las producciones de las fases primarias de los complejos cárnicos y lácteos. La fase primaria y secundaria solo se articulan en el departamento en el caso de la cadena láctea.

El valor de ventas de carne vacuna (1993) representó 61 % de las ventas totales de toda la pecuaria, las de carne ovina 7 %, las de leche 19 % y lana 11 %.

Gran parte de los productores cárnicos y lecheros son a la vez agricultores. Ello constituye una potencialidad del departamento, ya que otorga a los productores de carne una dinámica diferente a la del resto del interior y una importante flexibilidad. Ello ha permitido un proceso mas intenso de adopción de tecnología.

Los productores dedicados a la producción de carne y lana son 1004, con una superficie media de 622 ha.. El 43 % de los establecimientos se orienta a la producción ganadera y tiene una superficie media de 500 ha.. Los predios mixtos constituyen el 31 % del total, pero con una superficie media mayor a la media nacional, en 1993 los ovejeros eran el 26 % del total con una superficie promedio de 400 há.. Estos datos deben haber disminuido en la actualidad, ya que en 1993 comenzaba la caída de precios de la lana que aquejaron al rubro durante casi una década produciendo una disminución del stock ovino en el país. De todas formas Soriano presenta una menor presencia de lanares que el promedio del país.

La distribución según el tipo de producción es relativamente equilibrada, ya que 317 establecimientos se dedican a la cría, 316 al ciclo completo y 371 son invernadores.

Se puede caracterizar como un departamento invernador (6 % del stock bovino nacional) y dispone de una elevada proporción de ganado de cría lechero, como consecuencia de los muy adecuados recursos naturales. Ello se refleja en el coeficiente VC/Nov, el menor del país, y en el número de cabezas faenadas sobre el total del país (10 %, el mas elevado porcentaje de un departamento). Esto se puede explicar por el hecho de que los mejoramientos forrajeros alcanzan a 29 % de la superficie dedicada a la actividad ganadera, y a que se utilizan principalmente praderas convencionales y

forrajeras anuales para el engorde de novillos, produciendo una faena de novillos a temprana edad.

En la fase primaria del complejo lácteo existen 425 establecimientos, que cubren un área total de 112 mil ha., con una superficie promedio de 264 ha.. Se encuentran ubicados en dos zonas del depto., en la zona de influencia de la ciudad de Cardona, en el sureste del depto., y en la zona de la ciudad de Mercedes, en el noroeste, en una faja vertebrada por la ruta 2, tiene una participación a nivel nacional del 5 % de la producción de leche.

Por lo tanto, puede afirmarse que en el departamento existen empresarios agrícolas muy desarrollados, que se dedican a la actividad lechera como complemento de otras, realizan rotaciones agrícolas-ganaderas, optimizan la potencialidad del sistema y superan la presión debida al carácter zafral de sus actividades.

La producción de carne también se orienta en el mismo sentido y es percibida, al igual que la producción lechera, como complementaria de otras.

En la lechería la fase primaria se articula con las fases industriales del complejo, tanto de la región como fuera de ella. Hay dos plantas elaboradoras de productos lácteos Conaprole en Mercedes y Quesería Helvética en Cardona, pero también tiene influencia en el departamento Parmalat, que posee su planta en la ciudad de Nueva Helvecia.

4.9. AGRICULTURA

En este sector existen varias cadenas del complejo agrícola, lo que no quiere decir que estén articuladas.

Por un lado hay exponentes de la cadena cervecera, aunque solo en su primera fase. Por otro se encuentra representada la cadena harinera, que articula la fase secundaria que tiene lugar en el departamento con la fase primaria.

La elevada oferta departamental que ha existido de trigo ha permitido desarrollar la fase industrial en el propio departamento, cuyo centro está constituido por el molino de la ciudad de Dolores, que absorbe una parte importante de la producción primaria de la cadena harinera del departamento.

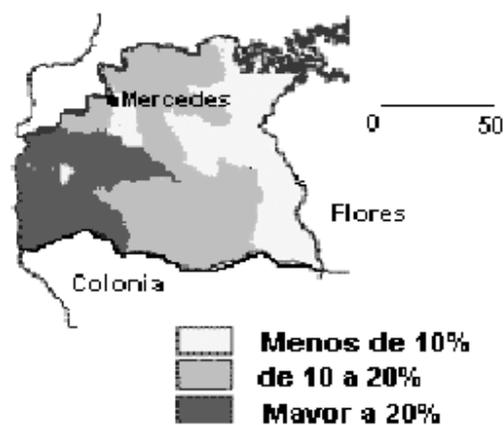
También es significativa la producción agrícola vinculada con el desarrollo de complejos cárnico y lácteo. La producciones de sorgo, maíz y cultivos forrajeros tienden a crecer, asociados a las fases primarias de los complejos cárnico y lácteo.

La agricultura extensiva ocupa 172 mil ha., lo que representa 89 % del área agrícola del departamento y 24 % del área total del país dedicada a esos cultivos.

La fase primaria de la cadena hortícola del depto. dispone de una gran potencialidad, ya que ocupa una escasa superficie agrícola.

Un molino, la empresa “Industrias Harineras S.A.” en Dolores (Molino San Salvador), con una capacidad de molienda de 5000 ton. mensuales de trigo en 1993, que equivalen al 11 % del total nacional. Es el molino mas dinámico del país (tercero en importancia a escala nacional).

Mapa N ° 3: Porcentaje de agricultura según el Censo 2000 para Soriano



Fuente: Descripción del Área de Influencia de Pueblo Risso-Soriano, Universidad de la República-Facultad de Agronomía, Ing. Agr. Rafael Vidal.

5. ESTUDIO DE LA ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS EN SORIANO

5.1. ANTECEDENTES

Referencias: MALDINI, E.; RAMOS, A. Y VASALLO, C. 1987. Contribución del sistema de cooperativas agrarias al desarrollo rural. pág. 84.

5.1.1. Factores que desencadenan en la fusión de cooperativas agrícolas

El desarrollo del Sistema Cooperativo a lo largo de todo el tiempo no fue homogéneo. No obstante, desde siempre ha existido una activa oposición al desarrollo y consolidación del Sistema. Lógicamente esta resistencia proviene de los grupos que ven afectados sus intereses por el accionar de las cooperativas, como los son los agentes de comercialización, firmas industriales productoras de insumos y toda la cadena de intermediarios en la red de comercialización de productos agrícolas.

Igual se produjo un desarrollo que fue heterogéneo a lo largo del país, de esta forma se encuentran en el litoral y centro del país, zona agrícola tradicional, cooperativas más desarrolladas empresarialmente, patrimonialmente y en número de servicios que ofrecen a sus asociados. Incluso con una posición más proclive a la innovación y a la búsqueda de un rol más dinámico en el desarrollo agropecuario (no de la misma magnitud en todas estas cooperativas). Mientras que en las zonas ganaderas, del Este y Nordeste del país, se encuentran cooperativas muy poco desarrolladas en todos los planos, desde la gestión, ventas de insumos, patrimonio hasta la participación social.

El desarrollo posterior del movimiento cooperativo agrícola se dará en dos formas diferentes; al Norte del Río Negro se establecerán pocas cooperativas, generalmente de alcance departamental, al Sur se darán una enorme variedad de organizaciones, cada una con una planta de silos respectiva. Esto se debía en parte a las dificultades de transporte y comunicación que objetivamente se daban en ese tiempo, pero también a la demanda de las localidades de contar con los mismos recursos en sus propias cooperativas. El extendido localismo al que se respondió multiplicando las plantas, ha dejado enormes deseconomías de escala que hoy perjudican la rentabilidad del negocio.

Las cooperativas agrarias, nacieron para dar respuesta a una realidad económica, social y comercial del medio rural uruguayo, de la década del cuarenta y que se extendió hasta los comienzos de la década del sesenta. Los procesos comerciales se tornaron cada

vez mas complejos, con un peso cada vez mayor de la consideraciones financieras a la hora de decidir un negocio agropecuario.

Las respuesta de las cooperativas a estos cambios fue en forma desordenada, crecieron en servicios, (las cooperativas eran administradoras de la red nacional de almacenaje, Plan Nacional de Silos), infraestructura, dimensión económico financiera, pero muchas veces en forma inarmónica, muchas veces frente a estímulos externos, sin una maduración y sin ver las necesidades del socio.

Luego las condiciones fueron cambiando, tanto en el plano interno, cuando el Estado se retira de la compra directa de trigo a fines de la década del setenta, como internacional. Por lo tanto las cooperativas agrarias pasan a cumplir una función comercial, en el mercado interno (venta a la industria molinera nacional) como en la canalización de los excedentes hacia el exterior. Se establecen así las mesas de coordinación de las cooperativas agrícolas para poder negociar el precio, y sobre todo los volúmenes librados al mercado. Durante los años 1982 y 1985 funcionan las Mesas Norte y Sur.

Luego nacen, crecen y se consolidan estructuras de segundo grado especializadas en la comercialización internacional de productos, después de intentos de integración, de escaso nivel de formalidad institucional, constituidas por las Mesas de Comercialización en el año 1985 se concluye con la fundación de la Central Cooperativa de Granos (CCG) como cooperativa de segundo grado, con el objetivo de comercializar la producción de granos de las entidades socias que canalizaban su producción por medio de la misma, en este período se crea también Central Cooperativa de Carne, y antes Central Lanera Uruguaya.

El rol tradicional ha apuntado a dar respuesta a los problemas de comercialización de la producción y el abastecimiento de insumos.

La última década se caracterizó por una serie de procesos que cambiaron el resultado del negocio agrícola, entre los cambios mas importantes se destacan:

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

- 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.
- 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 la caída de precios internacionales, problemas climáticos que afectan los resultados productivos, precios relativos no corregidos, determinando la situación con que el sector llega a fin de la década.

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:

- 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).
- Proceso de reestructura de las empresas cooperativas primarias en lo referente a la reducción de costos operativos.
- 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.
- El sector productivo acompaña el fuerte proceso de expansión agrícola que se produce a mediados de la década de los '90.

En 1999, tras la crisis asiática, la rusa, y la devaluación brasilera, los precios de commodities bajaron, además de la desaparición de clásicos demandantes de granos. Se da en el momento justo en que se comenzaban a amortizarse y a pagarse los intereses de las inversiones llevadas a cabo tras la reconversión planteada en 1995 y 1996.

Así se llega a fines de la década 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 mismas, quienes canalizan créditos del Banco de la República Oriental del Uruguay y proveedores generando también sus propias pérdidas operativas. Por lo que el Sistema Cooperativo Agrícola no pudo evitar y ser ajeno al estancamiento que sufrieron en la producción los propios productores que se asociaban a las mismas.

Las cooperativas para no seguir comprometiéndose como empresas, tienen que encontrar cambios, soluciones a problemas como lo son: la redefinición o iniciación de nuevos contratos societarios, escasa capitalización y financiamiento, el endeudamiento interno y externo, sus debilidades organizativas y de gestión, el relacionamiento con las centrales y las políticas de integración (fusiones, cooperación horizontal, alianzas comerciales con otras cooperativas o grupos de productores) y la innovación en nuevos emprendimientos, productos y/o servicios que permitan mejorar la rentabilidad y competitividad.

Se hace necesario refundar el cooperativismo agrario sobre bases, mejoras adaptadas a las exigencias de competitividad actuales y a los desafíos futuros.

5.1.2. El grupo VOS

Es mediante las consecuencias antes mencionadas que primero surge el **Vértice Oeste Solidario** (VOS), por la fusión de Cooperativa Agraria Limitada de Ombúes de Lavalle (CALOL), Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Colonia Estrella CALCE (Carmelo), Sociedad de Fomento Rural de Colonia Agraciada (SOFOCA) (Nueva Palmira) y Cooperativa Agraria Limitada de Conchillas (CALAS).

Estas cooperativas comparten los mismos negocios (granos, raciones, semillas y un área de ramos generales), por lo que se visualiza un esquema de asociación de manera de compartir los recursos y así poder mejorar; las cooperativas tenían grandes problemas económicos y una crisis institucional y social, sobre todo en CALCE y SOFOCA.

El proceso de crisis general de la economía y más específicamente del sector, llevaron a la reducción de personal, y a la conformación de una estructura particular que se conforma a través de una personería jurídica única: CALOL, siendo las otras cooperativas sucursales, más que nada fue un proceso de absorción por parte de CALOL ante la grave crisis que presentaban las otras instituciones. Es así como se constituye el VOS, a partir de la compra de algunos insumos en conjunto, y de algunos planes de producción coordinados. La situación comercial y económica posterior llevó a fortalecer estas iniciativas conjuntas. Se unifican la gerencia, la jefatura de administración, la jefatura de operaciones, el departamento de operaciones, el departamento de promoción y asistencia técnica, y el área de asesoramiento contable y legal.

Se conservan las personas jurídicas anteriores sólo para recuperar las deudas que muchos productores tienen con éstas.

5.1.3. Consorcio de Cooperativas Agrícolas

5.1.3.1. Antecedentes

A fines de 1998 se inicia a nivel de sistema un análisis de la grave situación mencionada anteriormente, y se visualiza la necesidad de dar respuesta a esta problemática con una reestructura organizacional del sistema que tome en cuenta:

- a) El problema de endeudamiento de los socios y las empresas cooperativas, y la necesidad de reperfilamiento 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 primer grado, cooperativa de segundo grado). Se busca alinear los objetivos empresariales, un mas ágil y efectivo proceso de tomas de decisiones y reducir el costo operativo global del sistema.

Fue así que entre 1999 y 2000 se acuerda un plan de refinanciamiento de la deuda del sector con el BROU. El acuerdo implica el refinanciamiento de diecinueve millones de dólares a cambio de la reorganización del sector, con garantía de bonos del tesoro cupón cero del gobierno de los Estados Unidos de Norte América con un plazo de 20 años.

Se exige un contrato que obligue a las cooperativas entre si (se establecen los derechos y deberes del Consorcio); así las cooperativas se comprometen a formar una empresa única (Consorcio de Cooperativas Agrícolas).

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 modelo de gestión centralizado.

El 20 de marzo de 2000 se firma el contrato de consorcio que integran 12 cooperativas agrícolas mas Central Cooperativa de Granos; en el capítulo de antecedentes se dice “la imperiosa necesidad de iniciar un proceso de integración creciente 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”.

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 el sector.

5.1.3.2. Los Consorcios

Antes de comenzar con el desarrollo del Consorcio de Cooperativas Agrícolas, se hará una pequeña reseña de lo que significa un Consorcio. En el anexo 1 se puede encontrar la Ley de Sociedades Comerciales.

Esta forma jurídica es un contrato entre dos o mas personas físicas o jurídicas, mediante el cual ellas se vinculan temporariamente para la realización de una obra, la prestación de determinados servicios o el suministro de ciertos bienes, sólo está destinado a regular las actividades de cada uno de los partícipes y no tiene el propósito de obtener o distribuir ganancias entre ellos.

No tiene personería 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 suministro a su cargo.

En el siguiente cuadro se puede observar las fortalezas y debilidades que generan éstos acuerdos comerciales.

Cuadro N ° 27 : Fortalezas y debilidades de los Consorcios.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Penetración de mercados externos	Pérdida de independencia
Acceso a nuevos compradores	Relaciones con los socios
Diversificación de mercados	Intereses no compartidos
Reducción de costos unitarios	Dispersión de actividades
Mejor planificación del desarrollo industrial	Heterogeneidad en la calidad
Ventas a mejores precios	
Absorción de conocimientos de especialistas en comercio internacional	
Mayor poder de negociación	
Acceso a estímulos de exportación	
Reducción de gastos de exportación	
Marketing mas avanzado	

Fuente: MGAP, Dirección Forestal, 1993; extraído de Tesis de Bentancor Ana y Marius Natalia.

5.1.3.3. Integrantes del Consorcio

El Consorcio de Cooperativas Agrícolas pasa a estar integrado en principio por:

- Cooperativa Agraria Limitada Mercedes (CALMER)
- Cooperativa Ruralista Agraria del Departamento de Colonia Limitada (CRADECO)
- Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Colonia Estrella (CALCE)
- Sociedad de Fomento Rural de Colonia Agraciada (SOFOCA)
- Cooperativa Agraria de responsabilidad Limitada de Salto (CALSAL)
- Unión Rural de Flores Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada (URF)
- Sociedad de Fomento Rural de Palmitas (SOFORUPA)
- Sociedad de Fomento Rural de Risso (SOC. FOM. RISSO)
- Cooperativa Agraria José Enrique Rodó de Responsabilidad Limitada (CARLI)
- Cooperativa Agraria de Young de Responsabilidad Limitada (CADYL)
- Cooperativa Agraria Limitada de Ombúes de Lavalle (CALOL)
- Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Paysandú (CALPA)
- Central Cooperativa de Granos (CCG)

Posteriormente la Unión Rural de Flores (URF) se retira cuando llega el momento de declarar el convenio de refinanciación con el BROU y así rescinde el contrato quedando el Consorcio formado por 11 Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural.

El caso de CRADECO también es de destacar, ya que el mismo si bien forma el Consorcio y se mantiene en el contrato, el mismo no firmó el refinanciamiento de la deuda por cupón cero con el BROU.

5.1.3.4. Objetivos del Consorcio

El Consorcio tiene por objeto la realización en común de las operaciones concernientes a la producción y comercialización de granos mediante una administración centralizada.

Las operaciones objeto del Consorcio son:

- a) La *gestión y obtención de los créditos* necesarios para la financiación de cultivos agrícolas y la financiación de granos.
- b) *Concesión de créditos* a los productores agrícolas socios de las entidades consorciadas con destino 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.

5.1.3.5. Administración del Consorcio

En lo que refiere 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 designado por entidad.

Administración del Consorcio:

La gestión y administración del consorcio así como su representación es ejercida por Central Cooperativa de Granos Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada, por el plazo de vigencia del contrato que es de 20 años. CCG tiene la obligación de la gestión y administración, aunque puede ser removida por justa causa.

Es la responsable de asumir los créditos que se le otorga al Consorcio, por lo tanto por medio de ella se distribuye a las entidades consorciadas.

Forma de deliberación de los asuntos de interés común:

Los asuntos de interés a las cooperativas consorciadas, deberán ser deliberados en asamblea; la misma puede ser convocada por la administración como por un número de integrantes cuyos votos equivalgan por lo menos al 20 % del total.

La asamblea adoptará sus resoluciones mediante mayoría del total de notas de las entidades consorciadas, salvo que la resolución afecte el contrato, en cuyo caso se requerirá dos tercios del total de votos de las entidades.

Número de votos de cada partícipe:

En el primer año a cada consorciada le corresponderá un voto.

Anualmente, por el voto conforme de dos tercios del total de las entidades consorciadas, la Asamblea adjudicará un número diferente de votos de acuerdos a los siguientes criterios, que se aplicaran en forma no excluyente entre si.

- 1) La cantidad de socios remitentes al Consorcio que tenga cada una de ellas en el o los ejercicios anteriores hasta un máximo de tres. El número de socios remitentes que se tomarán en cuenta para otorgar un mayor número de votos se fijará por Asamblea.
- 2) La cantidad de toneladas remitentes por cada miembro en el los ejercicios anteriores hasta un máximo de tres. El número de toneladas que se tomarán en cuenta para otorgar un mayor número de votos se fijará por la Asamblea (para el segundo año se tendrá en consideración el ejercicio anterior y para el tercer año se tendrá en cuenta los dos ejercicios anteriores).

Cada miembro no podrá tener un número de votos superior al tercio del total de votos habilitados, ni mayor a tres.

5.1.3.6. Obligaciones específicas de las consorciadas

Las cooperativas que integran el Consorcio están obligadas a realizar todas las operaciones comprendidas con el objeto del Consorcio exclusivamente por su intermedio, en particular, a:

1. Canalizar a través del Consorcio toda asistencia financiera, sin excepción, directa o indirecta, que reciban y/o soliciten.
2. Realizar las operaciones objeto del presente en un todo de acuerdo a las normas que establezca la Administradora en cumplimiento de las decisiones sobre los asuntos de interés común adoptadas por la Asamblea de las entidades consorciadas
3. Suministrar a la administradora toda la información que ésta le solicite con relación a las operaciones objeto del presente y permitir todas las inspecciones que en esa materia Administradora estime necesario realizar.

4. Responder solidariamente ante las restantes integrantes del consorcio por las obligaciones que hubieran contraído personalmente sus socios con motivo de la realización de operaciones objeto del presente.
5. Exigir a sus socios el estricto cumplimiento de las resoluciones vigentes en materia de envío total o parcial de su producción a la cooperativa.
6. Indemnizar a las restantes contratantes por los daños y perjuicios que pudiere ocasionarles el incumplimiento de las obligaciones que por el presente asumen.

En caso de incumplimiento de las obligaciones asumidas serán sancionados con suspensión o exclusión, según resuelva la Asamblea.

En Abril de 2002 se establece un Plan de Acción a llevar adelante por el Consorcio junto con una consultora, así se definen áreas de trabajo, para analizar las actividades desarrollada por las Consorciadas y definir los caminos de racionalización de las mismas.

Se definen las siguientes áreas: Almacenaje, Raciones y Semillas, Concesión de Créditos y conformación de los programas de definición de las inversiones a realizar por los productores, con el cometido de apoyar el trabajo de los técnicos, Contrato Cooperativo, Agroindustria Harineras y Oleaginosas, Selección de un Programa de Gestión Integrado y Comunicaciones y Estructura de la Organización.

Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Almacenaje, Raciones y Semillas: la necesidad de trabajar el acopio como una unidad del conjunto, para procesar así las racionalizaciones en el uso de las instalaciones, mediante la creación de una gerencia Logística, responsable del manejo global.
- En Raciones y Semillas, se visualiza la creación de una marca única, la concentración de los centros de procesamiento en tres plantas, de modo de abatir costos fijos y trabajar el mercado de forma integrada, ello permitiría crecer en el agregado de valor la producción agrícola a la vez que prestar servicios con una relación costo beneficio mas conveniente al asociado.

- Área Concesión y Seguimiento del Crédito: se elaboran las bases para la concesión y se definió el programa informático que respaldará a los técnicos del Consorcio en la definición de las alternativas de inversión de los productores asociados.
- Agroindustria Harinera y Oleaginosa: en el sector Oleaginoso se retira del mercado. En la industria harinera se piensa continuar con la actividad.
- Selección de un Programa Integrado de Gestión: se recomendó la selección de un programa único para todo el Consorcio.
- Estructura: Como primera definición para el enfoque del análisis, la definición de trabajar sobre el supuesto de la reestructuración de las organizaciones Consorciadas, en una empresa modelo de gestión unificada, con criterios de acción centralmente definidos y de ejecución descentralizada. Su integración contó con la presencia de dirigentes de todas las filiales del Consorcio involucradas en éste proceso.

El Consorcio de Cooperativas Agrícolas comienza su actividad llevando a cabo en conjunto la zafra de cultivos de verano 02-03 y la de invierno del 03, en el transcurso de la misma se va produciendo la reconversión hacia una cooperativa única de carácter nacional que nuclea a todas las cooperativas que integran el Consorcio; el Consorcio es la piedra fundamental para el origen de la Cooperativa Agraria Nacional, una cooperativa de primer grado.

5.1.3.7. El Consorcio de Cooperativas Agrícolas y su relacionamiento con las entidades de segundo grado.

Las cooperativas y sociedades de fomento rural consorciadas mantienen su autonomía con las entidades de segundo grado, ya sean gremiales como CAF y CNFR o comerciales. Por lo que aquellas que canalizan su producción de lana y miel por medio de Central Lanera o Central Apícola mantienen sus delegados en ellas, ya que el Consorcio es para el sector agrícola de éstas organizaciones, que es su principal negocio. Lo mismo ocurre con la entidades gremiales, mantienen su autonomía y por lo tanto cada organización sus delegados en las mismas.

5.2. Cooperativa Agraria Nacional de Responsabilidad Limitada

5.2.1. Origen de COPAGRAN

Las cooperativas integrantes del Consorcio tenían la idea desde el inicio del Consorcio de Cooperativas Agrícolas terminar en una Cooperativa de primer grado, es así que inmediatamente de ponerse en práctica el Consorcio, se comienza a trabajar sobre la teoría de la cooperativa única.

Como se marcó en la metodología, al cierre de éste trabajo COPAGRAN no se había originado aún. Era el Consorcio de Cooperativas Agrícolas con la administración de CCG, pero la idea de la estructura y organización institucional estaban, así como los Estatutos, que no habían sido aprobados. Por lo que no se había dado aún la fusión de las entidades que forman el Consorcio, por lo cual, lo que se menciona de aquí en adelante puede estar sujeto a cambios.

Mediante decisión de sus socios las cooperativas integrantes del Consorcio de Cooperativas Agrícolas se deberán disolver y se extinguirá su personería jurídica, transmitiendo a título y modo universal sus patrimonios a la sociedad que se creara por la fusión en una sola cooperativa de primer grado de carácter nacional que se denominará Cooperativa Agraria Nacional de Responsabilidad Limitada (COPAGRAN).

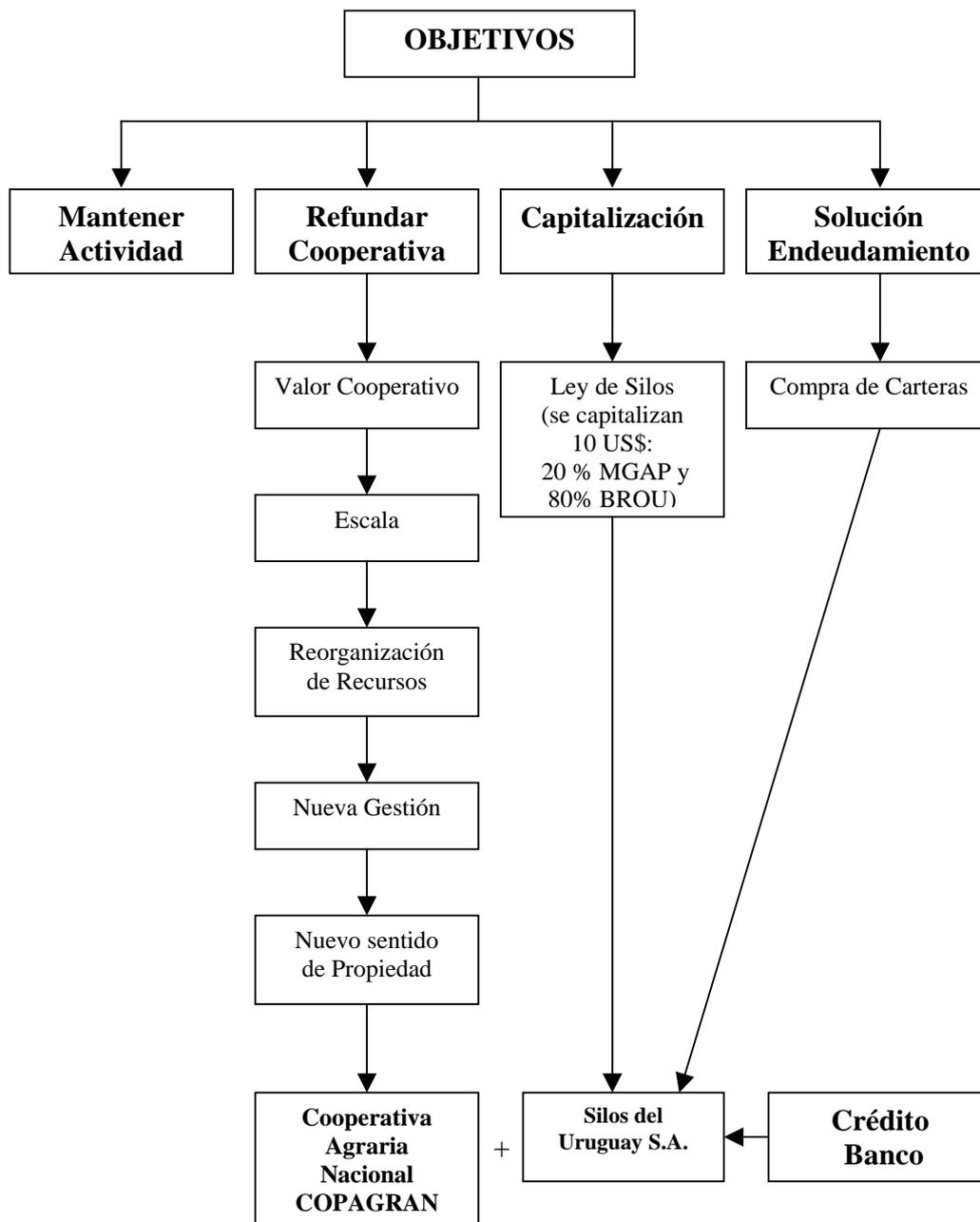
Con el pasaje del Consorcio hacia una Cooperativa Agraria Nacional, su refundación comenzará con la reestructura de la nueva gestión de la cooperativa.

En la misma se buscará las siguientes iniciativas estratégicas:

- Gestión Central
 - Organización en Filiales
 - Planes de Negocios
- En especial:
- Ajuste de toda la estructura de la empresa.
 - Ajuste en la capacidad y logística de almacenaje y transporte, centralizando la acción
 - Redefinición de la Estrategia Agroindustrial de raciones y semillas.
 - Rediseño del proceso de concesión y seguimiento del crédito.
 - Unificación coordinada de los Departamentos Técnicos.
 - Generación centralizada de la información.
 - Proyecto Ganadero.

- Reformulación del Contrato Cooperativo.

Los objetivos que se buscan con la creación de COPAGRAN se definen en el siguiente esquema.



Fuente: Consorcio de Cooperativas Agrícolas

5.2.2. Integrantes

Será una Cooperativa Nacional de primer grado, la cual deberá adherir directamente a los socios, los productores, con un nuevo contrato cooperativo donde quedarán en claro los derechos y obligaciones del socio, el proceso de capitalización, etc.

La misma estaría integrada por las siguientes cooperativas:

- Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada Colonia Estrella (CALCE).
- Sociedad de Fomento Rural de Colonia Agraciada (SOFOCA).
- Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada de Salto (CALSAL).
- Sociedad de Fomento Rural Palmitas (SOFORUPA).
- Sociedad de Fomento Rural de Risso (SFRR).
- Cooperativa Agraria José Enrique Rodó de Responsabilidad Limitada (CARLI).
- Cooperativa Agraria de Young de Responsabilidad Limitada (CADYL).
- Cooperativa Agraria Limitada de Ombúes de Lavalle (CALOL).
- Cooperativa Agraria de Responsabilidad Suplementada Paysandú (CALPA).
- Central Cooperativa de Granos (CCG).

En éste proceso ya no se encontrará CRADECO, que no había firmado las garantías cruzadas a la hora de financiar las deudas en el Consorcio de Cooperativas Agrícolas, donde se produce una mayor unión de esas cooperativas, además de no participar de la zafra de cultivos en conjunto, por lo que no terminará formando parte de la fusión en una cooperativa única.

En el pasaje hacia la COPAGRAN, CALMER se separará del proceso - CALMER si había trabajado con el Consorcio hasta Agosto de 2003 - , no fusionándose a las demás cooperativas, los motivos son por causas de diferencias en el funcionamiento, principalmente en cuanto a la forma de administración, éste tuvo su punto de desencuentro más profundo en la demora de la liquidación de la Soja y Girasol de la zafra de verano 02-03 llevada a cabo bajo el nombre de Consorcio de Cooperativas Agrícolas, luego por una resolución de la Comisión Directiva de dicha cooperativa, apoyada por la Asamblea de la misma se decide la desvinculación del Consorcio, y por lo tanto no apoyar la fusión hacia la empresa única COPAGRAN.

Por lo que las integrantes finales de la Cooperativa Agraria Nacional quedarán en 10 cooperativas de base.

5.2.3. Objetivos

El Objetivo General de la Cooperativa Agraria Nacional será:

Asesorar, efectuar, incentivar o facilitar, todas o algunas de las operaciones concernientes o conexas a la producción, transformación, conservación, venta, comercialización o exportación de los productos provenientes de la actividad agraria y agropecuaria realizada en común o en forma individual por los productores asociados en cualquiera de sus modalidades.

En cuanto a los Objetivos Específicos de COPAGRAN serán:

- Recibir en depósito, conservar, clasificar, industrializar y o enajenar (ya sea en el mercado interno o fuera de él) los productos agropecuarios recibidos, en su estado natural o industrializados.
- Coadyuvar con el productor en su explotación agraria individual o conjunta, bien sea mediante la prestación de servicios de asesoramiento en las distintas áreas mediante el suministro de insumos agropecuarios y/o participando directamente, en forma total o parcial, según se convenga en cada caso, en las respectivas explotaciones agrarias.
- Facilitar, cuando el Consejo Directivo lo estime conveniente y en la forma que en cada caso éste determine y resulte oportuno, la obtención de créditos o concederlos en forma directa, a sus asociados, con destino a la producción agropecuaria, realización de mejoras, adquisición de maquinaria, intensificación de la producción agropecuaria y en general con cualquier otro destino que directa o indirectamente beneficie la producción agraria en particular.
- Adquirir, arrendar o construir, inmuebles, tierras, vehículos, maquinaria agrícola, muebles, animales, insumos de cualquier naturaleza, para el uso común o exclusivo de los productores, o bien para el arrendamiento en sus distintas variedades o enajenación a éstos, o para la utilización directa por parte de la Cooperativa cuando fuera pertinente.
- Organizar y administrar ferias y remates de semovientes y productos agropecuarios en general, o bien proceder a cualquier forma de comercialización directa de los mismos. También podrá adquirir, arrendar o

administrar en cualquier modalidad, campos de recreo o similares, siempre que dicha actividad represente un beneficio para los productores o para la Institución.

- Fomentar por los medios adecuados el espíritu cooperativista entre sus miembros, así como el patrocinio de toda obra social que tienda a elevar el nivel cultural y material de la comunidad.
- Realizar, en general, toda actividad que directa, indirectamente, o en forma conexa o accesoria, tienda a beneficiar la actividad agraria de los productores, ya sea dicha actividad previa, concomitante o posterior a la explotación agraria, o que tienda a mejorar los servicios que la Cooperativa presta a sus socios o a la capitalización de la misma.

5.2.4. Organización Institucional

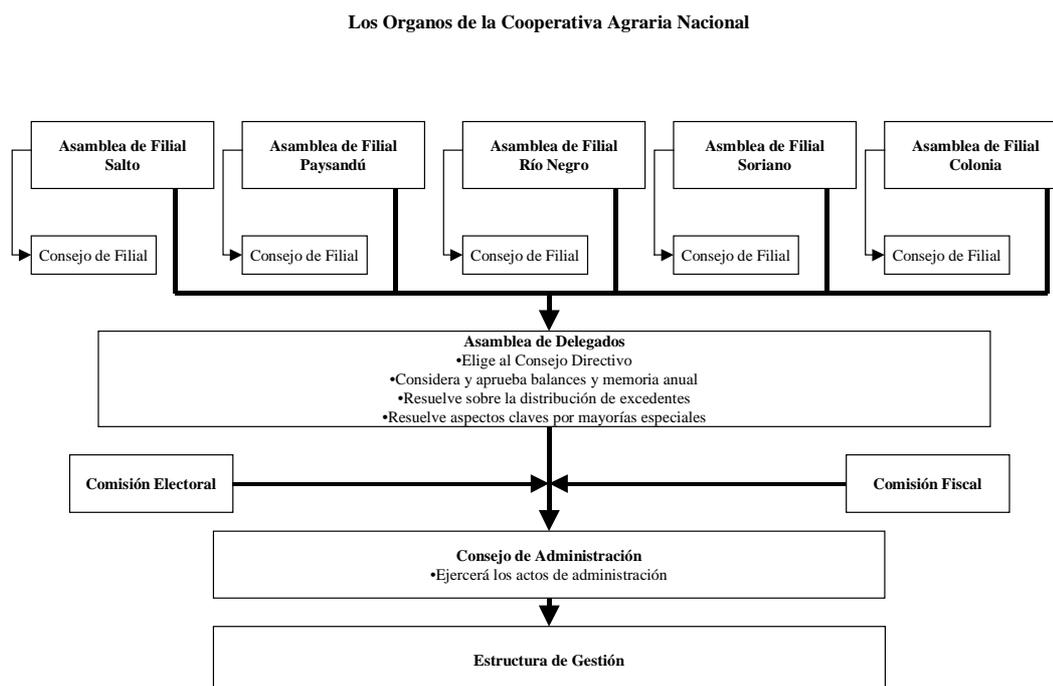


Figura N ° 1: Organigrama de la estructura de COPAGRAN.

Fuente: Consorcio de Cooperativas Agrícolas.

Como se puede observar en la figura N ° 1 la cooperativa se organizará en filiales, una por departamento en las cuales se localizaran las cooperativas que forman parte de la cooperativa única.

Por lo cual COPAGRAN tendrá cinco filiales, éstas serán:

- Filial Salto: integrada por CALSAL.
- Filial Paysandú: integrada por CALPA.
- Filial Río Negro: integrada por CADYL.
- Filial Soriano: integrada por SOFORUPA, SFRR Y CARLI.
- Filial Colonia: integrada por el grupo VOS (CADOL, CALCE, SOFOCA y CALAS).

La Casa Central de la cooperativa tendrá lugar en Montevideo, en la Central Cooperativa de Granos.

En cuanto a los órganos de la cooperativa estos serán:

- Asamblea de Filial
- Consejo de Filial
- Asamblea de Delegados
- Consejo Directivo
- Síndico o Comisión Fiscal
- Comisión Electoral Central
- Comisión Electoral de Filial

Asamblea de Filial:

Los socios de las respectivas filiales participarán de la cooperativa mediante la Asamblea de Filial y Plenarios, donde cada socio tendrá un voto, la misma se llevará a cabo toda vez que sea necesario para adoptar una medida que deba ser resuelta por la mayoría de los miembros habilitados de la cooperativa por ej.: la limitación temporal del ingreso de nuevos miembros, la disolución de la Cooperativa, la reforma del estatuto y la fusión o asociación de la Cooperativa con entidades de distinta naturaleza.

Le corresponderá a la Asamblea de Filial elegir a las personas que representarán a cada Filial como delegados en la Asamblea de Delegados, así como los integrantes del Consejo de Filial.

Todas las Asambleas de Filial deberán celebrarse el mismo día y serán convocadas por los respectivos Consejos de Filial a instancia del Consejo Directivo, con una anticipación mínima de 20 días.

Los socios de cada filial y los miembros del Consejo de Filial participarán una vez al año en un Plenario informativo y consultivo que se celebrará una vez que el Consejo Directivo haya confeccionado el balance general de la Cooperativa, y previo a su consideración por la Asamblea Ordinaria de Delegados.

En dicho Plenario deberá estar presente al menos uno de los miembros del Consejo Directivo quien deberá presentar el balance general, el estado de resultados y la memoria anual del ejercicio inmediato anterior, así como el informe del Síndico y de los órganos oficiales de contralor, a efectos de su conocimiento, consideración y eventual discusión por los presentes.

En dicha oportunidad los socios podrán además trasladar a los miembros del Consejo de Filial y/o del Consejo Directivo todas las preguntas, preocupaciones e inquietudes que deseen en materias relacionadas con la actividad de la Cooperativa, a efectos de que sean resueltas, evacuadas y eventualmente trasladadas a la Asamblea de Delegados si correspondiere, así como solicitar información sobre la actividad de la Cooperativa.

Consejo de Filial:

El Consejo de Filial estará integrado por 5 miembros y sus respectivos suplentes, electos por dos años y podrán ser reelectos.

Será integrante necesario del Consejo de Filial aquel socio que integra la Asamblea de Delegados y haya recibido mas votos en las elecciones efectuadas con ese cometido, el mismo actuará como vocero y estará a cargo de las relaciones del Consejo de Filial con los demás órganos de la Cooperativa. Los 4 miembros restantes serán electos por mayoría entre los socios de la respectiva filial.

Entre las obligaciones del Consejo de Filial se encontraran:

- Realizar el seguimiento de la Gestión de la Filial
- Mantenimiento y desarrollo de la relación de los socios con la cooperativa
- Convocar a la Asamblea de Filial
- Convocar a Plenarios consultivos o informativos

Asamblea de Delegados:

La Asamblea de Delegados será el órgano máximo de la Cooperativa y sus resoluciones obligarán a todos los miembros de la Cooperativa.

Se integrará en principio por 15 socios delegados de las distintas filiales electos por dos años pudiendo ser reelectos. Cada Filial tendrá como mínimo un miembro, los restantes delegados se distribuirán proporcionalmente según el número de socios habilitados para votar en cada Filial. Podrán integrar la Asamblea de Delegados, con voz pero sin voto, los miembros del Consejo Directivo y el Síndico.

Entre sus principales cometidos se encontrarán:

- Elegir al Consejo Directivo, la Comisión Electoral Central, las Comisiones Electorales de Filial y al Síndico y su respectivo suplente.
- Considerar y aprobar balances y memoria anual.
- Aprobar el presupuesto y plan anual de negocios de la Cooperativa.
- Resolver sobre la distribución de excedentes.
- Resolver aspectos claves por mayorías especiales, como por ejemplo:
 - Fusión, liquidación o disolución de la Cooperativa
 - Reforma de estatutos
 - Apertura, modificación o cierre de Filiales
 - Remuneraciones de los miembros de los órganos de COPAGRAN

La Asamblea Extraordinaria de Delegados tendrá lugar cada vez que sea convocada por el Consejo Directivo, por el Síndico, por la Dirección de Contralor Legal del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, por resolución de al menos 2 delegados, o por la décima parte de los miembros de la Cooperativa habilitados para votar.

Consejo Directivo:

El Consejo Directivo será el órgano de dirección y administración de la Cooperativa y se integrará por 5 miembros titulares electos por mayoría en Asamblea de Delegados. Cada titular será designado conjuntamente con dos suplentes respectivos. La duración de su mandato será de 2 años y los integrantes titulares salientes podrán ser reelectos. Cada integrante tendrá un solo voto.

El Consejo Directivo luego deberá elegir entre sus integrantes, por mayoría, los cargos de Presidente, Vicepresidente y Secretario.

En cuanto a la periodicidad con la que se deberá reunir el Consejo, ésta deberá ser de por lo menos una vez al mes y cuantas veces lo estime necesario el Presidente o dos de sus miembros.

Al Consejo Directivo le corresponderá atender la marcha de la cooperativa, resolviendo y ejecutando todo aquello que expresamente no este reservado a la Asamblea, para lo cual tendrá la más amplia competencia en materia de administración,

disposición y gravamen del patrimonio social y la realización de los actos y contratos tendientes al cumplimiento de los fines de la Cooperativa, salvo las limitaciones impuestas por la ley y los estatutos.

También tendrá a su cargo las responsabilidades de :

- Ejercer los actos de la administración.
- Admitir o rechazar nuevos socios. Esto último sin perjuicio de lo que en última instancia decida la Asamblea de Delegados.
- Nombrar Gerente y demás personal que estime necesario, señalar los deberes, atribuciones y remuneraciones de cada funcionario, suspenderlo o destituirlo.

Comisión Fiscal o Síndico:

El Síndico y sus dos suplentes será elegido por la Asamblea de Delegados, y durará en su cargo dos años pudiendo ser reelecto.

Sus funciones generales serán las de contralor impuestas por la ley y la reglamentación teniendo acceso a toda la documentación y contabilidad de la Cooperativa, además también será el que controlará la gestión del Consejo Directivo, debiendo informar a la Asamblea de Delegados una vez a al año, para esto deberá concurrir a todas las reuniones del Consejo Directivo.

Comisión Electoral Central:

Estará integrada por tres miembros, cada uno con dos suplentes, será elegida en la Asamblea de Delegados, durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelectos.

Tendrán como cometido:

- Controlar los actos electorales
- Mantener los padrones sociales de las Filiales actualizados

Comisión Electoral de Filial:

Estará integrada por tres socios y doble número de suplentes, serán elegidos en la Asamblea de Delegados, serán electos por dos años. Actuará siempre que deban celebrarse elecciones en la Asamblea de la Filial.

Propuesta de Candidatos:

Los delegados de cada filial propondrán en conjunto hasta 3 candidatos de su filial para cada uno de los órganos a ser electos por la Asamblea, salvo en el caso de candidatos a integrar la Comisión Electoral de Filial.

Los titulares de los distintos órganos y sus respectivos suplentes serán electos libremente por los integrantes de la Asamblea de Delegados, entre todos los candidatos válidamente propuestos, sin consideración alguna a la filial a la que dichos candidatos pertenezcan. Es decir que no será necesario designar al menos un miembro de cada filial para cada órgano, salvo en el caso de las Comisiones Electorales de Filial para las cuales será necesario hacer la elección entre los candidatos propuestos por los delegados de la propia filial.

A continuación se presenta el organigrama de la Estructura de Gestión COPAGRAN.

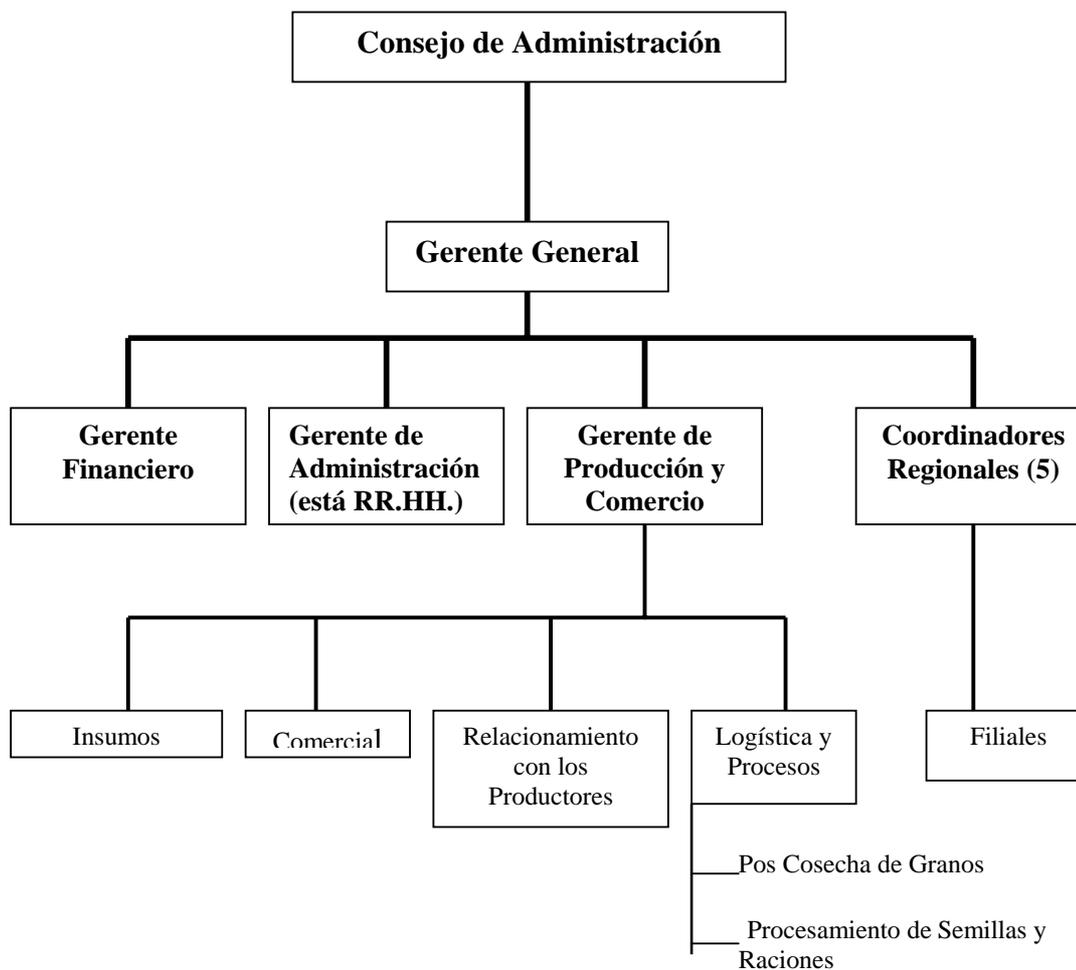


Figura N ° 2: Organigrama con los roles centrales de COPAGRAN.

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el CCG.

En el organigrama aparece la figura de Coordinador Regional que cumplirá la función de un Gerente de Filial, por tanto será responsabilidad del mismo desarrollar el programa comercial de COPAGRAN para la Filial, además de diversas tareas de administración y gestión; por lo tanto habrá un Coordinador Regional por Filial.

Sobre la Planta de Silos de la Filial, la misma ejercería una función jerárquica sobre los silos, porque la Filial se deberá encargar de la administración de los mismos, y a su vez el Área de Logística y Procesos ejercerá una funcional sobre los silos por medio del manejo de la pos cosecha de granos y el procesamiento de semillas y raciones.

5.2.5. Infraestructura y Servicios

En el cuadro N °28 se puede observar la escala que pasará a tener la cooperativa única, también se debe destacar que COPAGRAN tendrá un área de influencia sobre 4 millones de hectáreas y una influencia directa sobre un área de 650.000 hectáreas.

La cooperativa captará el 35 % del total nacional de granos de secano, y será el principal exportador nacional en la agricultura de secano. Se puede apreciar en el cuadro que ésta cooperativa administrará 90.000 hectáreas de cultivos aproximadamente.

Además de los 1.570 productores que habrá asociados a la cooperativa, 350 de los mismos estarán en producción bajo contrato

Cuadro N ° 28: Influencia de COPAGRAN en el sector agropecuario.

Sedes	10
Productores Asociados	1.570
Toneladas de Acopio	Más de 220.000 (35 % del total)
Funcionarios	280
Técnicos	32
Hectáreas de cultivo administradas	80.500
Producción de Semillas (ton/año)	30.400 (60 % del total nacional)
Producción de Raciones (ton/año)	52.500 (25 % del total nacional)
Ventas	90 millones de U\$S al año
Ingresos previstos por exportaciones	24,5 millones de U\$S
Captación de lana	Aproximadamente el 50 % de CLU
Operativo corderos pesados	Alrededor del 60 %
Plan Ganadero valor	10 millones de U\$S al año

Fuente: elaboración propia

En el mismo se puede observar la importante escala que pasará a tener COPAGRAN en la agricultura nacional lo que le permitirá reducir costos (mediante el uso en conjunto de las plantas, ya sea raciones o silos) y acceder a mercados mas firmes.

Servicios de la cooperativa:

El socio podrá participar en la cooperativa accediendo a los Planes de Cultivo o al Plan Ganadero de COPAGRAN, canalizando su lana por medio de la misma hacia Central Lanera, o la miel a Central Apícola, así como participar del operativo corderos pesados de CLU por medio de COPAGRAN, también podrá acceder a raciones y semillas, otros insumos agropecuarios y a un servicio técnico puntual que el productor requiera. La cooperativa también ofrecerá los servicios de almacenaje a través de Silos del Uruguay S.A.

El Plan de Cultivos de COPAGRAN funcionará de la siguiente manera:

Cuando se va a realizar el lanzamiento de una zafra, por ej. invierno, COPAGRAN se planteara la meta de producción a alcanzar, según la demanda que tenga de la misma.

Luego se distribuirá en la filiales en base a la situación de producción de cada zona, cada Filial estimará cuantas ha siembra del cultivo, en base a eso se ven las necesidades en cuanto a insumos para cumplir con las ha de siembra estipuladas.

Al productor se le ofrecerá sembrar tal cultivo en base a la demanda de comercialización que tenga COPAGRAN.

Es así como el productor hará la solicitud de una intención de siembra, el técnico hará una suerte de presupuesto parcial para esas hectáreas de siembra, sumado al informe del técnico sobre las condiciones de los recursos del productor (maquinaria, chacra, etc.), se analizará esa solicitud del crédito y se aprobará o no. Cada solicitud de crédito deberá ser aprobada por la Gerencia y por el Consejo de cada Filial, o un Comité de Crédito que funcionaría en la Filial. Así se lograría que el productor tenga un crédito otorgado y una documentación firmada de la prenda del cultivo y del seguro.

Luego que el crédito sea aprobado, la aplicación del mismo en la siembra será acompañada por un seguimiento del técnico, de forma de brindarle un asesoramiento que produzca un buen manejo de los insumos utilizados y de esa forma una mayor rentabilidad para el productor, esto también garantizará a la cooperativa la correcta utilización de los insumos y el reintegro de su préstamo.

El productor se verá obligado a canalizar toda la producción por medio de la cooperativa, ya que estará bajo contrato con la misma.

Plan Ganadero Cooperativo:

En el proyecto se procura a través de la asociación de los principales actores de la cadena cárnica (criadores, recriadores/invernadores, industria), incrementar la eficiencia de todo el proceso de producción y comercialización de carne.

El objetivo general es el de generar y perfeccionar nuevas modalidades organizativas que conduzcan a una articulación armoniosa, alineando los intereses de los eslabones participantes.

Los objetivos específicos son:

- Promover la especialización de los productores que se integran verticalmente dentro de la cadena, procurando la estabilización de los sistemas de producción.
- Tender a la estandarización de los procesos, habilitando la posibilidad de establecer protocolos.
- Instrumentar el seguimiento de los procesos productivos utilizando principios de trazabilidad, y habilitando la posibilidad de que estos sean auditados.
- Propender a la obtención de productos diferenciados, que sean capaces de lograr un mayor valor en el mercado.
- Crear mecanismos para que ese mayor valor se distribuya a lo largo de la cadena.
- Generar escala en la comercialización, a los efectos de mejorar las posibilidades de acceso al mercado en condiciones mas ventajosas.
- Cumplir un período de aprendizaje que permita perfeccionar las formas organizativas adoptadas, los instrumentos y procesos administrativos, con miras a continuar y ampliar la experiencia más allá del plazo inicialmente acordado.

De las acciones a emprender se generan beneficios para las empresas, derivados de los negocios asociativos que las vinculan. Éstos están diseñados para que los respectivos sistemas productivos ganen en eficiencia, y las empresas economícen recursos hoy aplicados en la gestión de comercialización (tiempo y dinero en efectivo), aplicándolos dentro del proyecto para la mejora de los procesos.

Para el conjunto de los actores vinculados a la cadena se espera una reducción de riesgos de producción, de precios y de mercado, esperando que esto genere estímulos para la adopción de tecnología.

La articulación se regulará a través de contratos, y de la gestión de COPAGRAN que velará por el cumplimiento de los mismos. De esta forma el proceso estará rodeado de importantes garantías, lo cual facilitará el acceso a crédito y creará condiciones propicias para la participación de inversores en el emprendimiento.

5.2.6. Silos del Uruguay S.A.

5.2.6.1. Transferencia de los Silos por parte del MGAP

A partir de lo establecido por el artículo 119 de la Ley N ° 17.556 de setiembre del 2002 de rendición de Cuentas (ver Anexo N ° 5), el Poder Ejecutivo habilita al MGAP a transferir la titularidad de los silos administrados por el Plan Nacional de Silos a sus actuales tenedores, que son las cooperativas y sociedades de fomento rural.

Las cooperativas deberán integrar un capital de 40 a 50 U\$\$, por tonelada de capacidad nominal de los silos para lograr la transferencia, para esto tendrán un plazo de hasta 10 años.

Del capital integrado el 20 % se destinará al MGAP para atender la deuda de éste con el BROU. El Plan Nacional de Silos se financiaba con dos fuentes de recursos, una era con un impuesto equivalente al 2,5 % sobre los granos, es decir que se le descontaba a todas las liquidaciones de granos el 2,5 %; la otra fuente de recursos era la proveniente de los arrendamientos que pagaban las administradoras de las plantas de silos por almacenaje. Con esas dos fuentes de recursos básica se hacía frente al mantenimiento, reparaciones, reinversiones y ampliaciones de los silos.

Luego se lleva a 0 % el impuesto de los granos, quedando como única fuente de recursos lo que pagaban las administradoras por almacenaje. En ese momento el MGAP tenía compromisos contraídos porque se habían generado ampliaciones del Plan Nacional de Silos, lo cual se llevó a cabo con créditos del BROU, la desaparición del fondo nacional de silos (el impuesto que grababa los granos) lleva a que el MGAP quede sin recursos para cubrir los créditos contraídos, generándose así una deuda entre el MGAP y el BROU.

De ahí que el 20 % del capital integrado se destine a cubrir la deuda del MGAP con el BROU.

El restante 80 % del capital integrado por las cooperativas o SFR se destinará a:

- A atender la deuda que tienen los actuales tenedores con el MGAP.
- A atender otras deudas con el Estado ya sea BPS, DGI.
- De no existir deudas con el Estado se constituirá en una efectiva capitalización de las cooperativas tenedoras, pasa a incrementar el capital de trabajo de la cooperativa o SFR.

Así la cooperativa se capitaliza de dos maneras:

1. Si cumple con el proceso de capitalización se le transfiere la propiedad de la planta, sumará así la cooperativa un activo fijo.
2. El destino del 80 % de la capitalización, es una capitalización efectiva, porque si la cooperativa tiene deudas cancela los pasivos y por lo tanto aumenta el Patrimonio de la Cooperativa. Y de no existir pasivos ingresa como capitalización efectiva, entonces ingresa como capital de trabajo y también se incrementa el Patrimonio de la Cooperativa.

Por lo tanto todas las cooperativas o sociedad de fomento rural que revistan el carácter de administradora de plantas de silos, pueden acceder mediante el mencionado marco normativo a la transferencia de las plantas.

El plazo para acordar las condiciones de integración de capital entre el MGAP y las actuales tenedoras venció el 31 de Octubre de 2003. Al momento de finalizar este trabajo se estaba gestionando el correspondiente trámite parlamentario para establecer una prórroga de 90 días a partir de dicha fecha.

El Consorcio de Cooperativas Agrícolas decide hacer la presentación ante el MGAP, creando así en forma paralela a COPAGRAN la empresa Silos del Uruguay S.A..

En éste caso de la cooperativa serán 192.500 toneladas a transferir por parte del MGAP, constituyendo U\$S 8.662.500 de integración de capital a realizar en 10 años, correspondiendo el 20 % al MGAP y el 80 % restante será destinado a pagar deudas del sistema con el BROU.

En el siguiente cuadro se puede observar la infraestructura de acopio de la cooperativa separadas por Filiales que pertenecen al MGAP y las que son propias.

Cuadro N ° 29: Capacidad ajustada de las plantas, destacando la propiedad del MGAP y de las propias Cooperativas.

		MGAP			PROPIO		
		Silos	Galpón-Silos	Galpón	Silos	Galpón-Silos	Galpón
Filial Colonia	CALOL	25.200					600
	AGRACIADA	10.400					4.000
	VIBORAS	10.400		2.000			
	CONCHILLAS	4.000		4.800			400
Filial Soriano	SOFORUPA	14.800		1.500			4.300
	SFRR	8.600				2.500	2.000
	CARLI	15.200		1.000			
Filial R. Negro	CADYL (Young)	9.900	25.000	900	10.000		
	CADYL(Guichón)	4.800	5.000	900			
Filial Paysandú	CALPA (Pay)	4.800	16.000		900		
	CALPA (S. Javier)	4.800					
Filial Salto	CALSAL	22.500					
SUBTOTAL		160.600	46.000	11.100	10.900	11.500	14.300
TOTAL	217.200	192.500			24.700		

Fuente: Elaboración en base a datos proporcionados por la Filial Soriano.

Como se puede apreciar en el cuadro 192.500 ton. de acopio de las cooperativas pertenecen al MGAP, un 88 % del total, el restante 12 % (24.700) son propiedad de las cooperativas que formarán COPAGRAN.

Silos del Uruguay S.A. será la titular que operará las Plantas de Silos, transformándose en operación de relevancia estratégica y patrimonial para todo el negocio. La transferencia por el MGAP, requiere el aporte de capital de los socios. Los silos serán propiedad de la Sociedad Anónima la que a su vez será propiedad de la cooperativa. Esta empresa (Silos del Uruguay) comprará la cartera deudora de las cooperativas con un crédito de los Bancos dando como garantía los silos. Con la capitalización de los socios u otros inversores que comprarán acciones, Silos del Uruguay S.A. logrará la transferencia de los silos por parte del MGAP. De ésta manera las cooperativas solucionarían sus deudas y COPAGRAN aumentará su patrimonio al obtener un activo fijo en los silos y reducir los pasivos (ver anexo 5).

Silos del Uruguay S.A. será integrada de la siguiente manera:

- 51 % de acciones ordinarias, corresponden a COPAGRAN. Serán las acciones serie A, y tendrán derecho a gobierno de la empresa.
- 49 % restante de las acciones, serán acciones preferidas, serie B y C, a las cuales podrán acceder los productores socios, así como otros posibles inversores. La Sociedad Anónima pagará dividendos variables del 6 % más resultados en la serie B para integración a plazo y pagará dividendos fijos del 12 % en la serie C para integración contado. La suscripción por parte de los productores socios se realizará sobre la base de aportar garantías reales.

Por lo tanto, el proceso de capitalización por la integración efectiva de capital de los socios y por aumento del patrimonio, se procede a solucionar la deuda, se refiere a recompra de las carteras al BROU y una cancelación del pasivo con el Banco.

5.2.7. Socios

La cooperativa contará con unos 1.570 socios aproximadamente (padrones sin actualizar), de los cuales 350 estarán en producción bajo contrato, el rubro principal de los mismos será la agricultura.

Podrán ser socios de la Cooperativa las personas físicas o jurídicas y las sociedades civiles con contrato escrito que realicen producción agraria.

Los socios que ingresen a la Cooperativa deberán integrar al contado un mínimo de partes sociales con un límite máximo de un 10% del total del capital integrado de la Cooperativa.

El socio tendrá derecho a participar en la elección de los delegados de la Filial a la Asamblea de Delegados y de los integrantes del Consejo de Filial mediante las elecciones en la Asamblea de Filial, proponer asuntos para discutir en la Asamblea de Delegados, ser electores y elegibles para integrar los diferentes órganos de la cooperativa y proponer lo que considere de interés a través de los Plenarios, así como de participar de la Jornadas que se lleven a cabo en sus Filiales y participar de los excedentes de la cooperativa.

Cada socio podrá operar en más de una filial a la vez, pero deberá ejercer sus derechos políticos en la filial más cercana al lugar de radicación de su explotación u operación agraria principal.

Así como será obligación del socio enviar en tiempo y forma toda la producción de su explotación que haya comprometido voluntariamente con la cooperativa, asistir a la Asamblea de Filial o de Delegados, según el caso, en caso de no asistir a la Asamblea de Filial se le suspenderán los derechos político por un año, dicha sanción se levantará automáticamente con la participación en la Asamblea del siguiente año. En caso de ser delegado de la Filial y faltar a la Asamblea de Delegados el mismo deberá tomar los recaudos correspondientes para que su primer suplente se haga presente en la misma.

El incumplimiento de las obligaciones con la cooperativa la Asamblea de Delegados podrá resolver la pérdida de calidad de miembro de la cooperativa.

La misma resolución se tomará en caso de mora del socio para la cooperativa, cuando éste se mantenga en deuda con la cooperativa y vencido un plazo estipulado no se haya puesto al día o haya arreglado con la entidad para estipular la forma de pago.

Los socios tendrán derecho a participar de la capitalización de Silos del Uruguay S.A., mediante la compra de acciones, así como gobernar la misma por elección de la directiva de dicha empresa.

Se produce con la participación del productor-socio en COPAGRAN y en la S.A. una nueva relación socio-cooperativa, que se dará de la siguiente manera:

- COPAGRAN será propietaria del paquete accionario de una Sociedad Anónima propietaria de los Silos.
- Los socios que aporten capital serán accionistas en esa S.A. y participarán de las utilidades de la S.A..
- Además, los socios tendrán cuota partes sociales en COPAGRAN.
- COPAGRAN distribuirá excedentes en función del volumen de negocios de cada socio con la cooperativa.
- Por lo tanto, los productores participarán del negocio de almacenaje de dos maneras:
 - En tanto sean accionistas en la S.A. (si hacen aportes de capital).
 - En tanto socios de COPAGRAN, que tendrá la mayoría del paquete accionario de la S.A. y tendrá el control de la misma.

5.2.7.1. Contrato Cooperativo

La cooperativa COPAGRAN se manejará con un nuevo contrato cooperativo con el socio, donde quedan muy claro los derechos y obligaciones del socio, el proceso de capitalización, y regulará la relación socio-cooperativa.

Del nuevo contrato cooperativo cabe a destacar que con respecto a los derechos de los socios:

- Se premiará la fidelidad de los socios con la cooperativa, contemplando el volumen de negocios histórico de cada socio para la distribución de los excedentes de la cooperativa, con incentivos que alienten la relación a largo plazo y que permitan la capitalización de la cooperativa a través de la acumulación de parte de los excedentes.
- La fidelidad de cada socio se medirá a través de Unidades de Actividad (UA).
- El destino de los excedentes será distribuido de la siguiente manera:
 - 15 % para reserva legal
 - 15 % de distribución obligatoria según las UAs de cada socio.
 - 70 % según lo que resuelva la Asamblea de la COPAGRAN, que podrá ser para:
 - Ajustar el valor de las cuotas partes.
 - Distribuir los excedentes según las UAs de cada socio.

Así se logrará la capitalización de excedentes que tendrá un doble impacto favorable sobre los socios:

- Ajustará el valor de la parte social, que el socio podrá percibir en el momento de su retiro.
- Permitirá incrementar la rentabilidad de COPAGRAN en el futuro, dando lugar a mayores excedentes a ser distribuidos en los siguientes ejercicios.

La cooperativa llevará un registro de actividad de los socios que será por medio de lo que se llamará Unidades de Actividad (UA), así se medirá la fidelidad de los socios hacia la cooperativa, el socio deberá canalizar para esto su producción a través de la

cooperativa, pues cada 10.000 U\$\$ de actividad se le reconocerá al socio 1 UA, salvo en el caso de semillas, que se le reconocerán 2 UAs (esto se debe a su mayor margen). Por los negocios realizados con un monto inferior al valor ficto de la UA, se reconocerá la fracción correspondiente, siendo las UA completamente divisibles. Se reconocerán UAs por la venta de granos, ganado (vacuno, lechero u ovino), lana, miel y oleaginosas.

Las UAs se acumularán año tras año, premiando así la consecuencia del socio con COPAGRAN y serán transferibles entre socios. Cada tres años se revisará el valor ficto de las UAs, pudiendo estas ser reajustadas por inflación internacional (en dólares), esto le corresponderá al Consejo Directivo.

Será obligación del socio comercializar por medio de la cooperativa al solicitar el Plan de Cultivos.

La nueva relación socio-cooperativa se puede resumir en el siguiente esquema

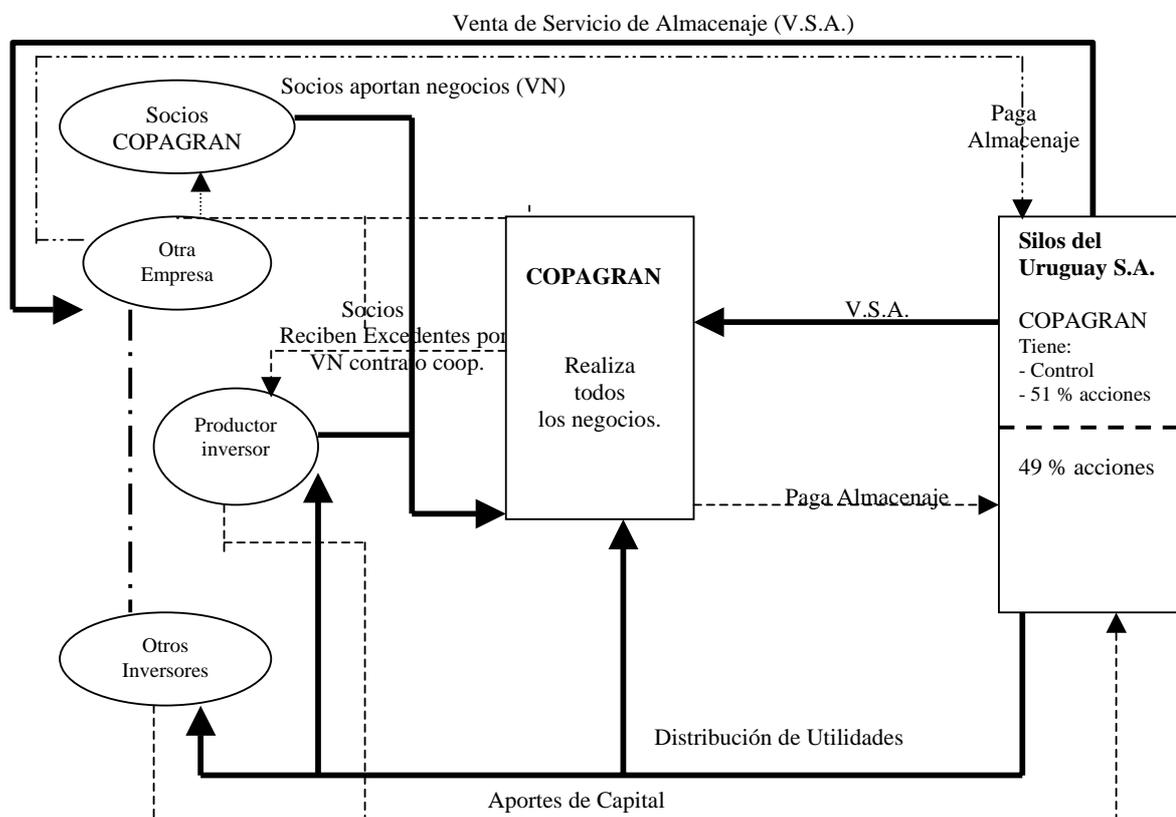


Figura N ° 3: Relación socio-cooperativa.

Fuente: Consorcio de Cooperativas Agrícolas.

5.2.8. COPAGRAN y el relacionamiento con las entidades de segundo grado.

COPAGRAN como cooperativa de primer grado que será, comercializará su producción de lana y miel por medio de las cooperativas comerciales de segundo grado correspondientes, es decir Central lanera y Central Apícola.

Con respecto a la gremial CAF, aún estaba sin definir, pero seguramente la cooperativa se manejará con un delegado en la misma, como cualquier cooperativa de primer grado afiliada a la gremial agropecuaria.

5.3. FILIAL SORIANO DE COPAGRAN

5.3.1. Antecedentes

Soriano es un departamento con muchas ciudades pequeñas las cuales gran parte de ellas se encuentra con una cooperativa o sociedad de fomento rural; el origen de estos pueblos conforman la zona conocida como “La línea” en referencia a la línea del ferrocarril que unía las ciudades de Cardona con Mercedes, así es como la mayor parte de estos pueblos se formaron primariamente como estación de tren y tienen una distribución geográfica en sentido Norte-Sur con un centro poblado cada 20 Km. aproximadamente, lo que ha permitido el desarrollo de esas ciudades en las décadas pasadas.

Son ciudades y pueblos donde el movimiento económico se produce principalmente como consecuencia de alguna de las tantas actividades que se pueden vincular a la agropecuaria de nuestro país y en torno a lo que era la actividad que producía el ferrocarril en la ciudad, claro está en algunas con mas influencia en otras menos, dependiendo del tamaño de la ciudad; pero si hay algo que caracteriza a Soriano es su agricultura, dada los grandes recursos naturales que posee para ésta actividad, ya se ha mencionado anteriormente de las aptitudes de sus suelos para la agropecuaria, siendo de los mejores del país.

Pero la particularidad de Soriano, es que muchos de esas ciudades o pueblos se encuentran sobre el eje de la ruta 2 formando como se mencionaba anteriormente “La línea”, que va desde Cardona hasta Mercedes, encontrándose en esos 100 km. Cardona, Rodó, Risso, Palmitas y claro está Mercedes, además de Santa Catalina y Egaña, éstas sin cooperativas agropecuarias o sociedad de fomento rural, mientras que las otras cinco ciudades tienen cooperativas agrarias o sociedad de fomento rural entrecruzándose sus zonas de influencia, incluso compartiendo la zona de influencia con Dolores y Ombúes de Lavalle, ofreciendo los mismos servicios.

Para una zona agrícola-ganadera, donde la tierra cada vez se concentra mas en menos productores, las cooperativas o sociedades de fomento rural se disputan los mismos productores dada la cercanía de las mismas.

Pero éstas actividades (agropecuaria en general) vienen sufriendo un estancamiento importante en la ultima década, debido a la apertura económica y atraso cambiario llevado adelante por las políticas de gobierno del país, esto se ha reflejado en los agricultores obteniendo bajas rentabilidades el sector, problemas climáticos, etc; lo mismo ha ocurrido con la ganadería desde la aparición de la aftosa y con la lechería últimamente luego de la devaluación nacional realizada en junio del 2002.

En ese marco general los productores han enfrentado una grave crisis que los ha llevado al endeudamiento, y se ha reflejado en esas ciudades o pueblos, produciendo el estancamiento de los mismos, y claro está, de las cooperativas o sociedades de fomento de la zona, a eso se le debe sumar que muchos de éstos pueblos vieron detenido su crecimiento con el cese del ferrocarril, ya que muchas de ellos centraban sus actividades en base a la estación del ferrocarril.

Es así como a fines de la década pasada las cooperativas se encuentran con un grave endeudamiento de los socios y de las propias instituciones, el sector se encuentra con una baja rentabilidad, desaparición de productores, en la zona había un problema estructural, como se dijo, una cooperativa cada 20 Km. aproximadamente, había superposición de instituciones que superponen el área de trabajo, se necesitaba lograr escala para ser mas eficiente y poder competir.

Además las cooperativas presentaban problemas institucionales, una baja participación de los socios tanto socialmente, como en la actividad económica de la cooperativa, los balances, en algunos casos, daban negativo, los activos en algunos eran cuentas a cobrar.

Fue así como surgieron distintos intentos de fusión entre las mismas, por ejemplo entre CALMER y SOFORUPA, o entre ésta ultima y Dolores (CADOL), entre SFRR y CARLI no llegando a concretarse, no se avanzaba mas de alguna reuniones de puesta en común de algunos criterios fracasando todos estos intentos.

A fines de la década pasada se ve la posibilidad de por medio del Consorcio de Cooperativas Agrícolas encontrar una solución para el endeudamiento, por medio de la refinanciación a largo plazo con el BROU, se ganaría en escala abaratando los costos, ya que tener servicios de muy poco volumen complicaba el funcionamiento volviéndose difícil para algunas instituciones retribuirlos. Formar parte del Consorcio de Cooperativas Agrícolas era formar parte de una empresa importante, con protagonismo a nivel nacional y con conexiones fuertes a nivel internacional.

La decisión de formar parte del Consorcio fue tomada mediante el Consejo para luego ser aprobada por la Asamblea de las respectivas cooperativas y sociedad de fomento rural, pero más que nada fue impulsado por la dirigencia de las entidades, con escasa participación del socio.

Estas cooperativas tenían una gran historia apoyando a emprendimientos de asociación intercooperativa, ya sea mediante el apoyo, y formando parte de las cooperativas de segundo grado, aún cuando algunas habían fracasado como por ej. Central Cooperativa de Carnes, o habían llevado a cabo intentos de fusión entre las instituciones, como se mencionó anteriormente, entre CALMER-SOFORUPA, o CARLI-SFRR, que no tuvieron el fin deseado al no concretarse la fusión.

5.3.2. Diagnóstico de las entidades integrantes del Consorcio de Cooperativas Agrícolas en Soriano

Al formarse el Consorcio de Cooperativas Agrícolas en Soriano eran cuatro las entidades que le apoyaban, entre éstas cuatro instituciones deberían formar lo que sería la Filial Soriano del Consorcio de Cooperativas Agrícolas.

CALMER: Cooperativa Agraria Limitada de Mercedes
Dirección: A. Lavalleja 649
Modalidad Cooperativa: Cooperativa Agraria
Fecha de otorgamiento de Personería Jurídica: 26/10/61

Localización

La cooperativa se encuentra en la ciudad de Mercedes depto. de Soriano. Su zona de influencia es en los alrededores de Mercedes, este de ruta 14, algún desarrollo en la parte centro del depto. y parte de Río Negro (Rincón de la gallina y Nuevo Berlín).

Historia

CALMER tiene 40 años de vida, se especializa en granos que es su actividad principal, éstos últimos diez años ha tratado de concentrar los recursos en ésta actividad.

Luego de creadas las cooperativas de segundo grado entre los años ochenta y noventa CALMER se fue integrando a ellas (CCG, CLU, CCC, C. Apícola y CAF).

Organización de la cooperativa

La Asamblea de socio se reúne anualmente, ahí se elige Comisión Directiva, Centro de Administración, Comisión Fiscal.

La cooperativa se divide en tres sectores importantes:

- Administración y ventas
- Área de producción
- Depto. Técnico Agronómico (3)

Presenta entre 35 y 40 funcionarios, dos contadores (uno adjunto a la Administración de la empresa, y el otro a la Comisión Fiscal).

Una vez por semana se junta Comisión Directiva y Gerente donde se tratan temas vinculados a la actividad de la semana.

Los técnicos no son funcionarios, se les remunera con el 2% del total de granos que entra a la cooperativa.

Características de la población asociada

Cuentan con 300 socios en el padrón social, 80 son activos y 30 de ellos presentan vinculación muy fuerte con la cooperativa por planes de cultivos.

Los productores con capacidad operativa son pocos. El 50% de la agricultura es a medianería, el resto es arrendamiento y propietarios.

Servicios

Los servicios que ofrece CALMER son venta de insumos agrícolas, servicios conexos a la agricultura. Junto con los planes de cultivo hace un seguimiento de los mismos, los técnicos se mantienen actualizados técnicamente para reducir costos al productor.

Participación

A la Asamblea anual asisten 30-40 productores. La otra participación que hay es por medio de los planes de cultivos.

SOFORUPA: Sociedad de Fomento Rural de Palmitas

Dirección: Calle 12 y Oricoyen s/n.

Modalidad Cooperativa: Sociedad de Fomento Rural

Fecha de otorgamiento de Personería Jurídica: 18/1/33

Localización

Se encuentra sobre la ruta nacional N° 2 a 40 Km. de la ciudad de Mercedes en el depto. de Soriano.

Su zona de influencia se limita a los alrededores de Palmitas (20 Km. a la redonda) llegando a Risso y Egaña, coincidiendo la zona de influencia con Risso y Dolores, incluso CALMER

Historia

Fue fundada en 1933, hubo una refundación en 1979 cuando se adquiere local. En los años 70 se hizo la primera planta de silos, a principios de los 80 se amplió pasando a tener una capacidad de 15 mil Kg. En 1981 se centraliza la parte comercial donde está actualmente. Se comienza ahí a vender insumos, se contrata un Veterinario y a partir de 1986 entra en un retroceso marcado.

Las cooperativas de segundo grado con que se vincula SOFORUPA son CLU, CAC, CAF, CNFR y la FR.

Organización de SOFORUPA

Presenta una Comisión Directiva de 7 personas y sus suplentes que se reúnen una vez por semana, con bastante regularidad. Una Comisión Fiscal que en los hechos no funciona.

Cuenta con 3 Técnicos (dos agrónomos y un veterinario que es contratado) y 6 peones de los cuales uno es encargado de la planta. Estables son 14 o 15 funcionarios, no hay gerente, uno de los técnicos lleva la administración contable.

Características de la población asociada

Los socios activos son casi 50, con una actividad que varía entre el 100 y 20 % de lo que mueven, que son importantes para la SFR.

Los productores Agrícolas-Ganaderos donde los principal es la agricultura o poseen un área importante, en mayoría son medianeros o arrendatarios, es decir con poca tenencia propia de la tierra. Los agricultores son el termómetro de la zona.

El área media de producción es 100-150 ha., variando desde 30 a 700 ha.. Los Ganaderos-Agrícolas poseen un área en torno de las 800-1000 ha. Que hacen algo de agricultura, generalmente propietario con una tenencia mas estable o arrendatario.

Se ha dado una concentración de la agricultura, por ejemplo en los planes de 2000 ha. de invierno o de verano lo integran 10 o 12 productores, pero entre 2 o 3 un 70 % entre los otros 10 un 20 o 30 %.

El productor sea grande o chico siempre está demandando asistencia; ahora hay algunos criadores de Ñandú y 8 o 10 lecheros de tamaño medio que están medios allegados a la SFR.

Servicios

Los servicios que ofrece son, venta de insumos, planes de producción, almacenaje de grano, planes de producción acompañados de un seguimiento mínimo, maquinación de semilla y servicios de maquinaria.

Participación

La participación en las Asambleas es una reunión de directiva ampliada, la asistencia a la misma es de 15 o 20 socios. La participación de los socios se da con la compra de insumos.

CARLI: Cooperativa Agraria de Rodó Limitada
Dirección: Ruta 2 Km. 209
Modalidad cooperativa: Cooperativa Agraria
Fecha de otorgamiento de Personería Jurídica: 26/10/61

Localización

Se encuentra sobre la ruta nacional N ° 2 a 70 Km. de la ciudad de Mercedes en el depto. de Soriano.

Su zona de influencia se extiende mucho hacia el Este a Duraznito, llega hasta la ruta de la Cuchilla del Perdido, hacia la ruta 55 San Martín y después hacia la ruta 2 acercándose hasta Cardona.

Historia

Fue fundada en 1961, en un movimiento que fue bastante coincidente en todo el litoral.

CARLI posee una escuela de integración fuerte en las entidades de segundo grado, por ejemplo fue protagonista cuando se fundo Central Cooperativa de Carne, aportando capital, siempre tuvo la actitud de ser integradora, las malas experiencias como la de CCC no han afectado su espíritu integrador. Pero donde mas definida estuvo la integración fue en el sector agrícola, en otros rubros fue mas difusa. Las entidades de segundo grado que CARLI integra son CLU, CAC y CAF.

Organización de la cooperativa

La Asamblea de socio se reúne anualmente, ahí se elige Comisión Directiva (cinco integrantes), Comisión Fiscal y cuenta con un Gerente encargado de la administración.

La cooperativa cuenta con dos Agrónomos, uno con un trabajo de tiempo completo y otro con un trabajo menos intenso en la cooperativa, un Veterinario. Presenta 14 funcionarios y se llega a 20 o 22 en la zafra.

El Consejo Directivo (de cinco integrantes) se reúne una vez por semana y Gerente donde se tratan temas vinculados a la actividad de la semana; y un Contador ajeno a la cooperativa.

Características de la población asociada

La cooperativa cuenta con 140 socios en el padrón, el mismo hace tiempo que está cerrado y hay socios que se encuentran en el que ya no trabajan con la cooperativa, también hay productores que consideran socios y no se ha hecho la aprobación correspondiente, se les consideran socios porque trabajan todas sus actividades con la cooperativa.

Los socios se caracterizan por una variabilidad en el tamaño de explotación, de muchos rubros o de integración de varios rubros con mucha importancia de los medianeros, una característica es la diversidad.

Servicios

El principal rubro es la agricultura, pero Rodó es una zona donde el área ganadera es muy importante que también llega hasta la cooperativa.

Es remitente de Central Lanera, entra en el operativo cordero pesado y la producción de miel, ha mantenido una vinculación y participación importante en Central Apícola desde su fundación.

Los servicios de la agricultura, la parte de semillas, raciones, además de los servicios técnicos han sido otros de los servicios importantes que ofrece la cooperativa.

Participación

La participación en las Asambleas es escasa, la última fue bastante diferente a los antecedentes asistieron a la misma 23 socios, el quórum mínimo son 16

SFRR: Sociedad de Fomento Rural de Pueblo Risso
Dirección: Risso
Modalidad cooperativa: Sociedad de Fomento Rural
Fecha de otorgamiento de Personería Jurídica: 30/4/74

Localización

La Sociedad de Fomento de Pueblo Risso se encuentra ubicada a 5 Km. del Km. 217.5 de la ruta nacional N° 2, prácticamente en el centro del departamento de Soriano, sobre el ramal Montevideo-Mercedes de la vía férrea.

Su zona de influencia está definida por la seccional 8ª y seccional policial 10ª, que representa más de 124.000 ha.. Se identifica como una medialuna de 60 Km. entre extremos y un ancho de aproximadamente de 20 Km.

Historia

La Sociedad de Fomento Rural de Risso comienza como Asociación de Fomento Rural en 1973, siendo continuadora de lo que fue primero un Sindicato Cristiano y luego Comisión de Fomento Rural.

Se encuentra afiliada a CNFR, CCG, CLU y CAF.

Organización de SFRR

La institución como empresa se organiza bajo un sistema gerencial que lleva a cabo las políticas definidas por la Comisión Directiva.

La Comisión Directiva se constituye de siete miembros, los cuales duran en sus funciones dos años, con posibilidad de ser reelectos hasta por tres períodos consecutivos, se renuevan anualmente en número de cuatro y tres según los Estatutos. La Comisión Fiscal se constituye de tres miembros.

En la SFRR trabajan 25 personas, entre las oficinas y la planta de silos, siendo la principal fuente de trabajo de la localidad. Tres técnicos trabajan en la misma (uno como Gerente).

Características de la población asociada

La agricultura se distribuye en toda la zona, con una menor importancia relativa en el área circundante al centro poblado por diversas razones como desgaste de suelos, problemas de escala, abandono de la producción.

La producción agrícola se ha desarrollado como complemento de la ganadería o la inversa.

Servicios

Los servicios que ofrece la SFRR son almacenaje de granos, secado y procesamiento de granos, producción y procesamiento de semillas, servicio de maquinaria, planes de cultivos, asistencia técnica y comunicaciones.

La parte de productos pecuarios como lanas y cueros, se opera a través de Central Lanera Uruguay; la comercialización de hacienda se realiza con firmas de plaza cuando así lo requieren los productores.

Los productores lecheros solo se relacionan con la institución para proveerse de insumos y para destinar la producción agrícola cuando lo hacen.

Participación

En el padrón social figuran aproximadamente 100 socios activos, un total de 242 socios que figuran en el padrón social no operan ni participan dentro del ámbito de la institución.

5.3.3. Desvinculación de CALMER

CALMER había acompañado desde el origen del Consorcio de Cooperativas Agrícolas, con activa participación, siendo uno de los principales impulsores, pero al momento de estar por ser aprobada por las respectivas cooperativas la fusión en una única cooperativa de primer grado, CALMER se retira del proceso, decidiendo no vincularse a la mencionada cooperativa, por lo que las tres entidades que darán origen a la Filial Soriano de la Cooperativa Agraria Nacional (COPAGRAN) serán, Sociedad de Fomento Rural de Palmitas (SOFORUPA), Sociedad de Fomento Rural de Pueblo Risso (SFRR), Cooperativa Agraria de Rodó Limitada (CARLI).

Los motivos de la desvinculación se deben a discrepancias en el funcionamiento del Consorcio, sobre todo en cuanto a la forma de administración mostrados por el Consorcio de Cooperativas Agrícolas, que tuvo su punto culminante en la demora de la liquidación a los productores con la Soja y Girasol de la zafra de verano 02-03, por lo tanto se generó malestar en los socios de CALMER, dejando a la cooperativa en una situación incómoda en la zona, tomándose luego la decisión ya mencionada.

5.3.4. Organización de la Filial Soriano de COPAGRAN

Los socios de la cooperativa y sociedad de fomento rural de Soriano se deberán organizar en la Filial Soriano, podrán operar en otras Filiales pero estarán obligados a ejercer sus derechos políticos en la mencionada Filial.

La Filial Soriano tendrá tres bases locales de vinculación directa con el socio, éstas se encontrarán en las localidades de Palmitas, Risso y José E. Rodó.

Como ya vimos los recursos naturales para la agricultura en Soriano son inmejorables, a esto se le deberá sumar que la Filial no estará radicada en una sola ciudad, sino que tendrá una expansión territorial fuerte llegando a una parte importante del departamento de Soriano, dado por las tres instituciones que integrarán la filial, que se encuentran sobre la ruta nacional N ° 2, y que atraviesan el departamento de norte a sur.

Serán los objetivos de la Filial cumplir con los cometidos de la Cooperativa para al departamento.

La estructura que se encontrará en la Filial Soriano es:

Asamblea de Filial:

En la misma participarán los socios de la Cooperativa Agraria Nacional registrados en la Filial Soriano, en ella se elegirán los delegados que integrarán la Asamblea de Delegados y a los integrantes del Consejo de Filial

Plenario:

Los socios de la Filial y los miembros del Consejo de Filial participarán una vez al año en un Plenario informativo y consultivo que se celebrará luego de que el Consejo Directivo haya confeccionado el Balance General de la cooperativa, y previa consideración de la Asamblea de Delegados, para esto en el Plenario deberá estar presente al menos uno de los miembros del Consejo Directivo quien deberá presentar los libros contables a los socios.

Ésta es la oportunidad que se les presentará a los socios para trasladar sus inquietudes y solicitar información a los miembros del Consejo de Filial y/o del Consejo Directivo sobre la actividad de la Cooperativa.

Consejo de Filial:

Estará integrado por cinco miembros y sus respectivos suplentes, duraran dos años y podrán ser reelectos, será integrante del Consejo de Filial el delegado de la Asamblea de Delegados que haya sido asignado para dicho cargo con el mayor número de votos, el mismo actuará como vocero y estará a cargo de las relaciones del Consejo de Filial con los demás órganos de la Cooperativa.

Será el encargado de promover la actividad de la Filial y de realizar el seguimiento de los planes de negocios de la Cooperativa, e informará sobre los negocios y situación de la Cooperativa.

Comisión Electoral de la Filial:

Será electa por la Asamblea de Delegados, y solo actuará en la elecciones para las que haya sido electa.

Área Gerencial:

Coordinador Regional:

- Será el encargado de desarrollar el programa comercial en una empresa única.
- Será responsable de la ejecución del plan de negocio del Consorcio a nivel local, es decir a nivel de la Filial, también se deberá encargarse de articular los recursos para cumplir con las metas.

Gerente Zonal:

La Filial Soriano presentará un Gerenciamiento zonal que funcionó durante el Consorcio de Cooperativas Agrícolas y se espera mantener cuando se fusionen en COPAGRAN, hoy hay uno en Risso y Rodó a cargo del Ing. Agr. Leonardo Rey, hoy en día faltaba ver como se vinculaba SOFORUPA a esto, que estaba dentro del otro Gerenciamiento Zonal junto con CALMER en el Consorcio. El retiro de ésta a último momento, produjo que quedara SOFORUPA medio desvinculada de CARLI y SFRR que están trabajando mas en conjunto, sobre todo desde el punto de vista técnico, por lo que hoy se encuentra sin definir éste tema.

Las funciones de éste cargo serán básicamente comercial y de administración. Es el administrador de los recursos, personal, recursos financieros y técnicos, la administración de la planta, es decir cumple todas las funciones de un administrador.

Área del Departamento Técnico:

Habrá un encargado de la coordinación técnica del Departamento Técnico de la Filial.

A su vez se piensa subdividir en áreas, donde se centralizará el manejo de insumos, se centralizará un área la gestión de seguros y otra área de administración de la

planta de almacenaje. Cabe mencionar que esto ya está funcionando así en la Filial Soriano del Consorcio.

Área de Coordinación de la Infraestructura de Almacenaje:

Mediante ésta área se le dará una Gestión Centralizada a uno de los recursos fundamentales con los que cuentan las cooperativas que es la infraestructura de acopio.

5.3.4.1. Organigrama de la Filial Soriano

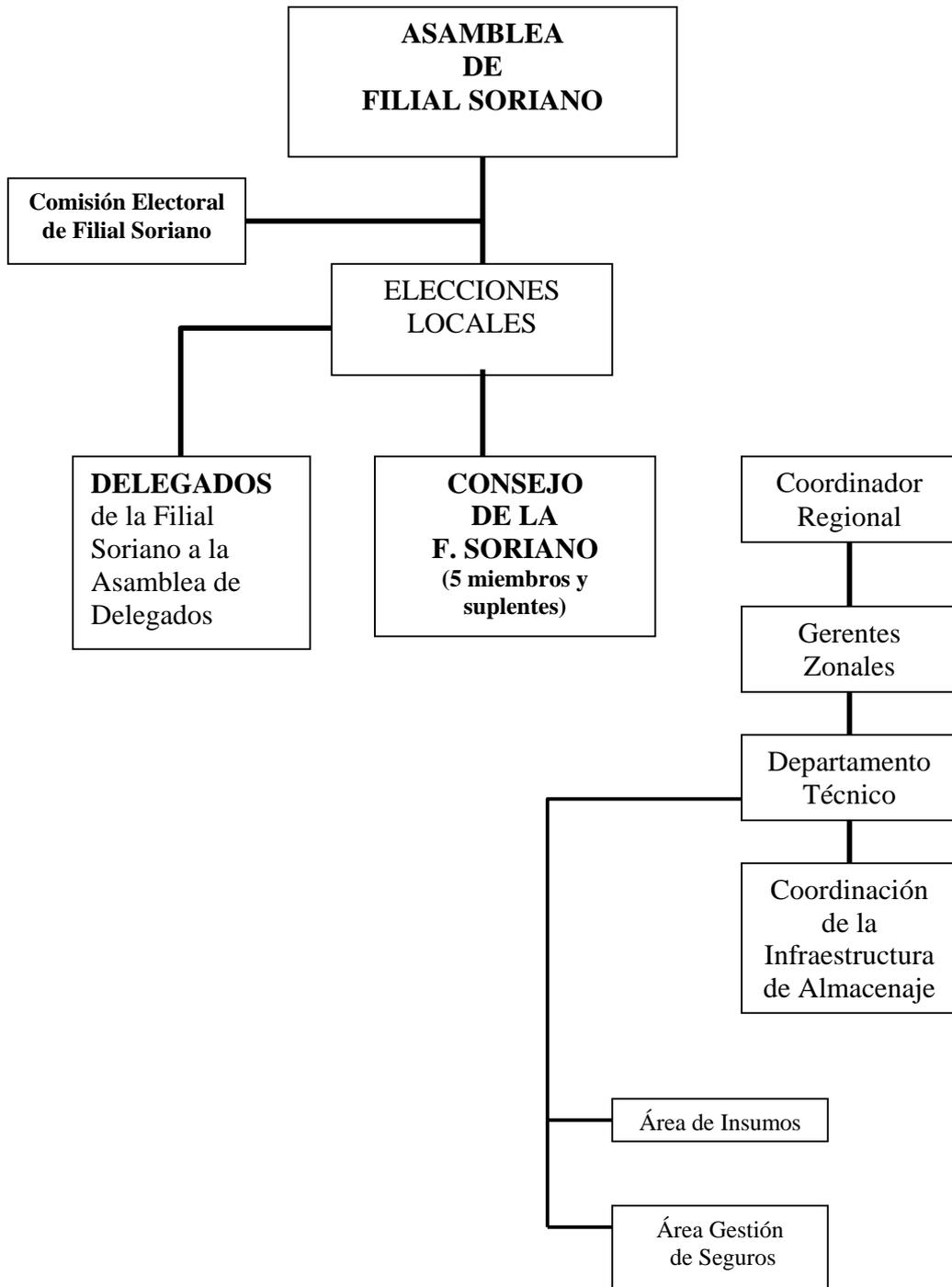


Figura N ° 4: Organigrama de Filial Soriano

5.3.5. Infraestructura y Servicios de la Filial Soriano

La Filial Soriano contaría con tres sedes en el departamento, integradas por las instituciones que conforman dicha Filial.

La capacidad de acopio de la Filial estaría integrada de la siguiente manera.

Cuadro N ° 30: Capacidad de acopio de la filial

Filial Soriano	Capacidad de Acopio(ton.)		
	Silos	Galpón-Silo	Galpón
SOFORUPA	14.800		5.800
SFRR	8.600	2.500	2.000
CARLI	15.200		1.000
Subtotal	38.600	2.500	8.800
TOTAL	49.900		

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados.

La planta más completa es de Rodó, no sólo en lo que se refiere a capacidad, sino también a la capacidad de segregar granos, de movilizar y la capacidad de secado. Las tres plantas tienen equipo de maquinación de semilla.

En lo que se refiere a los servicios la Filial Soriano además de los Planes de Cultivo, trabajará con el Plan Ganadero Cooperativo, comercialización de lana y corderos pesados a través de Central Lanera Uruguay, comercialización de miel a través de Central Apícola, venta de semillas, raciones, Servicio Técnico, e insumos para la agricultura.

5.3.6. Departamento Técnico de la F. Soriano

Se manejarán mediante reuniones periódicas entre los técnicos de la Filial Soriano, el departamento técnico de la F. Soriano contará con 7 técnicos, 2 en Palmitas, 3 en Risso y 2 en Rodó; a su vez se producirán Plenarios entre todos departamentos técnicos de la Cooperativa Agraria Nacional, aquí es donde se verificarían las situaciones, se planificaría el calendario de actividades comunes a desarrollar entre todos los departamentos técnicos, y se planificará el tipo de instancia de capacitación técnica, donde una vez al mes hay actividades.

Los integrantes del departamento técnico serán los encargados de hacer el relevamiento de los recursos que posee el productor a la hora de solicitar el crédito a la

Cooperativa, en base a eso es que se decidirá la aprobación del crédito o no por medio del Coordinador Regional o un Comité de Crédito (que aún no se ha confirmado). Luego deberán hacer el seguimiento del cultivo, así que el técnico estará junto al productor desde el momento de la solicitud del crédito hasta la cosecha de la chacra.

Los técnicos también deberán responder a una demanda puntual del servicio, como puede ser para otros rubros diferentes, como por ej.: hacer el seguimiento de los corderos pesados, o para el Plan Ganadero, para el semillero de una forrajera, grupos lecheros, etc.

Se realizarán jornadas para productores, donde en cada entidad de la Filial se encargará de realizarla de la forma que los técnicos se sientan mas a gusto, con el nivel de información que crean necesario, las mismas se realizarán con un máximo de 30 productores, generalmente entre 15 y 20, de manera que el productor se sienta lo más cómodo posible y así se anime a participar sacándose sus dudas o aportando su experiencia.

El área de verano de la zafra 02-03 manejada por la Filial del Consorcio fue de 18.377 ha. de un total de 403 chacras.

A continuación en el siguiente cuadro se presenta la zafra impulsada por la Filial Soriano bajo el nombre del Consorcio de Cooperativas Agrícolas

Cuadro N ° 31: Resultados de la zafra de verano 02/03 (Girasol y Soja) del Consorcio de Cooperativas Agrícolas.

Entidad	Indicador	Girasol	Soja	Total
CALMER	Has	3056 / 1839*	2492 / 2203	9590
	Chacras	74 / 40	60 / 44	218
	Kgs/ha	1618 / 1113*	2840 / 2501	
SOFORUPA	Has	525 / 777	218 / 240	1760
	Chacras	13 / 13	7 / 4	37
	Kgs/ha	1153 / 947	2311 / 1725	
SFRR	Has	1627 / 449	700 / 306	3082
	Chacras	42 / 17	17 / 8	84
	Kgs/ha	1654 / 733	2918 / 2646	
CARLI	Has	1781 / 1429	568 / 167	3945
	Chacras	30 / 20	11 / 3	64
	Kgs/ha	1525 / 892	2603 / 736	
TOTAL	Has			18.377
	Chacras			403

* primera / segunda

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados.

Se puede ver en el cuadro, sin la presencia de CALMER en lo que será COPAGRAN el área de cultivos de la Filial Soriano se verá reducida a la mitad.

5.3.7. Vinculación directa del socio con la Filial

La Cooperativa Agraria Nacional deberá definir el nuevo padrón social para la Filial Soriano, actualmente entre las tres entidades deben sumar unos 200 socios activos con cierta actividad, unos más que otros, los socios que mueven hoy el 80 % de la producción en esas cooperativas serán 55-60 socios, los padrones aún están sin actualizar.

Generalmente estos socios tienen como actividad principal la agricultura, o la misma asociada a la ganadería.

Los socios se podrán vincular a la cooperativa ya sea por el negocio central de la misma, a través de los planes de cultivos, u otros servicios que necesite. En caso contrario lo hará participando de la misma a través de sus derechos como socio, ya sea

en la Asamblea de la Filial, en los Plenarios o participando de las elecciones como elector. Participar en estos dos actos se volverá de suma importancia para el socio, ya que será aquí donde se podrá enterar de la marcha de la Cooperativa, plantear sus inquietudes y hacer valer su opinión, será justamente aquí cuando tendrá la vinculación más cercana a uno o más de los Directivos de la Cooperativa, ya que uno mas de éstos deberá o deberán participar de los Plenarios.

Si bien se van a modificar las estructuras, habrá un vínculo con el socio que se irá a mantener, que son las estructuras básicas, como son las estructuras de acopio que se mantendrán y gestionarán localmente. En torno a ellos se van a desarrollar los niveles de actividad y de por sí, eso requiere una presencia local permanente lo que llevará al mantenimiento de una identidad, la Filial Soriano que deberá vincular tres entidades para que funcione de forma articulada mantendrá sus estructuras básicas en las localidades de esas entidades, esa relación del socio con la cooperativa no se perderá.

5.3.8. Vinculación de la F. Soriano con Sociedad de Fomento Rural de Cardona

La Filial Soriano del Consorcio presentó una vinculación fuerte con la Sociedad de Fomento de Cardona, incluso con ciertas posibilidades de que ésta en el futuro se integrara al Consorcio y por lo tanto a la Filial Soriano, lo que llevaría a ampliar la expansión territorial de la Filial en Soriano.

La vinculación con Cardona comienza en el año 2002, cuando la institución de dicha ciudad se encuentra en una crisis fuerte, tanto desde el punto de vista institucional, gerencial como financiera.

Así es como la Sociedad de Fomento Rural de Cardona (SOFORUCA) se encuentra ante la situación de decidir su mantenimiento de la actividad y de participar o no de lo que era una zafra de verano auspiciosa y que finalmente se concretó. Es así como SOFORUCA decide realizar la zafra de cultivos de verano de 2002-2003 junto con la Filial Soriano, más que nada por impulso y ayuda de CALMER.

Por parte de la Filial y con participación de SOFORUCA se decide la parte administrativa, la Filial la apoya con un técnico de CALMER para hacer el seguimiento de cultivos de la misma forma que se lleva a cabo en la Filial.

También se lleva a cabo un reacondicionamiento de la planta de silos que se encontraba con un fuerte deterioro, se hace así un acuerdo con el Plan de Silos para llevar a cabo el mismo, financiado por SOFORUCA.

SOFORUCA logra así sembrar 2000 ha de verano, la zafra de cultivos de invierno de 2003, los cultivos de cebada también se realizan en conjunto con la Filial, lo que se

hizo fue proyectar un horizonte temporario que incluía invierno 2003 y próxima zafra de verano (2003-2004).

Esto llevaría a que Cardona poco a poco se fuera integrando a la Filial, y por lo tanto al Consorcio, por lo que no se descartaba que en un futuro la entidad de dicha ciudad pasara a integrar el Consorcio de Cooperativas Agrícolas.

Luego de la desvinculación de CALMER de la Filial Soriano del Consorcio de Cooperativas Agrícolas, la SFR de Cardona decide seguir adelante acompañando a CALMER en una decisión de la actual directiva de SOFORUCA, terminando así con esa relación que tenía con el Consorcio, mientras que se mantiene con una vinculación estrecha con CALMER, donde siguen trabajando juntas las dos entidades, lo que no descarta que mas adelante dicha institución se pueda fusionar a COPAGRAN.

5.3.9. Análisis FODA de la Filial Soriano

F: Fortalezas de la Filial Soriano de COPAGRAN
D: Debilidades

O: Oportunidades del medio externo en el que se deberá mover la Filial
A: Amenazas Soriano de COPAGRAN

El análisis FODA se realizó para marcar el posicionamiento de la futura Filial de COPAGRAN en la zona, las características internas de la Cooperativa están marcadas en Fortalezas y Debilidades, como las características del medio externo en el que se deberá mover la Filial, marcadas en éste caso por Oportunidades y Amenazas. Esto permite hacer un breve análisis de lo que será la Filial Soriano de COPAGRAN según las características de la misma.

Tanto las fortalezas, debilidades, oportunidades como amenazas se encuentran ordenadas en lo que el autor considera de mayor a menor importancia.

Fortalezas

- Las Cooperativas al integrar COPAGRAN encuentran una solución al endeudamiento.
- Participa de una empresa de alcance nacional, de gran escala, con fuerte respaldo patrimonial y con posibilidad de acceder a nuevos mercados.
- La Cooperativa y la Filial serán mas eficientes, se reducen costos, aumenta escala, cuando se empezaba a ser difícil de poder mantener.
- Involucrados desde el origen de la reconversión.
- Las diferentes instituciones mantienen la identidad y compromiso local con los productores.
- Mantiene vinculación directa con los diferentes órganos de la Cooperativa a través de un directivo de la Filial que actúa como vocero entre la Filial y la Casa Central de la Cooperativa, además del Coordinador Regional que mantiene vinculación estrecha con la Gerencia de la Cooperativa.
- Participación del socio en Plenarios, que le permiten satisfacer sus inquietudes, plantear interrogantes y enterarse de la marcha de la Cooperativa.
- Fortalece la vinculación con el socio económicamente, a través de la distribución de excedentes por las UAs o participando con la compra de acciones de la S.A., lo que le puede también permitir atraer nuevos socios.

- La posibilidad de mantener una vinculación más estrecha con el socio si se hace un seguimiento técnico exigente, posibilidad que de ser bien aprovechada puede vincular más al socio a la Cooperativa.
- Mayor competitividad de la Filial Soriano en la zona.
- Diversidad de rubros como por ej.: el Plan Ganadero Cooperativo.
- Poder de negociación más fuerte al formar parte de una empresa de alcance nacional
- Importante expansión territorial en el departamento.
- Participan de Silos del Uruguay S.A..

Debilidades

- El Consorcio de Cooperativas Agrícolas surge por exigencia del BROU, y no por voluntad de los socio.
- El principal motivo para integrar el Consorcio fue buscar una solución al endeudamiento.
- Baja participación de los socios en la reconversión, se fue armando más por inquietudes de la Dirigencia, y a la hora de las decisiones los que votan son los socios .
- Las Cooperativas o SFR de Soriano no participaron de la misma forma, ya que ante el retiro de CALMER la Filial quedó medio desarticulada, a tal punto que SOFORUPA quedó medio fuera de SFRR y CARLI que tenían una Gerencia única.
- Pérdida de autonomía de entidades base en Soriano, deberían integrar el Consejo de Filial al menos uno de cada Cooperativa o SFR.
- Los Estatutos no garantizan un lugar en la Comisión Directiva de COPAGRAN, lo cual puede llevar a que la Filial quede sin participar del órgano de discusión de la cooperativa.
- En caso de no funcionar de la mejor manera la descentralización la Filial puede quedar aislada del resto de la cooperativa dificultando su accionar.
- La Cooperativa y por lo tanto la Filial ya no cumple un objetivo social, sino más bien empresarial.
- La Cooperativa está trabajando sin definir algunos parámetros de trabajo, sin afinar la administración lo cual puede generar enfrentamientos.
- Diferente modalidad de trabajo de los técnicos de la Filial.
- Diferentes realidades tecnológicas entre los productores, dependerá de la capacidad de los técnicos para manejarlas de la mejor manera.

- Necesidad imperiosa de definir una única forma de trabajo por parte de, los técnicos, la zafra pasada trabajaron por seguimiento obligatorio del técnico, al que no están acostumbrados todos los socios ni todos los técnicos.

Oportunidades

- El sector agrícola se ha visto favorecido con la devaluación monetaria del país, además de los buenos precios que se están obteniendo, sobre todo en las oleaginosas de verano. El sector ha vuelto a ser competitivo.
- La Filial Soriano está inserta en una zona agrícola con excelentes recursos naturales, lo que puede dar la pauta para un crecimiento.
- Soriano es una zona agrícola-ganadera por excelencia, lo que da buenas perspectivas de desarrollo del Plan Ganadero.
- Un potencial recurso como es el ferrocarril que pasa por las instituciones de la Filial.

Amenazas

- Compite con grandes cooperativas como son CADOL y CALMER-SOFORUCA, cruzando sus zonas de influencia, además de privados por ej.: Barraca Erro.
- Sector con un grave endeudamiento.
- Estancamiento de la zona, se ha reducido el número de explotaciones, y concentrado la tierra.
- Falta de políticas de apoyo por parte del Gobierno al sector.
- Difícil de articular la cadena cárnica que se pretende con el Plan Ganadero, ya que en Soriano la invernada se produce generalmente por grandes productores sin ningún tipo de articulación.
- Alta llegada de extranjeros arrendatarios a Soriano que generalmente no trabajan con cooperativas.

Puede sobresalir de éste análisis, que las entidades que formarán la Filial Soriano de COPAGRAN cumplirán sus objetivos que le llevaron a vincularse al Consorcio de Cooperativas Agrícolas, que era en primer lugar buscar una solución al endeudamiento. Luego reducir los costos operativo que se hacían difícil de mantener y aumentar la escala al integrar una empresa de alcance nacional. Pero lo cuestionable de esto, es que ese primer paso de asociación en un Consorcio fue exigido por el BROU, no es lo

mismo juntarse por voluntad de los asociados que por exigencias de un Banco, esto podría generar tensiones en un futuro quizá.

Las entidades base de la Filial Soriano mantienen su estructura, lo que es importante para el socio ya que su punto de encuentro con su cooperativa seguirá siendo el mismo, importante para mantener la identidad y no perder esa vinculación con el socio que es un valor agregado. No se puede olvidar que la participación del socio en estas decisiones fue muy escasa, lo que podría generar inconvenientes en un futuro, por falta de información, ya que toda decisión debe ser aprobada por socios de la asamblea.

Las organizaciones de productores de Soriano estuvieron vinculadas desde el principio con el Consorcio, pero más que nada fue por medio de CALMER, a tal punto que cuando ésta entidad se desvincula del mismo, las otras quedan con un grado de desorientación general en la organización, debido a que se habían mantenido dependientes de lo que venía de CALMER.

Cómo se integrará el consejo de Filial será importante, ya que si cada entidad de base mantiene un directivo en el Consejo de Filial de Soriano la identidad de los socios será mayor con la cooperativa, debido a que estarán representados. Pero no hay nada que asegure esto en los estatutos, así como tampoco está seguro que Soriano tenga un representante en el Consejo Directivo, si bien serán cinco, no será obligatorio que haya uno por Filial. En caso de no ser así el delegado que integre el Consejo de Filial será el punto de vinculación con los diferentes órganos de la cooperativa.

El sector se ha visto favorecido con la devaluación monetaria en el país, esto y los buenos precios que se obtienen en los granos aparecen como las principales oportunidades para el desarrollo de la Filial Soriano, además que aumentará su zona de influencia en el departamento, sumado a un nuevo contrato cooperativo que premiará la fidelidad del socio con la cooperativa, el mismo también podrá participar de Silos del Uruguay S.A. mediante la compra de acciones. Estas aparecen como las principales armas para fortalecerse en la zona y mantener una vinculación más estrecha con el socio. Además presentará un Plan Ganadero que de poder llevarse adelante en Soriano tendría un muy buen futuro.

Si bien lo mencionado anteriormente le da buenas perspectivas a la Filial en Soriano la competencia en el sector es importante, a esto hay que sumarle un sector endeudado y sin apoyo de políticas sectoriales por parte del gobierno.

6. COMPARACIÓN DE COFAC Y COPAGRAN

*Referencias: COFAC. Revista uruguaya de cooperativismo y finanzas: Cooperación, N° 13, 14, 15, 16, 17 y 18.
COFAC. 2001. Manual de Funcionamiento de la Filial. 49p.
COFAC. 2000. Roles y Responsabilidades en COFAC. 52p.*

6.1. EL CASO DE LA COOPERATIVA NACIONAL DE AHORRO Y CRÉDITO (COFAC)

Se toma el caso de COFAC ya que la misma surge de la fusión de varias cooperativas, al igual que la Cooperativa Agraria Nacional. COFAC tiene una estructura política similar a la que tendrá COPAGRAN, es decir en filiales con un gobierno central, el Consorcio se basó en la estructura de COFAC a la hora de definir la estructura de la futura Cooperativa, de aquí que se presenta a continuación el caso COFAC con énfasis en su organización política, su vinculación con los socios y cómo se dio la fusión de las diferentes cooperativas.

6.1.1. El Surgimiento de COFAC

En 1953 comienza para el Uruguay con el fin de las guerras, la paz de Corea en 1953, el ciclo de las “vacas flacas”, atrás había quedado la Suiza de América, donde Uruguay, guerra de por medio, vendía los productos agropecuarios (carne, lana, cuero) a buenos precios, donde entraba gran cantidad de divisas.

Después de 1953 comienza una gran crisis que cambia la vida de Uruguay, ejemplo de éstos son:

- La fluctuación del dólar.
- Un menor crecimiento del PBI: 2,5 % anual de 1913 a 1955 contra 1,2 % de 1955 a 1989.
- Un menor crecimiento de la renta per cápita: 2,6 de 1913 a 1955 contra 0,5 de 1955 a 1989.

El cooperativismo uruguayo sufre también esa crisis, en 1961 nace el Centro Cooperativista Uruguayo (CCU), que trata de realizar con éxito la transición de un cooperativismo que no se adapta a la nueva realidad del país en ese entonces. El CCU no quiere ser Federación o Cooperativa de base sino un Centro de Promoción, Capacitación y Asistencia Técnica al servicio del Cooperativismo Uruguayo.

El 1 de Abril de 1964, luego de la promoción por un equipo del CCU en el centro del país y apoyando una iniciativa, nace en Trinidad con el nombre de Cooperativa “Artesanías Unidas” de Ahorro y Crédito.

Entre 1965 y 1966 en el Centro Cooperativista Uruguayo (CCU) se estructura por equipos o sectores y nace el sector Ahorro y Crédito, luego apoyado por el mismo van surgiendo otras experiencias en el cooperativismo de ahorro y crédito, entre las que se destacan la “Cruzada Libertadora” de Mercedes, promovida en el 67 e inaugurada el 19 de Abril de 1968, la cooperativa CACPTEX de productores de Textil Uruguayo, CACECCOM (Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Círculo Católico de Obreros de Montevideo), “El Hornero” de Ismael Cortinas, “Unión y Fuerza” de Tambores, “Unión y Progreso” de Tacuarembó, “Unión y Lucha” y COSAC (Cooperativa Salteña de Ahorro y Crédito) de Salto.

En 1963 se promulga la Ley 13.330, prohibiendo la creación de nuevas sociedades financieras. Aquí se inicia un camino en busca de una ley para las cooperativas de Ahorro y Crédito, que se acogían hasta entonces en la Ley 10.761 de 1946 para Cooperativas de Consumo y Producción. Luego en el año 1971 se promulga la Ley N° 13.988, para las cooperativas de ahorro y crédito, que les obliga a federarse.

Es así como el 24 de Junio de 1972, nace la Federación COFAC (Cooperativa Federadas de Ahorro y Crédito), COFAC promueve las cooperativas territoriales. Son diez las cooperativas que constituyen la Federación COFAC y otras cuatro quedan adheridas.

Las que las constituyen son: El Roble de Montevideo, Cooperativa de Ahorro y Crédito Trinidad, Cruzada Libertadora de Mercedes, CAYCPTEX de Montevideo, Unión y Fuerza de Tambores, Unión y Progreso de Tacuarembó, El Hornero de Ismael Cortinas, Unión y Lucha de Salto, COSAC de Salto, COOPAL 1 (Cooperativa de Padres de Alumnos del Liceo N° 1) de Mercedes. Y como adheridas eran CACECCOM de Montevideo, FAE (Fondo Ahorro Empleados del Banco La Caja Obrera), FUCEREP (Funcionarios Central República) del BROU, CAOFA de los Oficiales de las FF.AA., éstas tres últimas en el año 76 integrarán una tercera Federación FEEOAC (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito).

Mientras el CCU sigue promoviendo la creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país por ej.: CODACRES en Salto, Promoción del Cordón, CACDU en Paysandú, CODACRETA en Tacuarembó, etc..

Dos tipos de relacionamiento se plantean en estos años finales de la Federación: el de COFAC con el Sector Ahorro y Crédito del CCU y el de las Cooperativas entre sí.

El 30 de Noviembre de 1978 se crea la Cooperativa de Segundo Grado “COFAC” (órgano central que supervisa a las cooperativas subscriptas y respeta su autonomía), responde a la necesidad de instrumentar un organismo orientador y centralizador de las actividades financieras de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y mantener la unidad del conjunto de cooperativas que la integran, las cooperativas aceptan abrir su cooperativa a la supervisión de un órgano central que respete sus autonomías.

“Se organiza así una institución capaz de contribuir a solucionar aspectos operativos derivados de la expansión y mayor complejidad de las actividades que realizan, de dar la seguridad de un respaldo conjunto a los riesgos activos y pasivos que asumen y de optimizar la utilización de sus recursos, resguardando, simultáneamente, la autonomía de las cooperativas de primer grado”. Supone, por parte de éstas, una renuncia a ciertas facetas de su soberanía local realizada con un gran espíritu cooperativo.

Este se regirá por un Consejo de Administración en que todas las cooperativas socias tenían voz y voto y al que acudían sus presidentes junto con representantes de la dirigencia y gerentes.

Las cooperativas que proceden a constituir COFAC como cooperativa de segundo grado son:

- CODACRES (fusión de tres cooperativas), de Salto
- Del Cordón, de Montevideo
- Trinidad, de ciudad homónima
- CACDU, de Paysandú

Lo hacen en presencia de representantes de CAECCOM (Mercedes) y las cooperativas de Young y San José. Estas cooperativas no aparecen como socias por tener en trámite todavía su personería jurídica.

CAYCPTEX y CODACLA quedan excluidas por no cumplir con las exigencias mínimas de los Estatutos. Las dos procedentes de FUCAC, Independencia y Superación quedaron ya por el camino.

COOPAL 1 se une a la de Mercedes en el 79, El Hornero de Ismael Cortinas se convierte en Agencia de la Cooperativa de Trinidad.

COPACA (Guichón) se adhiere a CACDU (Paysandú) como Agencia, mientras que la de San José abandona COFAC en el 79.

CODACRETA (fusión de Unión y Fuerza, Unión y Progreso y CODACRETA) se incorpora en el 80; mientras que CACECCOM, de Montevideo queda como cooperativa cerrada adherida.

El Consejo de Administración del 15 de octubre de 1983 va a tomar una decisión histórica en la vida de COFAC. Resuelve, considerando la voluntad unificadora manifestada por las Cooperativas presentes, “constituir una Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito, mediante la fusión de las actuales cooperativas socias de COFAC”.

Ésta decisión, viene casi impuesta por la situación crítica de la economía del país que repercute en una serie de cooperativas, como también en la Banca (COFAC supera el problema gracias a la solidaridad de las cooperativas económicamente fuertes con respecto a las débiles), la unión permite retomar el crecimiento.

El 5/12/86, el Presidente Miguel Cardozo anuncia la aprobación de la Cooperativa Nacional y de sus Estatutos por las autoridades.

Las 13 cooperativas que se fusionan son de Trinidad, Mercedes, Salto, Del Cordon. Tacuarembó, Young, Durazno, Florida, Pando, Colón, P. Carrasco, Paso de los Toros, Cardona y como cooperativa adherida CACDU (a la fecha de hoy se está produciendo la fusión y absorción por parte de COFAC).

COFAC comienza a funcionar normalmente el 1/1/87.

Comienzan a aparecer cambios en COFAC, producto del crecimiento y del aumento del número de socios, éstos cambios son por ej.:

- Además de los socios (con gran participación en la cooperativa) aparecen “clientes” que realizan un trámite bancario, casi siempre buscando un crédito, asisten pocas veces a las asambleas y en algunos casos no conocen e incluso no votan a quienes decidirán en su representación en la Asamblea General que gobierna la cooperativa.
- Quedan muchos dirigentes, compenetrados con los socios, realmente a su servicio, buscando ante el progreso de la localidad, también surgen otros dirigentes, con una visión mas empresarial y menos comprometida con la filosofía del proyecto original, pero que luego, en el trabajo conjunto, se van integrando a esa filosofía.
- Concurso mediante, empiezan también a llegar otros que valoran el puesto de trabajo obtenido pero no siempre la clase de empresa que es COFAC, aunque luego suelen ir comprendiéndola y valorándola.

- Ya no son los dirigentes que deciden el destino de su cooperativa hasta en los mínimos detalles. Ahora deben ser mas estrategas que administradores, de acuerdo con la nueva realidad de COFAC, y no acaban de centrarse en ese nuevo cometido, que les resulta mas difícil de asumir.

6.1.2. Organización de COFAC

Objetivos:

COFAC tiene como objetivo el de desarrollar a nivel nacional un instrumento cooperativo en el campo financiero capaz de coadyuvar a resolver preferentemente los problemas de pequeñas y medianas economías, sin excluir ningún sector, en orden a un desarrollo económico independiente del país, orientando el ahorro de las localidades y regiones al servicio de quienes lo generan.

La cooperativa está integrada por una Casa Central y las Filiales.

La Casa Central cumple con las siguientes actividades:

- Las actividades operativas para la cual la cooperativa deba relacionarse con otras entidades financieras del país o del exterior como por ej. operaciones de comercio exterior, transferencias desde y hacia otras entidades, operaciones con títulos de valores, etc.
- La administración de recursos provenientes de cuentas de corresponsalía.
- La administración de recursos provistos por las filiales para atender sus necesidades y las de la Casa Central.
- Las vinculadas con el cumplimiento de las obligaciones legales y reglamentarias, funciones institucionales y la tenencia, administración y presentación de registros contables consolidados y de relación con las Filiales.

Las Filiales desarrollarán todas las actividades operativas activas, pasivas y de servicios.

El artículo 12 de los Estatutos de COFAC destaca, el socio podrá optar entre las Filiales, por una, donde ejercerá sus derechos sociales e integrará partes sociales pero podrá operar en cualquiera de las casas de la Cooperativa.

6.1.3. Estructura política de COFAC

Los órganos con que cuenta la cooperativa son :

- Asamblea General
- Asamblea de Filial
- Consejo Directivo
- Mesa Ejecutiva
- Comisiones Administradoras de Filial
- Comités de Crédito de Filial
- Comisión Fiscal Nacional
- Comisiones Fiscales de Filial
- Comisión de Asuntos Cooperativos y de Educación del Consejo Directivo
- Comités de Educación, Fomento e Integración Cooperativa de Filial (CEFIC)
- Comisión Electoral Central

A continuación en breve describiremos las distintas funciones de cada órgano mencionado anteriormente.

Asamblea General

Es la autoridad máxima de la cooperativa y está constituida por Delegados. Su resoluciones obligan a todos los socios, siempre y cuando hayan sido tomadas de acuerdo a las normas de los estatutos.

Habrán Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias que solo tratarán los asuntos incluidos en el Orden del Día.

La Asamblea General está constituida por 105 delegados; se confeccionan dos padrones: uno con los socios habilitados no funcionarios de las Filiales en proporción directa al número de socios habilitados (son un total de 100) y otro con los socios habilitados funcionarios (son 5).

Los integrantes del Consejo Directivo tendrán voz, pero no voto en la Asamblea General de Delegados

Asamblea de la Filial:

Está integrada por los socios que forman parte de la Filial respectiva. Habrá Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.

Consejo Directivo:

Está integrado por un representante por cada Filial. La designación la efectuará la Asamblea General a propuesta de los Delegados de cada filial, eligiendo un titular y tres suplentes, del conjunto de delegados titulares y suplentes electos a la Asamblea General por cada Filial. Solo pueden ser titulares del Consejo Directivo quienes sean delegados titulares a la Asamblea General.

En la elección de una Filial, los cargos de titulares y suplentes al Consejo Directivo, se llenarán con integrantes titulares a la Asamblea General de Delegados.

El Consejo Directivo tendrán alta competencia en materia de administración, y disposición y gravamen del patrimonio social y la realización de los actos y contratos tendientes al cumplimiento de los fines de la Cooperativa.

Sus funciones principales son:

- Nombrar y remover empleados, fijarles sus remuneraciones y obligaciones exigiéndoles garantías en relación con sus responsabilidades, dando cuenta a la primera Asamblea General.
- Administrar los fondos sociales, determinando su inversión, previo informe de Tesorería y conceder los créditos.
- Cobrar y percibir por medio de la Tesorería las sumas adeudas a la cooperativa y hacer los pagos que correspondan.
- Contraer obligaciones, adquirir, enajenar o gravar bienes y derechos.
- Contratar o adquirir los medios y elementos necesarios para instalar los servicios de la Cooperativa.

- Convocar a Asambleas Generales, según las disposiciones de los estatutos.
- Presentar anualmente a la Asamblea General, la Memoria, el Balance General y demás documentos determinados en los estatutos, informando periódicamente a los asociados sobre la situación de la Cooperativa y someter a consideración de la misma, los lineamientos de acción del año.
- Fijar las políticas de captación y colocación de recursos y otros servicios teniendo presente siempre las necesidades de la Cooperativa y de los socios.
- Proponer a la Asamblea General la forma de distribución de los excedentes y el plan general de inversiones y las cuotas mínimas de integración de capital social.
- Designar los integrantes de los Comités de Crédito de Filial y nombrar las Comisiones que considere necesarias para el mejor funcionamiento de la Cooperativa.
- Resolver sobre la admisión de nuevos socios y sobre sanciones previstas en los Estatutos.
- Sostener acciones judiciales, o designar mandatarios a estos efectos.
- En general, resolver todos los asuntos relacionados con la administración de la Cooperativa que no sean de jurisdicción de la Asamblea General.

Mesa Ejecutiva:

El Consejo Directivo, elegirá de entre sus miembros titulares con una actuación-continuada o no- de por lo menos un período en el Consejo Directivo o la Comisión Fiscal Nacional y por mayoría absoluta de votos, una Mesa Ejecutiva integrada por un Presidente, un Primer Vicepresidente, un segundo Vicepresidente, un Secretario y un Tesorero, que lo serán de la Cooperativa.

El Consejo Directivo podrá asignar a la Mesa Ejecutiva el desempeño de parte de todas las funciones de dirección administrativa que le competen. La Mesa Ejecutiva

ejercherà la Presidencia de las reuniones del Consejo Directivo y será responsable de mantener información con los responsables de las funciones ejecutivas.

Comisiones Administradoras de Filial:

Existe una Comisión Administradora en cada Filial (CAF), que está integrada por:

- El miembro del Consejo Directivo designado para representar la Filial.
- Seis miembros electos por los socios de la Filial.

La competencia de cada Comisión Administradora será:

- Administrar la captación de recursos, conforme a la política que fije el Consejo Directivo.
- Proponer la designación o cese de personal de la Filial.
- Suspender preventivamente funcionarios, elevando la actuación al Consejo Directivo.
- Designar de entre los miembros electos por los socios para integrar la CAF, Presidente, Vicepresidente, Secretario y Pro-Secretario.
- Proponer el Plan y el Presupuesto de gastos e inversiones de la Filial y una vez aprobados por el Consejo Directivo, ejecutarlos, autorizando los gastos.
- Nombrar Comisiones Asesoras.
- Vigilar el mantenimiento del principio de la Regionalidad de los Recursos.
- Proponer los integrantes del Comité de Crédito.
- Presentar un informe anual a la Asamblea de Filial.

Comités de Crédito:

Hay un Comité de Crédito en cada Filial, los miembros designados por el Consejo Directivo de entre los socios de cada Filial a propuesta de cada Comisión Administradora. Al instalarse designarán un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario.

Este Comité se encarga de resolver las solicitudes de préstamo de los socios.

Comisión Fiscal Nacional:

Los miembros son elegidos por la Asamblea General de Delegados de la nómina de propuestos por las Filiales.

Luego se designarán un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, deberán pertenecer necesariamente a distintas filiales.

Los cometidos son:

- El control de la regularidad de los actos y contratos realizados por lo órganos de la Cooperativa.
- Actuar con voz pero sin voto en las sesiones del Consejo Directivo cuando lo entienda necesario.
- Examinar todos los registros, documentos y correspondencias.
- Controlar el desarrollo de los registros contables, los balances mensuales, el inventario, el balance anual, cuenta de resultados y cualquier documentación y registro relativos a la contabilidad de la Cooperativa.
- Realizar periódicos arquezos de Caja y control de cuentas disponibles.
- Producir para las Asambleas Generales informes sobre gestión del Consejo Directivo y Comités de Crédito, respecto a las operaciones sociales y al contenido de la documentación referida en el cuarto apartado, así como en relación a la distribución de excedentes, financiación de pérdidas e integración de los fondos especiales y otras operaciones de igual naturaleza.

- Convocar a la Asamblea General Extraordinaria en los casos previstos en los estatutos.
- Observar al Consejo Directivo por la comisión de cualquier irregularidad.
- A propuesta de las Filiales designará una Comisión Fiscal para cada Filial, actuarán en la Filial a nombre y en representación de la Comisión Fiscal.

Comisión de Asuntos Cooperativos y Educación del Consejo Directivo:

Compuesta por integrantes del Consejo Directivo y la Asamblea de los CEFIC (Comités de Educación, Fomento e Integración Cooperativa de Filial) elegidos de la forma y en número que reglamente el Consejo Directivo.

Asamblea de los CEFIC: Es una instancia consultiva, de información e intercambio, integrada por un delegado de cada Filial.

CEFIC de Filial: Integrado y presidido por el delegado de CAF en la Asamblea de los CEFIC y compuesto por un mínimo de 5 miembros, designados por la propia CAF.

Las funciones de la Comisión de Asuntos Cooperativos y Educación del Consejo Directivo son:

- Asesorar al consejo Directivo en los asuntos que correspondan a la educación, fomento e integración de socios y dirigentes.
- Elevar al Consejo Directivo las propuestas relativas a la educación, fomento e integración para el plan y presupuesto general del año.
- Elevar al Consejo Directivo la Memoria Anual y Rendición de Cuentas presupuestal del área de su competencia.
- Coordinar la labor de educación, fomento e integración de las filiales.
- Las que el Consejo Directivo les delegue.

Las funciones de la Asamblea de los CEFIC son:

- Tratar todos los temas concernientes a la educación, fomento e integración en COFAC, contribuyendo a la toma de decisiones de esas materias.
- Proponer para su aprobación por el Consejo Directivo los lineamientos generales de la educación, fomento e integración, concretando políticas, estrategias, planes y presupuesto.
- Evaluar y controlar el plan educativo general y su cumplimiento en las filiales.

Las funciones de las CEFIC de Filial:

- Contribuir a la definición de los lineamientos generales en materia de educación, fomento e integración en COFAC.
- Definir las estrategias locales en el área de su competencia, en acuerdo con la CAF respectiva dentro de los lineamientos generales del plan.
- Ejecutar las actividades correspondientes dentro de los lineamientos nacionales y locales.
- Evaluar el desarrollo del Plan Educativo local, rindiendo cuenta a la CAF, Comisión de Asuntos Cooperativos y Educación, y Asamblea de los CEFIC.

6.1.3.1. Organigrama de la estructura política nacional de COFAC

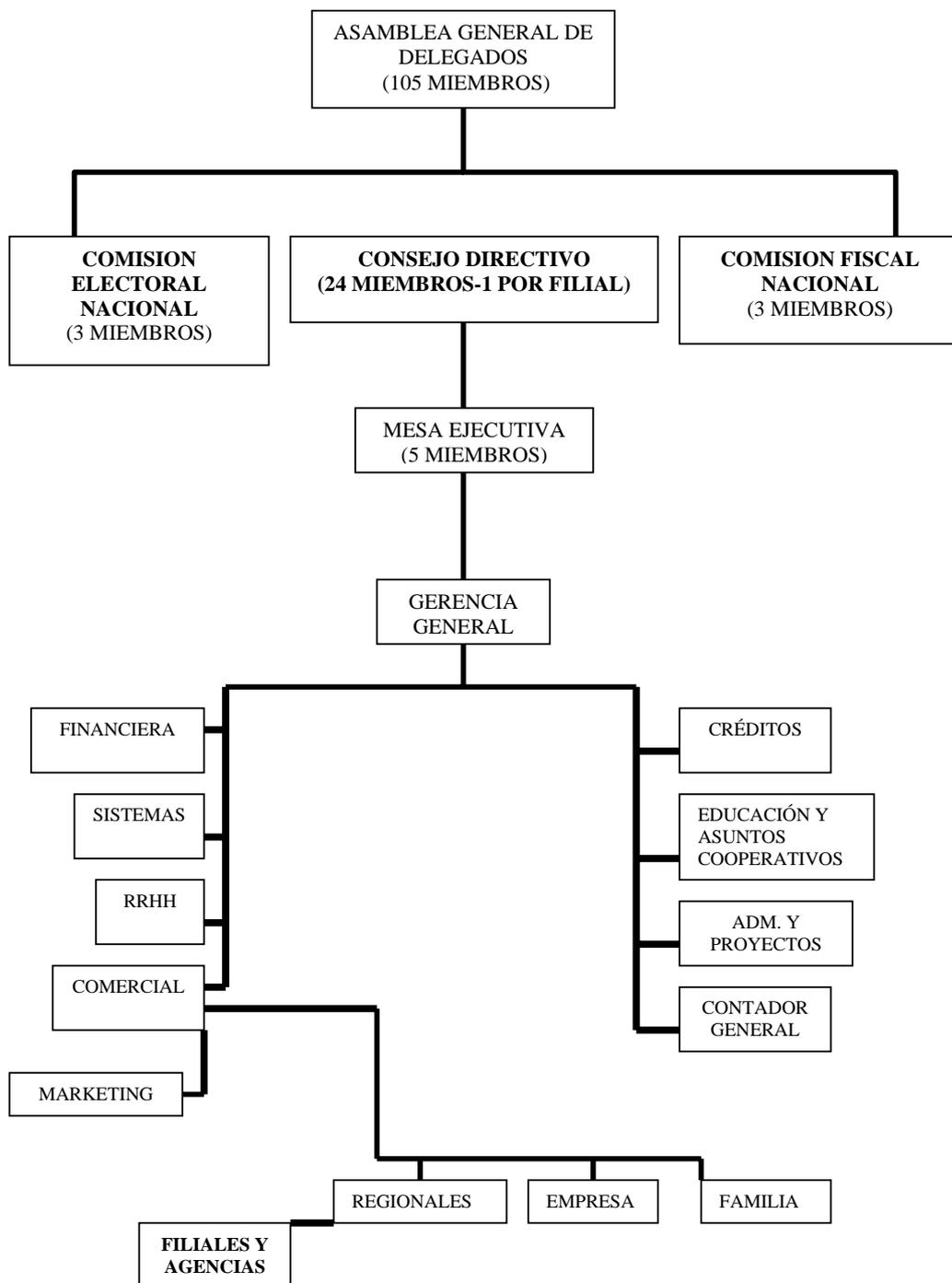


Figura N ° 5: Organigrama de la estructura de COFAC.

6.1.4. Organigrama de la estructura política de una Filial de COFAC

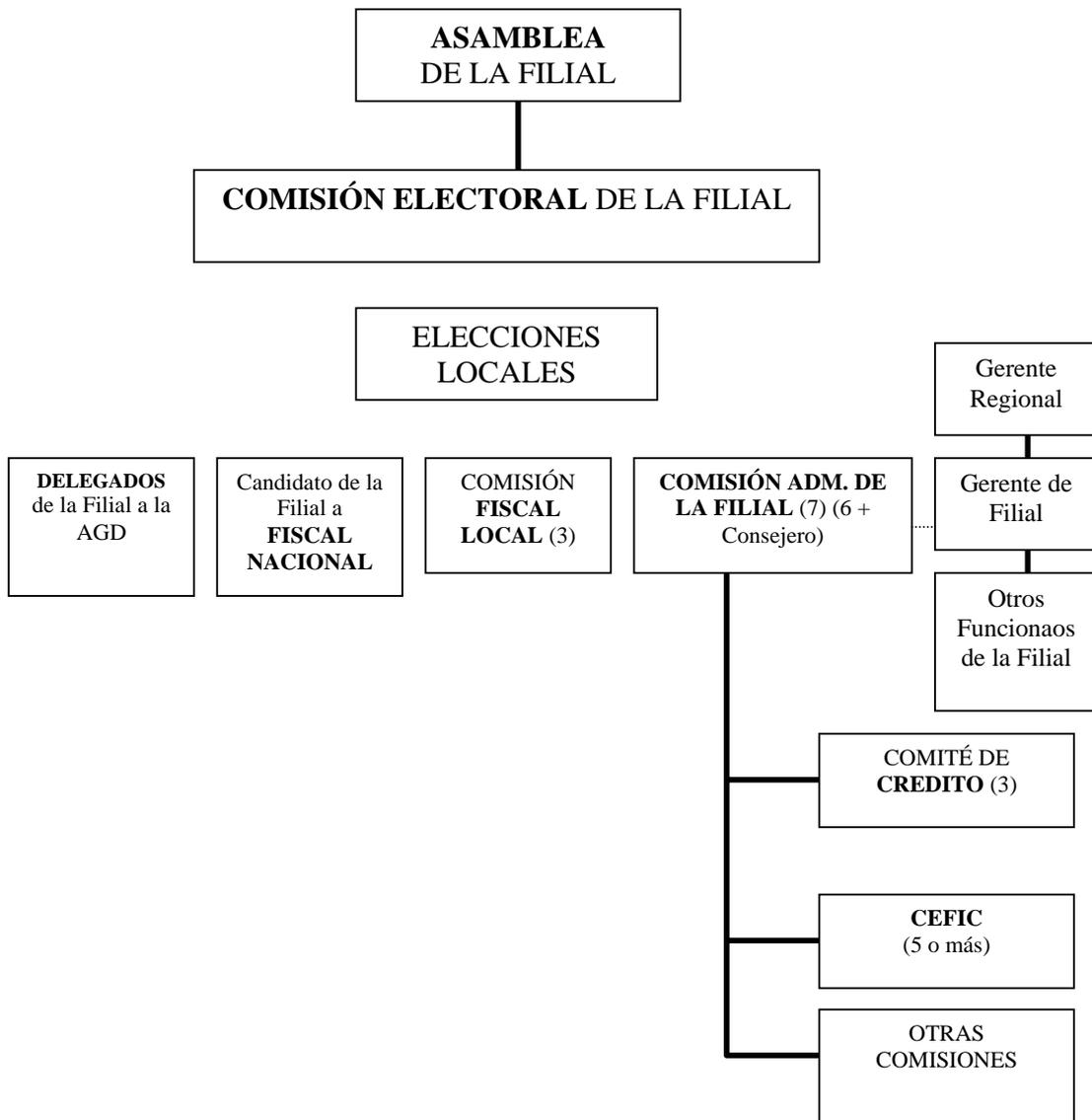


Figura N ° 6: Organigrama de la Estructura de Filial COFAC.

6.1.5. Estructura de la Filial

Del adecuado funcionamiento de las Filiales dependen en buena medida la suerte de toda la institución.

Se puede decir de la Filial que:

Es en la Filial donde se verifican los vínculos primarios de los asociados con la entidad, es donde las personas se “hacen socias” por primera vez, es en ella donde ejercen su participación institucional directa de la presencia en las Asambleas locales, es en la Filial donde votan para elegir a las autoridades de la cooperativa, es en la misma donde se forman los siguientes dirigentes que luego asumen responsabilidades en la conducción nacional, y es en la ella donde los socios realizan sus operaciones financieras y reciben todos los servicios de la institución.

La Filial es por lo tanto la “piedra angular” de toda la construcción institucional; todo lo demás (las autoridades Nacionales, la Administración y los servicios centrales) se cimientan en la única razón de hacer posible que a través de las Filiales se brinden los servicios que satisfagan las necesidades del conjunto de los socios del sistema.

Algunas de las Filiales de hoy son producto de la fusión original de las estructuras de base, y las otras son de creación de la cooperativa o de absorción de otras empresas.

6.2. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE COFAC Y COPAGRAN

La decisión de comparar éstas dos cooperativas, de diferente modalidad, surge como consecuencia de que el Consorcio se basó en COFAC a la hora de definir la organización institucional como estructural de COPAGRAN, no la copia, sino que usa un caso exitoso en el país con orígenes similares y de alcance nacional.

COPAGRAN al igual que COFAC surgiría de la fusión de cooperativas del interior mas que nada, en situaciones hasta si se quiere similares, COFAC surge como cooperativa única después del quiebre de “la tablita”, en ese momento se crea una situación económica adversa en el país, y las cooperativas federadas en COFAC en ese entonces, también sufren la situación, algunas cooperativas pequeñas más que otras grandes. Es en ese momento cuando se decide la fusión de las cooperativas en una sola de intermediación financiera, que es la que hoy conocemos.

Mientras que por el lado de COPAGRAN, ésta surgiría del Consorcio de Cooperativas Agrícolas, originado por el fuerte endeudamiento de las cooperativas agrícolas del litoral oeste del país, después de diez años de una política económica

desfavorable hacia el sector, caídas de precios internacionales, de avatares climáticos también desfavorables, etc., por el cual el BROU les exige (COFAC surge por iniciativa propia) formar el Consorcio para poder refinanciar las deudas a largo plazo, en éste momento de cambios es cuando se da unas de las peores crisis económicas del país, acompañada de una devaluación que favorece al sector, pero a un sector que está fuertemente endeudado, el siguiente paso sería crear una única Cooperativa Agraria Nacional, aquí si, por decisión de los asociados a las entidades de base que darán origen a la misma.

Tendríamos dos entidades de carácter nacional surgidas en momentos de crisis económicas bastante similares.

Así se originaría COPAGRAN, una cooperativa que llegará a todo el litoral agrícola del país, y que se organizará por Filiales, la diferencia con COFAC es que éstas son Filiales departamentales, mientras que en COFAC una Filial es una sucursal de una localidad determinada. La diferencia aquí la marca justamente los diferentes sectores a los que se dedican las Cooperativas, uno financiero y otro agrícola (principalmente), pues se piensa en aumentar la escala, reducir costos, etc., no es posible por ej. que Soriano tenga tres Filiales, una por cada entidad que integre COPAGRAN.

En cuanto a los gobiernos locales como el central; hay similitudes en cuanto al origen del órgano máximo de decisión, la Asamblea de Delegados, en cuanto a la forma de elección de los Delegados, lo cual parece lo mas adecuado, habrá uno por Filial, por lo cual todos estarán representados, el resto se elegirá según el número de socios que tenga cada Filial.

La diferencia más grande quizá se encuentre a la conformación del Consejo Directivo, el mismo es el órgano de discusión por excelencia, en COFAC cada Filial tiene un representante en el mismo, lo que lleva a que todas participen de las decisiones, administración y todo lo que le compete a dicho órgano; mientras que en COPAGRAN no será obligatorio de que los 5 integrantes uno sea de cada Filial, por más que se piense que se pueda respetar esto (de uno por Filial) en los Estatutos no está reglamentado, y en caso de no cumplirse esto puede generar ciertas tensiones cuando una Filial no tenga representante en dicho órgano, además de quedar aislada del órgano de discusión de la cooperativa.

Otra diferencia es cuanto a la conformación del Consejo de Filial (Comisión Administradora de Filial en el caso de COFAC), mientras que en COPAGRAN será integrante del Consejo el Delegado que haya obtenido el mayor número de votos para ocupar dicho cargo, en COFAC lo integra el miembro del Consejo Directivo, si bien en COPAGRAN el Delegado es el vocero y estará a cargo de las relaciones del Consejo de Filial con los demás órganos de la Cooperativa, por lo tanto será el que mantenga actualizada la Filial de lo que pasa en la cooperativa, no integra justamente el Consejo

Directivo como en COFAC, por lo que en éste caso el Consejo Adm. de la Filial mantiene transferencia más directa de lo que resuelva o dicte dicho órgano.

En tanto COPAGRAN realizará Plenarios anuales en las Filiales, con integrantes del Consejo Directivo, donde los socios puedan informarse, plantear inquietudes, participar, sobre la marcha de la Cooperativa, de modo que se discutan o puedan ser trasladadas a la Asamblea de Delegados, si así corresponde, lo cual la hace en una instancia positiva para involucrar al socio.

El socio en COFAC tiene más posibilidades de participar de la misma, una de éstas causas es la mayor descentralización que presenta ésta Cooperativa, por ejemplo en los CEFIC, en los Comité de Créditos, o la Comisión Adm. de Filial que puede crear Comisiones Asesoras y vincular más socios, o en la Comisión Fiscal de Filial. Mientras que COPAGRAN no poseería en principio éstos órganos a nivel de Filial, es todo más centralizado, presenta un Síndico que regula todo, el balance lo realizará el Consejo Directivo, cuando cada Filial por ejemplo podría hacer su propio balance anual y después el Consejo Directivo hacer el balance de toda la Cooperativa.

Otra diferencia a marcar es que COPAGRAN no destinará nada de sus excedentes al fomento y educación cooperativa ya sea de sus funcionarios o de los socios, cuando es uno de sus objetivos específicos, además de no tener un órgano encargado de esos temas como CEFIC en COFAC, no hay que olvidarse que unos de los problemas de las cooperativas agropecuarias visto muchas veces es la falta de rotación de sus dirigentes (aunque a veces es justo decirlo se debe a causas que son difíciles de revertir, cómo cuando el BROU les exige garantía a los dirigentes para un crédito, y después no pueden dejar sus cargos), baja participación de socios jóvenes, capacitación en los socios para que puedan ocupar los cargos con mejores aptitudes para los mismos, etc..

No es solo una manera de formar gente, sino de acercar también, quizá esto se deba a que COPAGRAN será una Cooperativa más empresarial que social, tiene una Gestión empresarial, la Cooperativa distribuye sus excedentes según la participación del socio en los negocios de la misma, además de ser la dueña de una S.A., la gente que se acerque (la mayoría), sus socios, son para participar de un negocio.

Uno de los problemas que se irán a presentar seguramente, y que le pasó a COFAC en su crecimiento, es que la gente nueva que se acerque a la Cooperativa, será más como “cliente” que como socio, quizá no “sienta tanto” la cooperativa como algunos de los socios de hoy, sobre todo de los que participaron de ésta reconversión, además del surgimiento de dirigentes más empresariales al igual que en COFAC.

7. COMPARACIÓN DE FEANACO Y COPAGRAN

7.1. FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

El objetivo de comparar FENACOA con COPAGRAN, es ver primero en el sector en el cual se desarrolló y actuó la Federación, cuales fueron las causas de su fracaso e intervención por parte del Estado, en base a eso marcar las similitudes y diferencias con COPAGRAN para ver si podrá correr riesgos similares en su desarrollo a los que llevaron a FENACOA al fracaso.

7.1.1. Origen de FENACOA

La idea de crear una federación nacional de cooperativas tuvo su origen en 1946, a los pocos años de la ley (ley de cooperativas agropecuarias 10.008) y cuando el número de cooperativas era pequeño, recibe su impulso definitivo en 1955, al realizarse el Primer Congreso Nacional de Cooperativas Agropecuarias en Rivera.

El 10 de febrero de 1956 se funda FENACOA (Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias), incorporando al comienzo a 19 cooperativas, pero llegando en cinco años a afiliarse a 80 sobre un total de 109 cooperativas existentes. Ese crecimiento acelerado corresponde al período más rápido aumento en el número de cooperativas agropecuarias.

El objetivo de la Federación no era solo “gremial” sino que era también el de cooperativa de segundo grado.

7.1.2. El auge de la Federación

En sus primeros años de desarrollo de la institución se incrementa y diversifica extraordinariamente sus operaciones. Importa, fundamentalmente, alambre y lubricantes, pero también, en menor volumen, otros insumos y maquinaria.

Compra en plaza, exporta lanas y cueros, realiza operaciones “ligadas” por ej.: lana contra tractores, monta fábricas de bolsas de arpillera, de raciones balanceadas y de ropa de trabajo, y estudia la instalación de una fábrica de fertilizantes.

Obtiene para esto un capital, en créditos blandos de origen francés, a pagar con productos, con el cual prepara un “plan agropecuario” privado. Crea, como instrumento

financiero, su propio banco, el Banco de Producción y Consumo, cuyos directores y accionistas son integrantes de las cooperativas afiliadas.

7.1.3. Las causas de su intervención por parte del Estado

Se comienzan a acumular problemas. La estructura creada resulta ineficiente y costosa; un mal manejo administrativo y operaciones tal vez demasiado ambiciosas, provocan retrasos en los pagos y protestas de las cooperativas y de los productores.

FENACOA y el Banco son intervenidas por el gobierno y hacia 1965 cesan de operar dejando una profunda y prolongada frustración en el movimiento cooperativo.

En el transcurso de sus actividades FENACOA fue objeto de fuertes ataques por parte de los intereses afectados, ataques denunciados por ejemplo en el Congreso realizado en Salto en 1963 por la federación. Las operaciones de operación de FENACOA habían alcanzado una importancia económica considerable, llegó a representar alrededor de un 10 % de la zafra de lana, y la Gremial de Exportadores y Barraqueros de la Cámara Mercantil de Productores del País llegó a adoptar sanciones públicas contra las firmas y personas que hicieran negocios de cualquier naturaleza con cooperativas que exportaran. Pero la federación fue intervenida por razones de administración deficientes. La crisis reveló la existencia de una problemática más amplia, había alcanzado su importancia económica sin suficiente respaldo patrimonial, sufría de una estructura de costos muy altas, y la rapidez de su crecimiento unida a su intento de abarcar todos los rubros, hacía difícil la captación técnica indispensable para operar en mercados muy complejos y duros, dominados por firmas poderosas y organizaciones transnacionales.

7.2. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE FENACOA Y COFAC

Es difícil marcar similitudes y sobre todo diferencia cuando estamos hablando de un proceso que ya finalizó y otro que está por comenzar, una es una cooperativa de primer grado la otra de segundo grado en otro contexto, a esto hay que sumarle que el material de FENACOA se destaca por su ausencia.

Lo de la Federación indudablemente fue un proceso muy ambicioso, abarcaba muchos rubros, y por si fuera poco cumplía la función de una cooperativa de segundo grado y además gremial, que en esa época no existía. COPAGRAN será una cooperativa de primer grado, que surgirá de la fusión de cooperativas, no nuclea cooperativas como la Federación, que intervendrá en la producción y exportación de la producción agrícola, o ganadera en un futuro por medio del Plan Ganadero, además que canalizará su

producción de lana y miel en las cooperativas de segundo grado como Central Apícola y Central Lanera.

COPAGRAN a diferencia de FENACOA tendrá un patrimonio importante, ya que se originará de la fusión de 10 cooperativas, es decir se fusiona todo el patrimonio de éstas entidades, además crea una S.A. de la cual posee la mayoría de sus acciones y por medio de la cual soluciona su endeudamiento, también hay que tener en cuenta que ésta única cooperativa le permite reducir los costos operativos del sistema, e ir capitalizándose en la distribución de los excedentes al aumentar el valor de la cuota. Dos puntales que hicieron fracasar en parte a la Federación, el otro había sido una deficitaria administración, la administración de COPAGRAN estará a cargo de gente que ya se venía desempeñando en su actual función, en CCG, por lo cual tiene experiencia en la comercialización de granos, igualmente el Consorcio sufrió una desvinculación, más precisamente de CALMER, por las mismas causas que en su época las sufrió la Federación, un retraso en los pagos de una zafra, sumado a otras causas mencionadas cuando se trató el tema anteriormente.

Al comienzo de la Federación no se contaba tampoco con casos similares, no había gremiales que defendieran sus intereses así como cooperativas de segundo grado encargadas de la exportación, y la verdad que COPAGRAN no tendrá muchas diferencias de lo que hacía CCG, que era exportar granos, y con la cual las cooperativas socias estaban obligadas a canalizar su producción por medio de ella, si lo hacían o no es otro tema, ni que hablar que COPAGRAN intervendrá más en el proceso de producción, concediendo créditos a sus socios, que obtendrá la cooperativa porque cuenta con un gran respaldo patrimonial, brindando insumos, haciendo el seguimiento técnico, pero también aparecen nuevas experiencias como lo son el Plan Ganadero Cooperativo, adquirir tierras, maquinaria, administrar ferias y remates (ver objetivos de COPAGRAN), pero, consultora de por medio, todo hasta ahora a sido muy pensado antes de dar el paso; tampoco será sometida a la competencia desleal que sufrió la Federación, ya que si bien en la actualidad pueden haber maniobras no del todo transparente por medio de quienes ven afectados sus intereses por las cooperativas, esto ocurre sobre todo en otros sectores del cooperativismo nacional, la cooperativa tendrá un peso muy fuerte dentro de la agricultura nacional que le permitirá tener un mayor poder de negociación y de no ser sometida a competencia desleales.

Por lo tanto si uno observa FENACOA y luego COPAGRAN se puede encontrar con las siguientes diferencias

FENACOA	COPAGRAN
Federación gremial y coop. de 2 °	Cooperativa de primer grado
Alta diversificación en sus operaciones	Su actividad se concentra en la agricultura
Alta estructura de costos	Reduce la estructura de costos
Bajo respaldo patrimonial	Alto respaldo patrimonial
Sin experiencia previa	Con experiencia previa
Sin poder, sometida a competencia desleal	Poder de negociación

8. CONCLUSIONES

El Consorcio de Cooperativas Agrícolas surge mediante contrato el 20 de marzo de 2000 luego de que en el sector cooperativo se generara una fuerte deuda con el BROU. El sector se comenzó a movilizar para buscar una solución a su endeudamiento así como para buscar una solución que tenga en cuenta las dificultades de relacionamiento que se presentan entre socios-cooperativas de primer grado- cooperativas de segundo grado. Para poder refinanciar los pasivos el BROU les exige la formación de un Consorcio, que en su principio estaba integrado por 12 cooperativas más Central Cooperativa de Granos, mediante aprobación de las respectivas Asambleas de las entidades se da origen al Consorcio de Cooperativas Agrícolas. Por lo tanto el motivo de unión de las Cooperativas no se origina en el seno de las mismas sino que es por imposición del BROU, algunas deciden integrar dicha empresa como una vía de solución al grave endeudamiento que poseen.

En un futuro cercano surgirá mediante fusión de las entidades que forman el Consorcio, la cooperativa de primer grado COPAGRAN y Silos del Uruguay S.A., empresa de la cual COPAGRAN será propietaria del 51 % de las acciones.

Se bien todo el proceso es muy reciente y ha sido muy dinámico, han quedado a la fecha de hoy sin determinar ciertos parámetros de trabajo respecto a lo que será la Cooperativa.

En éste proceso la participación del socio fue muy escasa, fue más bien por inquietudes de los dirigentes que se llevó adelante dicho emprendimiento, el socio solo participó de las Asambleas para aprobar lo que iba ocurriendo, y no hay que olvidar que la participación de los socios en éstas es muy reducida (11,7 % promedio). Por lo que se puede preguntar ¿Esta única cooperativa es la voluntad de los socios?, primero lo fue del BROU para refinanciar las deudas (surge así el Consorcio), y después terminará en una cooperativa de primer grado más por voluntad de los dirigentes que de los socios, claro que los mismos tendrán que estar de acuerdo y aprobarlo en las asambleas, pero es obvio que a las asambleas no concurren todos, sino los que mantienen una vinculación más fuerte con la cooperativa. Otros socios a la hora de votar pueden no tener claro los objetivos del proceso, ver amenazados sus intereses, votar en contra del proceso, o ejercer presiones.

Indudablemente que el surgimiento de ésta nueva empresa será un cambio histórico en el cooperativismo agrario del Uruguay, pero no hace otra cosa que confirmar las tendencias que se vienen dando a nivel mundial, estas son Cooperativas de alcance nacional, donde las relaciones entre socios y cooperativa son más empresariales, a veces olvidando sus objetivos sociales ó quedando en segundo plano, pero de no ser así hasta podrían perder sus socios mas eficientes.

En lo que se refiere a la organización institucional de la Cooperativa, lo que llama la atención es que en el Consejo Directivo de la Cooperativa, donde generalmente se discutirá, se tomarán decisiones que requieren rapidez, no este estipulado en los Estatutos que tenga que haber un integrante por Filial. De no ocurrir así la Filial que no tenga directivos se verá por fuera del principal órgano de discusión y administración de la Cooperativa, lo que podrá generar asperezas entre sus socios al no sentirse representados, por más que un integrante del Consejo de Filial mantenga el vínculo con los demás órganos de la Cooperativa. Habrá que ver como se articula la Centralización-Descentralización, y si logra funcionar de la mejor manera posible, la estructura que tiene la Cooperativa no debería generar problemas en ese sentido.

Es lógico que las Cooperativas de base pierdan autonomía, ya que habrá temas que solo serán discutido a nivel centralizado, mantendrán la autonomía a la hora de decidir el financiamiento de los cultivos a los socios, en el contacto con el socio, pero se perderá algo de la misma, y más si no integra el Consejo Directivo alguien de la Filial.

La organización en Filiales permitirá una agilidad mayor a la hora de tomar decisiones, Soriano tendrá el principal desafío de integrar tres entidades en plena actividad, para eso y para mantener la identidad ¿No sería adecuado que cada entidad de base de Soriano tenga un integrante en el Consejo de Filial?.

Los técnicos se verán ante el desafío de adaptarse a una nueva modalidad de trabajo, y los socios también, la misma consistirá en un seguimiento del cultivo obligatorio con la concesión del crédito. Estos departamentos técnicos funcionarán de manera descentralizada bajo la dirección de un Coordinador Técnico de Filial, y éstos bajo un Coordinador General de los Departamentos Técnicos que va dictando las acciones a seguir por los técnicos, habrá que preguntarse ¿Cómo responderán los técnicos ante nuevas relaciones laborales?, ya que no todos trabajan de la misma manera, además en Soriano la realidad productiva y tecnológica de los socios es diferente en las tres entidades, y ¿Los socios como responderán?, no todos están acostumbrados a esta modalidad.

Ya que el punto de contacto mas frecuente con el socio lo tendrá el técnico que hará el seguimiento del cultivo, la pregunta que surge es entonces ¿No se debería aprovechar al máximo ese contacto frecuente con el socio para vincularlo más a la Cooperativa?

Surgirá con la Cooperativa un novedoso contrato cooperativo, que vinculará más al socio económicamente, premiando su fidelidad económica con la cooperativa en la distribución de excedentes por medio de UAs, que se adquieren según el volumen comercializado por medio de la Cooperativa, el productor estará obligado a esto por

contrato, es decir bien empresarial, una suerte de “gancho” para atraer nuevos socios y premiar a éstos y los socios ya existentes.

Al mismo tiempo la cooperativa creará una S.A. por medio de la transferencia de Silos por parte del MGAP, esto le permitirá a la Cooperativa vender la cartera deudora de las cooperativas a la S.A., así la Cooperativa se capitalizará porque reduce sus pasivos y aumenta su patrimonio, el socio puede participar comprando acciones y obtener un beneficio económico y manteniendo el control de la S.A., ya que el 51 % de las acciones (acciones ordinarias) corresponden a COPAGRAN. De éste modo al igual que en el resto del mundo la Cooperativa se capitaliza formando parte de una S.A. que vende sus servicios, y aumentando su patrimonio. En pocos años, se pasará de un Consorcio formado por exigencias del BROU para refinanciar las deudas, a una Cooperativa nacional de primer grado, dueña de la mayoría accionaria de una S.A., lo que le permitirá hacer una reestructura financiera y encarar de forma más organizada los años siguientes.

Lo que sí llama la atención en los Estatutos (a la fecha de cierre del trabajo no habían sido aprobados) es que de los excedentes no se destine nada al fomento cooperativo o capacitación de los socios (lo cual si se promueve en los objetivos indicados en los Estatutos), éste ha sido uno de los problemas del cooperativismo agrario, no generar recambio en la dirigencia (generalmente por las garantías exigidas por el BROU a sus dirigentes para conceder créditos, lo que no permitía luego la rotación de los mismos al tener bienes comprometidos), muchas veces por falta de formación de los socios para los cargos, hoy los capacitados para un cargo de la dirigencia siguen siendo los mismos, está bien si están capacitados, pero luego de ellos ¿quién vendrá?, no se involucra a gente joven, se podía haber hecho que la directiva rotara parcialmente entre sus 5 integrantes cada año, de la forma actual cuando pasen dos períodos y los dirigentes cambien totalmente ese cambio le va a costar a la Cooperativa, son personas que se encontrarán las cinco con un accionar a la que se deberán acostumbrar lo mas rápido posible y ¿No les costará tiempo activo de la Cooperativa?, una forma de ir preparando futuros dirigentes puede ser invitando algún delegado o algún dirigente de Filial a alguna reunión de la directiva e ir rotando la invitación, así se va introduciendo y formando a los socios y posibles directivos en el accionar de la Cooperativa, lo mismo se podría hacer con la Asamblea de Delegados e invitar a dos suplentes por Asamblea.

En cuanto al negocio en sí, la Cooperativa manejará el 30 % de la agricultura de secano del país, dándole un peso enorme en el sector, importante a la hora de negociar ya sea por créditos o por insumos, también hará un mejor uso de sus recursos y reducirá sus costos operativos, lo cuál permitirá mejorar sustancialmente uno de los problemas de las Cooperativas; la Cooperativa por medio del Plan Ganadero integrará la cadena ganadera, en una zona (litoral oeste) donde la agricultura y la ganadería muchas veces se explotan en conjunto en los predios y donde los recursos naturales son inmejorables.

El Consorcio hasta hoy no ha podido solucionar el problema más grande que se le presentó, que fue las diferencias con CALMER, lo que terminaron con la salida de la misma, una Cooperativa que acompañó desde el principio el proceso involucrándose totalmente, pero que no se pudieron superar las diferencias con el Consorcio en cuestiones de Administración del mismo. Se expresa por parte de ésta Cooperativa que el atraso de la liquidación de los cultivos de verano generó molestias en los productores, lo cual es lógico, además teniendo en cuenta la actual situación de muchos de los productores que a veces necesitan en fecha ese dinero para hacer uso en los pasivos que poseen con los Bancos, pero el problema fue para todos, y algunas Cooperativas esa situación no les generó problemas, entonces aquí, teniendo en cuenta el volumen importante que maneja CALMER, surge la pregunta ¿Hasta que punto los productores ejercieron cierta presión en la Cooperativa para no aprobar su fusión en la Asamblea?, ¿No se pagó aquí el precio de no involucrar desde el principio a los socios, de mantenerlos informados?, dado que en la primera zafra ante un problema serio como es ese, y sumado a otras diferencia, se decida la desvinculación de la Cooperativa cuando ésta había estado fuertemente involucrada desde el principio.

COPAGRAN generará un fuerte impulso en su sector, pero actuará con actores que viene sufriendo una recesión hace muchos años y que poseen grandes pasivos con el sector bancario, además sin un apoyo claro por parte del gobierno hacia el mismo.

Con la finalización de éste trabajo surgen nuevas interrogantes, algunas sin respuesta dado que no estaban dentro de los objetivos del trabajo ya que la dimensión de éste emprendimiento es enorme y había que limitar los objetivos, como por ej.: el tema de la escasa participación del socio que es el dueño de la cooperativa.

Así como a medida que comience a funcionar COPAGRAN se irán generando nuevas interrogante, el tema da para mucho estudio es muy interesante, por lo que le corresponderá a otros estudiantes continuarlos.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 1996. Identidad y Principios Cooperativos. Montevideo. 109p.
- BENTANCOR, A.; MARIUS, N. 2001. Experiencias asociativas en el complejo forestal uruguayo y la cooperativa de servicios forestales del Carmen. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía. 79p.
- CEPAL. 1989. Cooperativismo Latinoamericano: Antecedentes y Perspectivas. Santiago de Chile: Naciones Unidas. 287-342p.
- COFAC. Revista uruguaya de cooperativismo y finanzas: Cooperación, N ° 13, 14, 15, 16, 17 y 18.
- COFAC. 2001. Manual de Funcionamiento de la Filial. 49p.
- COFAC. 2000. Roles y Responsabilidades en COFAC. 52p.
- CONVENIO UTE-U de la R.1998. Soriano, Economía del depto., Análisis y perspectivas al año 2010. Productora Editorial.11-26p.
- CUDECOOP. 1993. Catálogo del Cooperativismo Uruguayo. Montevideo. 9-13 y 123-176 p..
- CUDECOOP. 1989. Primer Relevamiento Nacional de Entidades Cooperativas. Montevideo.
- CUDECOOP. 2002. Principales Bases para un Proyecto de Ley General de Cooperativas. Montevideo. sp.
- CUDECOOP. 2002. Jornada sobre legislación cooperativa. 30 de Agosto de 2002. Montevideo.
- CUDECOOP. 2002. Jornada sobre actualización cooperativa. 20 de Setiembre de 2002. Salto.
- DE HEGEDUS, P. 1996. El Sistema Cooperativo Agrario en Uruguay. Montevideo, Facultad de Agronomía, 26p.
- DEL CAMPO, J. 1995. Proyecto de desarrollo rural de la Sociedad de Fomento Rural de Pueblo Risso. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía. 128p.

- DUTRENIT, C.; MIR, M.; MARQUILLO, C. 1964. Cooperativismo En el mundo y en el Uruguay. Montevideo. 5-30p.
- DURAN, A. 1985. Los Suelos del Uruguay. Montevideo, Hemisferio Sur. 389p.
- GARRIDO, M. J. 1998. Distintas Modalidades de Extensión en el Marco de la Cooperativa CALELCO. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía.
- INSTITUO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INE. 1996. VII Censo general de población. III de hogares y V de viviendas. Soriano. www.ine.gub.uy.
- LAMBERT, P. 1959. La Doctrina Cooperativa. Ediciones INTERCOOP, Bs. As. 1-58p.
- MALDINI, E.; RAMOS, A. y VASALLO, C. 1987. Contribución del sistema de cooperativas agrarias al desarrollo rural. MTSS. Dirección Nacional de Fomento Cooperativo. Mesa Nacional Intercooperativa. Fundación de la cultura universitaria. U de la R.. Montevideo. Uruguay. (Cooperativismo y Sociedad N °3). 84p.
- MTSS, Dirección Nacional de Fomento Cooperativo; U. de la R., Instituto de Ciencias Sociales. 1989. Primer Relevamiento Nacional de Entidades Cooperativas. FCU 1990. 160p.
- PAOLINI, G. La Cooperativa CALCE, propuesta de desarrollo. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía
- RUDÉ, G. 1978. Protesta popular y revolución en el siglo XVIII. Editorial Ariel. Montevideo. Uruguay. 17-33p.
- Revista del Plan Agropecuario N ° 105, Marzo 2003. Montevideo. Uruguay.
- TARCA, M. 2000. Estudio de la cooperativa agraria remitentes cardona de leche (Re.Car.Le.CAL) y análisis de escenarios posibles. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía. 67p.
- TERRA, J. P. 1986. Proceso y significado del cooperativismo uruguayo. Montevideo. Arca/Banda Oriental 165-168p.
- UNIDAD DE ESTUDIOS COOPERATIVOS, Servicio Central de Extensión y Actividades en el Medio, U.de la R., Montevideo, Uruguay. Boletín Estudios Cooperativos N ° 1 (1999), 1 (2000), 1 y 2 (2001)

URUGUAY. MGAP. Carta de Reconocimiento de Suelos del Uruguay, escala 1: 1.000.000.

URUGUAY. MGAP. Carta de Reconocimiento de Suelos del Uruguay tomo III.

URUGUAY. MGAP. Dirección de Censos y Encuestas (1994). Censo General Agropecuario 1990. Montevideo, Uruguay. Departamento de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística. 238p.

URUGUAY. MGAP. Dirección de Censos y Encuestas. Censo General Agropecuario 2000. Montevideo, Uruguay. Departamento de Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística. www.mgap.gub.uy.

VIDAL, R. Descripción del Área de Influencia de Pueblo Risso-Soriano (trabajo preliminar en fase de corrección). U. de la R., Facultad de Agronomía, Centro Regional Sur, Área de Introducción a la Realidad Agropecuaria.

VINCENS, B. 1941. Régimen Cooperativo. Facultad de Ciencias Económicas. 1-26p.

WEISS, A. L. y VEGH, L. A. 1944. Organización de Cooperativas Agropecuarias en el Uruguay. Imprenta Artigas. Montevideo, Uruguay. 9-11p.

www.cudecoop.org.uy

www.montevideo.com.uy. - Enciclopedia Geográfica del Uruguay. 2003.

10. ANEXOS

ANEXO 1

Los Consorcios

Para mayor información sobre consorcio 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 temporalmente 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 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 de otorgamiento e individualización de los otorgantes.
2. Su denominación con el aditamento “Consorcio”.
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.

ANEXO 2

Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional

Las ventajas que ofrecen las cooperativas en el tercer milenio

Los valores, los principios, la ética y la competencia comercial son las ventajas que ofrecen las cooperativas tanto a sus miembros como a las comunidades en que operan. Las cooperativas dan importancia primordial a las personas; los mismos miembros son su dueño; las rigen principios democráticos; y son empresas competitivas que son por lo menos tan eficientes en sus operaciones comerciales y en el uso de capital como las demás empresas en el mercado. Con todo, no es el afán de lucro lo que las motiva sino las necesidades. Estas características importantes que las distinguen de las empresas tradicionales les permitirán competir y prosperar en el nuevo milenio.

La flexibilidad es una de las mayores ventajas que la forma empresarial cooperativa ofrece. Al iniciar el nuevo milenio, sabido es que una multitud de desafíos nos aguardan. Sin embargo, sabido es también que esos mismos desafíos brindarán algunas de las mejores oportunidades para que las cooperativas puedan atender a las necesidades en constante evolución de quienes deben adaptarse rápidamente a condiciones económicas, sociales y culturales a menudo difíciles. Pese a que las condiciones del mercado se han endurecido, las cooperativas siguen siendo actores importantes en las economías nacionales e incluso cada vez más en las transnacionales. Las repercusiones de la mundialización han puesto a prueba el modelo de la cooperativa y una cantidad creciente de personas recurren a ese modelo para atender a sus necesidades. En realidad, la creación de nuevas empresas cooperativas está en aumento en esferas tales como la atención social y la informática. Las mujeres y los jóvenes también están optando por la creación de cooperativas en las que les es posible determinar sus propias reglas, fijar sus propias prioridades y establecer una cultura empresarial que dé prioridad a las personas y no al lucro. Por consiguiente, las cooperativas están creando nuevos empleos y oportunidades.

Sin embargo, sus miembros no son los únicos que se benefician. Las cooperativas también ofrecen ventajas a sus usuarios así como a las comunidades en que operan. Al aplicar sus valores y su ética, las cooperativas fijan las normas de la industria. En algunos países, se considera a las cooperativas más fidedignas que las empresas y corporaciones tradicionales precisamente por ese motivo. En otros, se les considera en la vanguardia de la promoción de alimentos sanos y seguridad alimentaria, la protección del medio ambiente y la oferta de empleos suficientes. Incluso en algunos países las cooperativas están construyendo sociedades pacíficas promoviendo la comprensión y la

colaboración entre personas de diversos orígenes culturales y diferentes niveles de ingreso.

Sin embargo, es importante hacer hincapié en que las cooperativas no son un instrumento de política gubernamental. Para que tengan buen éxito, los gobiernos deben crearles un entorno favorable a su crecimiento y desarrollo. La importante labor realizada por la Organización Internacional de Trabajo y las Naciones Unidas en concierto con ACI sobre el establecimiento de los marcos de referencia de políticas que definen el papel del Estado en materia de cooperativas merece ser estudiada más a fondo tanto por las cooperativas como por los gobiernos.

Más de 760 millones de personas han optado por los beneficios que ofrecen las cooperativas. Han comprobado que la cooperativa, como forma de organización, puede mejorar sus vidas permitiéndoles decidir como una empresa con características singulares puede atender a sus necesidades de manera óptima.

En resumidas cuentas, las ventajas que ofrecen las cooperativas están mejorando la vida de personas en todas partes.

La ACI hace un llamamiento a todos sus miembros para que fomenten las ventajas que ofrecen las cooperativas mediante la mejora constante de los servicios prestados a sus miembros; promuevan, utilicen, aprovechen y fomenten la nueva designación en internet .coop para demostrar los aspectos distintivos de las cooperativas; y, por último, entablen y fortalezcan diálogos con sus gobiernos para asegurarse de que sus políticas permitan que las cooperativas prosperen.

ANEXO 3

Unidad de Suelos	Material Generador	Relieve	Suelos
Béquelo (Bq)	Formación Fray Bentos y formación cretáceos	Colinas sedimentarias y lomadas fuertes, con altiplanos y lomadas suaves asociadas en la zona de Palmitas y Darwim	Dominantes: Brunosoles Eutricos Háplicos y Br. Típicos. Asociados: Vertisoles Háplicos
Cuchilla de Corralito (CC)	Sedimento arcilloso y arenoso-arcilloso de Formación Libertad y retransporte de materiales cretáceos y subyacentes.	Lomadas suaves, con lomadas fuertes asociadas y algunos escarpes	Dominantes: Brunosoles Subéutricos Lúvicos/Típicos y Vertisoles Rupticos Lúvicos. Asociados: Argisoles Dústricos Ocricos y Planosoles Dústricos Ocricos.
Cañada Nieto (CñN)	Sedimento areno-arcilloso de removilización de Formación F. Bentos y sedimento limo arcilloso de F. Libertad	Lomadas fuertes con interfluvios de lomadas suaves. Algunas colinas sedimentarias asociadas	Dominantes: Brunosoles Subéutricos Típicos. Asociados: Brunosoles Eutricos Típicos.
La Carolina (LC)	Sedimento limo –arcilloso cuaternarios, potentes, sobre basamento cristalino	Lomadas fuertes, con lomadas suaves asociadas, interfluvios ocasionalmente aplanados. Valles angostos con afloramientos contra los ríos de drenaje.	Dominantes: Brunosoles Eutricos Típicos y Vertisoles Rúpticos Lúvicos. Asociados: Brunosoles Eut/Subéutricos.
Fray Bentos (FB)	Sedimento limo-arcilloso de F. Libertad sobre F. F. Bentos, y sedimentos francos con clara influencia del F. Bentos.	Colinas sedimentarias, lomadas fuertes e interfluvios de lomadas suaves	Dominantes: Brunosoles Eutricos Típicos. Asociados: Brunosoles Eutricos Háplicos.
San Gabriel – Guaycurú (SG-G)	Basamento (migmatitas y granitos, raramente ectinitas) alterados y retransportados; parcialmente recubiertos por sedimento limo-arcilloso de débil espesor.	Colinas cristalinas algo rocosas con lomadas fuertes	Brunosoles Subéutricos Háplicos. Asociados: Brunosoles Subéutricos Típicos/Lúvicos, Br. Eutricos Lúvicos/Típicos y Inceptisoles Ocricos.
Risso (Ri)	Sedimento limo-arcilloso de F. Libertad	Interfluvios de lomadas suaves	Dominantes: Brunosoles Eutricos Típicos. Vertisoles Rupticos Típicos/Lúvicos.
Villa Soriano (VS)	Sedimento aluviales halocénicos y F. Dolores	Llanuras altas, medias y bajas	Dominantes: Gleysoles Háplicos Melánicos, Fluvisoles Heterotexturales Melánicos y Vertisoles Háplicos. Asociados: Brunosoles Eutricos Lúvicos, Solonetz,

			Fluvisoles Isotexturales Melánicos y Solods Ocrícos.
Sierra de Animas (SA)	Formación Sierra de Animas	Sierras montañosas muy rocosas	Dominantes: Inceptisoles Umbrícos y afloramientos rocosos. Asociados: Litosoles Subéutricos Umbrícos.

Fuente: Carta de Reconocimientos de Suelos del Uruguay, Tomo III.

Área (hectáreas) de las principales Unidades de Suelos de Soriano.

Hás.	Unidades de Suelos								
	CC	Bq	SG-G	FB	Cñ N	LC	Ri	VS	
	157.500	117.500	160.000	72.500	100.000	62.500	7.500	65.000	

Fuente: Elaboración propia.

Anexos 4

Superficie sembrada de cultivos de invierno, según fuente de financiamiento.

Año Agrícola 2002/2003				
Superficie Sembrada				
Fuente de financiamiento	Trigo		Cebada	
	(miles ha)	(%)	(miles ha)	(%)
Total	137.1	100.0	102.8	100.0
Propia	87.5	63.8	37.8	36.8
BROU	6.8	5.0	0.4	0.4
Banca privada	1.3	0.9	1.0	1.0
Proveedor de insumos	11.8	8.6	10.0	9.7
Molinos o industria	1.9	1.4	38.7	37.6
Cooperativas	20.3	14.8	7.0	6.8
Acopiador/exportador	5.2	3.8	6.8	6.6
Otra	2.3	1.7	1.0	1.0

Fuente: Revista del Plan Agropecuario N° 105, MGAP-DIEA.

Al estudiar los cultivos individuales permite rescatar algunas diferencias importantes en las formas de financiamiento.

El trigo es el único cultivo en el que la financiación bancaria llega a un valor perceptible (5%). En la cebada es obvio que por ser un cultivo contratado es la industria la principal fuente de financiamiento.

Se observa la importancia del sector cooperativo en el trigo siendo la principal fuente de financiamiento cuando no es propia.

Superficie sembrada de cultivos de verano, según fuente de financiamiento.

Año Agrícola 2002/2003								
Superficie sembrada								
Fuente de financiamiento	Maíz		Girasol		Sorgo		Soja	
	(miles ha)	(%)	(miles ha)	(%)	(miles ha)	(%)	(miles ha)	(%)
Total	42.4	100.0	189.2	100.0	19.0	100.0	70.3	100.0
Propia	29.8	70.3	74.8	39.5	14.1	74.2	38.0	54.1
BROU	0	0	0	0	0	0	0	0
Banca Privada	0	0	0.6	0.3	0	0	0	0
Proveedor de insumos *	6.3	14.9	44.2	23.4	2.2	11.6	9.8	13.9
Molino o industria	0.4	0.9	6.8	3.6	0	0	1.2	1.7
Cooperativas *	3.8	9.0	35.6	18.8	1.3	6.8	6.1	8.7
Acopiador/exportador *	1.8	4.2	25.2	13.3	1.0	5.3	13.1	18.6
Otra	0.4	0.9	2.0	1.1	0.4	2.1	1.9	2.7

Fuente: Revista Plan Agropecuario N° 105, MGAP-DIEA

Se puede observar como en Girasol los proveedores de insumos y las cooperativas financian más del 40 % del área sembrada. Las cooperativas también tienen cierta importancia en la financiación de la soja, se puede observar como cultivos como Maíz y Sorgo que se usan mas que nada para consumo animal predomina la financiación propia.

Anexo 5

Artículo 119.- Sustituyese el inciso segundo del numeral 2) del artículo 277 de la Ley N° 16.170, de 28 de diciembre de 1990, en la redacción dada por el artículo 288 de la Ley N° 16.736, de 5 de enero de 1996, por el siguiente:

“El Ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca podrá transferir directamente la titularidad de los silos, plantas de almacenaje, elevadores zonales, depósitos y equipos administrados por la Comisión Técnica Ejecutora del Plan Nacional de Silos a sus actuales tenedores legítimos con título habilitante.

A tales efectos los mismos se deberán comprometer a integrar un capital no menor a U\$S 40 (cuarenta dólares de los Estados Unidos de América) por tonelada de capacidad nominal de los depósitos, en un plazo de hasta 10 años, quedando el Ministerio facultado para contemplar causales de fuerza mayor que justifiquen la ampliación del mismo.

El plazo para acordar las condiciones de integración de capital entre el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y los actuales tenedores no podrá exceder los 180 días a partir de la vigencia de la presente ley.

Dicho plazo podrá ser extendido en la mitad del anterior y por única vez por razones debidamente fundadas.

Vencidos cualquiera de los plazos dispuestos en el inciso anterior, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca podrá enajenar libremente los bienes, sin limitaciones de ninguna índole.

El capital integrado por los actuales tenedores se destinará a los siguientes fines:

1. En hasta un 20 % (veinte por ciento), a atender la deuda del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca ante el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) para la construcción de silos.
2. El remanente, a atender la deuda que tuvieren, al momento del acuerdo, los actuales tenedores ante el BROU. En caso de que el tenedor no tuviere deudas con el BROU, dicha integración se destinará a la cancelación de pasivos, priorizándose las deudas

con el Estado y de no existir deudas se constituirá en una efectiva capitalización de la tenedora.

La deuda que tuvieran, al momento del acuerdo, los actuales tenedores con el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca por concepto de arrendamiento de las plantas deberá ser cancelada independientemente de la capitalización antes mencionada, según forma de pago que se acordará dentro de los plazos ya definidos.

El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca podrá gravar con hipoteca a favor del BROU, las plantas de su propiedad en respaldo de créditos de los tenedores que ingresen en la operativa que esta ley consagra.

La enajenación en primera venta de los bienes comprendidos en esta operativa, no estará gravada por el Impuesto de las Transmisiones Patrimoniales (ITP).

El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, a través de los servicios técnicos correspondientes, realizará el seguimiento y control de las operaciones de mantenimiento del funcionamiento de silos, plantas de almacenaje, elevadores. Depósitos y equipos que se transfieren a sus tenedores”.

Anexo 6

Entrevista al Sr. Daniel Bentancur, Secretario de CUDECOOP, Marzo de 2003.

¿Qué rol tiene en CUDECOOP?

Soy el Gerente institucional de CUDECOOP, además soy Consejero de la entidad ante el MERCOSUR y Presidente de la agencia de viajes cooperativa ANDARES.

¿Qué hechos destacados han ocurrido sobre la doctrina, y en Uruguay estos tres últimos años?

Hay una gran variedad de leyes, la ley que orienta el cooperativismo data de 1941. No hay voluntad política, significaría cambios en el país, no está aceptada la doctrina por el gobierno. En estos momentos se está discutiendo sobre la ley general de cooperativas. Se agotaron los modelos que se aplicaron por sector, no es solo un problema jurídico, sino de tomar iniciativa, y falta de respaldo político, ej.: el sector agropecuario, tiene una ley amplia sin apoyo político. No hay procesos de reconversión.

Las cooperativas de consumo están absolutamente estancadas, también en el mundo, no es solo un problema de ley; en las cooperativas de trabajo el problema si está en la ley, la definición es mala.

¿Cuál es la relación de CUDECOOP con el Gobierno?

Ahí tenemos que dividir con mucha claridad lo que son relaciones con el sistema político, con el gobierno particular, y con las relaciones de estructura del Estado. Normalmente siempre hay que hacer este tipo de cuestiones, pero particularmente el movimiento cooperativo.

El Estado como tal, no existen políticas de Estado en relación al movimiento cooperativo. Existieron en su momento, en los años 40 y en los años 60, que implicaron un poco las características del movimiento cooperativista actual, sus límites y sus deformaciones y también sus capacidades. Posteriormente en la época moderna de los 80 y los 90 son inexistentes las políticas de Estado; entonces solo hay una herencia de lo anterior que implica por ejemplo que haya 12 organismos del Estado que tienen algo que ver con sectores del movimiento cooperativo, que no están coordinados entre sí en su

accionar, no comparten información, desde el punto de vista de sus políticas o ausencias de políticas no coordinan absolutamente para nada y que en muchos de los casos se superponen en lo que realizan. Esto es lo que ha implicado una situación bastante caótica para las cooperativas que muchas veces no saben exactamente a que atenerse porque están sujetas a la arbitrariedad de lo que un empleado "X" o un servicio jurídico de una repartición "X" interprete, independientemente de que eso pueda ser coherente o no con lo que la legislación dice o con lo que la materia establece, y causa perjuicios, perjuicios evidentes para el accionar de las cooperativas; nosotros estamos sufriendo muy fuertemente en la actualidad, por ej. a partir de lo que se hace del BPS, el BPS se ha transformado en una traba para el desarrollo y para el mantenimiento del sistema cooperativo; nos suceden cosas increíbles, por ej.: el absurdo que una sociedad comercial Argentina pueda registrar y patentar la marca Cooperativa, no solo es ilegal sino antilógico, sin embargo lo logra hacer. O tienen que salir las cooperativas de Ahorro y Crédito en relación al BPS con un remitido que establece que todo el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito de capitalización se siente discriminado y atacado. Nunca había tenido que salir un sector del movimiento cooperativo a decir este tipo de cuestiones. Esto tiene que ver con las consecuencias de inoperancia, en fin uno lo puede calificar como quiera, de políticas de Estado.

Al hecho de que no hay políticas de Estado en relación al movimiento cooperativo se suma desde el sistema político una no comprensión de lo que es el movimiento en cuanto a su naturaleza y en algunos sectores una indiferencia, más lo que es la presión que puedan ejercer sectores de interés que operan también sobre el sistema político, y en la medida que hay un crecimiento de cualquier manera de la actividad empresarial de la cooperativas, hubo banco de seguimiento de mercado, en una época como esta, además donde se ha comprimido el crecimiento empresarial, y claro, molesta en todo sentido y empieza a haber todo tipo de medidas.

Bueno eso por un lado. Nosotros de cualquier manera en este último período logramos reactivar la Comisión Honoraria de Cooperativismo en el marco de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, esto fue en acuerdo con la coalición de gobierno a propuesta del Partido Nacional, el sector de Lacalle, en el anterior gobierno de Lacalle se había creado ésta Comisión, en discusión y en acuerdo y a propuesta de la Confederación de Cooperativas, y es una mesa de negociación privilegiada entre el Poder Ejecutivo y el Movimiento Cooperativo organizado, no implica una estructura importante, de hecho digamos por decreto de ley se conformó ésta Comisión con un Consejo donde el Presidente y dos personas más son nombradas directamente por el poder político, el Poder Ejecutivo, y dos integrantes de la Confederación de Cooperativas, de una lista que sugiere la Confederación de seis personas. La Comisión fue reactivada ahora nuevamente a propuesta del Partido Nacional en los acuerdos que se hicieron de entrada con el Partido Colorado cuando empezó el Gobierno, había quedado en suspenso con el anterior Gobierno de Sanguinetti, se decide que los miembros de CUDECOOP son aquellos que CUDECOOP designe, y a su vez de las seis

personas dos de los del Poder Ejecutivo también son cooperativistas de confianza política del Gobierno, de la coalición en este caso, eran dos colorados, pero el Presidente era el subdirector de la OPP de Lacalle, el Ing. Agr. Gonzalo Cibils. Aunque la coalición a dejado de actuar en la actualidad y salió el subdirector de OPP, mantuvo con responsabilidad por parte del Gobierno la Dirección de la Comisión Honoraria, es una cuestión positiva mas allá de la política, para nosotros es estrictamente positivo, porque es un ámbito en el cual nosotros podemos hacer una serie de planteos, independientemente de que hay un marco general que no es propicio y favorable, nos ha permitido destrabar cierto tipos de problemas, dar indicaciones acá en forma indicativa hacia el Parlamento donde podrían existir centros de interés y ayuda dignos a algunos de los sectores en cuanto a planteos y proyectos que tenían, que no caminaban como tenían que caminar producto de las relaciones que se tienen, digamos a actividades de este nivel de la Comisión, ayuda a destrabar e impulsar este tipo de proyectos específicamente. Pero el rol de esta Comisión ha sido limitado, no cuenta con estructura propia, no tiene la capacidad de darle seguimiento a los temas, y en realidad ha sido una mesa de negociación donde CUDECOOP le ha dado impulso sobre los efectos de tener un embrión de relacionamiento de este tipo. Nuestra apuesta va mas aya, pensamos que tiene que haber un organismo como éste, pero con capacidad real propia que impulsara una serie de modificaciones legales de trascendencia, estamos hablando de una Ley General que nos parece indispensable, que estamos trabajando, que le permitiera al Movimiento Cooperativo no solamente hacer alguna reingenierías, que siempre son buenas, sino además replantearse sus roles en el marco de la sociedad, sus roles desde el punto de vista económico y el desarrollo y sus potencialidades, no solo porque haya condiciones comerciales para realizar algo, sino porque van en función de una estrategia determinada y de determinado rol que queremos que cumpla el servicio de los asociados y de la sociedad en su conjunto.

En este tipo de cuestiones necesitan que el Estado asuma también responsabilidad por las características de nuestro Movimiento y que negocie junto con nosotros, que se platee como un socio estratégico, desde la oportunidad del Estado como tal y el Movimiento Cooperativo como tal una reflexión en este sentido y que piense no protección del movimiento, sino que piense promoción, la promoción no es solamente el tema financiero, la promoción es un tema mucho mas amplio y nosotros a esta altura de lo que menos estamos hablando no es del tema dinero, sino de condiciones reales para jugar en forma conjunta.

Uno piensa en política activa de empleo por ejemplo, y parece disparatado que con todos los fracasos que ha sumado el Estado, insistiendo con el tema de que el empleo es algo donde la gente tiene que generarlo en la forma tradicional en donde son las empresas capitalistas lo que lo generan o la mega obra del Estado faraónicas que se terminan comiendo alguna multinacional o inversores privados, pero lo que genera son, cuando son puestos de trabajo, son en condiciones muy precarias y a veces ostentando hasta con la dignidad del trabajo o la dignidad de la gente. En cambio la promoción de

los asociativo con utilización de mano de obra intensiva lleva a que cumpla un rol mucho mas que a tener trabajo, sino el de ayudar a organizar socialmente a la gente, a crear disciplina de trabajo, disciplina y responsabilidad de trabajo, nos parece que en ese sentido hay mucha experiencia a nivel internacional, tendría que pensarse del Estado que el Movimiento Asociativo Cooperativista particular tiene roles importantes, como esos podríamos seguir una cantidad de sectores en cuales nosotros hemos trabajado y acumulado experiencia en estos años, sectores de la macroeconomía como el tema de la Administración del Fondo de Pensiones, que hemos demostrado que lo podemos hacer bien y además al servicio del país. Nosotros si somos el sector que no nos llevamos la plata para otro lado, si somos un sector que no dejamos a la gente en la calle en forma irresponsable , y eso está mostrado con la práctica cotidiana de hace una cantidad de años; entonces el Estado tendría que ver en forma positiva la aparición del Movimiento Cooperativo en cualquier área en al cual se considere, hacer estratégico, hacer algún tipo de cambio o tomar algún tipo de iniciativa. Nosotros sabemos que no es así porque hasta cuando se promueve las aperturas por parte del Estado resulta que las cooperativas no tienen posibilidades de intervenir, tienen que intervenir las Sociedades Anónimas (S.A.) o se parece una especie de definición religiosa, si sos S.A. sos bueno, en cambio si sos cooperativa parece que fuera un pecado, es anticonstitucional discriminar, pero se discrimina, se discrimina en el Seguro, hemos hecho las cosas pero en la cuerda floja.

¿Que es lo que se necesita? Una coordinación superior, coordinación estratégica en cuanto a roles, pero es repensarse también el Estado y por lo tanto el sistema político tendría que repensar también, que es lo que piensa de políticas de Gobierno en los cuales actores importantes no solo de la economía social las cooperativas tengan roles reales para jugar como tales, no solamente algún sector.

Normalmente lo que se impulsa es algún sector, según el color o la bendición política de cada partido, se dice “ Ha no, las cooperativas de Vivienda pueden ser, otras Cooperativas no”, es el Movimiento por su naturaleza que debe ser promovido e impulsado y ayudado a mejorar en su eficiencia, se esta lejos de todo eso. Lo que estamos haciendo nosotros es tratar de ponernos en mejores condiciones para poder, en el nuevo período que se abre electoral, las posibilidades de cambio de orientación, no importa quien sea el Presidente, sino los cambios de orientación, de políticas del país, que no sea únicamente conservadora y neoliberal, mas de centro de centro-izquierda. Y en esa medida el Movimiento seguramente va a encontrar mayor, no se si respuesta, pero por lo menos se van a escuchar mas los planteos nuestros; yo creo que depende mucho esto de las relaciones con el Estado de lo que nosotros internamente hagamos y maduremos que es parte de esto, mismo definido como plan estratégico dentro de dos años, ponernos en condiciones para tener propuestas, que no sean solamente propuestas programáticas, sino que vayan acompañadas de proyecto de ley, proyecto de desarrollo empresarial en determinadas áreas, oferta de coordinación interna de nuestros esfuerzos en otras áreas junto a otros actores de la economía del Estado.

¿Y con el sistema educativo?

Cuando hablamos de relación con el sistema educativo, nosotros siempre hablamos que hay una relación con el sistema educativo formal y después todo lo que tiene que ver digamos con la educación, que no es el sistema educativo formal que ayuda tanto a la formación dirigencial como a la capacitación dirigencial y del funcionario para poder ejercer sus funciones en forma eficaz dentro de las cooperativas.

Nosotros hemos tratado de tener una política en doble sentido, cierta política hacia el sistema educativo formal, dirigido en la estructura que tiene el país, tanto en educación pública como privada y a su vez los tres niveles de la enseñanza. Pero lo hemos hecho sin poder tener una continuidad de política y también reconociendo que si bien pragmáticamente en los planes de estudio en los tres niveles aparece la temática cooperativa, aparece como temas que no son de prioridad como temas que no están pensados en su conjunto y muchas veces, la mayor parte de las veces que no está pensado como una vinculación a lo que son las experiencias reales del cooperativismo, están más pensados como cuestiones de análisis global, de análisis teórico de la cuestión, y claro eso empobrece fuertemente, tiene que ver con la concepción de los años 60, del desarrollo de los años 60, principios de los 70 que ha quedado como una herencia que no ha variado, lo que hay son propuestas de trabajo que muchas veces vienen según la mayor o menor afinidad a compromiso directo que tengan sectores del cooperativismo desde el punto de vista territorial con escuelas, con liceos, con escuelas de la UTU, con facultades o con Universidades. Digo desde el punto de vista territorial, porque se nos da mucho sobre todo en primaria que nosotros tenemos mucha militancia, mucha dirigencia cooperativa que son maestros y maestras en el interior del país, entonces esa gente trabaja en los Comités de Educación y además de trabajar en el interior de la cooperativa, vincula las cooperativas a las escuelas desarrollando actividades interesantes, pero no está hecho sobre bases comunes y cosas que estén totalmente pensadas; pero hemos hecho el tipo de esfuerzo de relacionamiento estructurales, Primaria tiene una Comisión dentro del Cooperativismo, pero la vinculación no nos ha permitido desde un sesgo de actividad mantenida, sostenido. Incluso la gente que está en una Comisión, como Comisión asesora no tiene dentro de la estructura un peso, las decisiones no son vinculantes tampoco en el sistema, en realidad es una expresión de deseo y voluntad que parte de que esas Comisiones existían ya de los 60 cuando existían un poco más de peso en función de otro tipo de planificaciones y de proyección que hacía la educación primaria.

Nosotros tenemos las incapacidades propias de una organización chica como para poder hacer un esfuerzo nacional sostenido dentro de lo que implicaría un programa de desarrollo integral, que no tenemos recursos y capacidades de poder hacerlo. No falta de

voluntad porque nos damos cuenta de la importancia que tiene para el crecimiento futuro y la renovación de dirigentes, las creación de una base donde la gente no solamente vea el tema cooperativo desde la ideología, sino que también lo vea desde el punto de vista práctico en vista de que le puede solucionar efectivamente sus necesidades, la gente dice “vamos a hacer una cooperativa”, pero en realidad no sabe lo que es una cooperativa, no sabe como funciona, como empresa no tiene idea, porque no tiene la formación en ese sentido; en cambio si aparecen programas, sobre todo a nivel medio y en el terciario en los cuales se promueve la creación de la mentalidad, se los promueve con plata y con programas internacionales y hasta el Estado pone dinero para crear empresarios privados, o sea ahí también son la definición de política de Estado permeabilizadas por el neoliberalismo donde hasta la UTU por ejemplo, a mi me parece demencial desde que la UTU se este promoviendo que los electricistas, albañiles o carpinteros en un país como el de las condiciones nuestras estén pensando que puede ser un empresario exitoso por separado, cuando todo indica que lo mas conveniente sería que fueran empresarios asociados, cuando salen de la UTU tendrían que saber y salir con todos los elementos como para conformar pequeños equipos en vez de ir a trabajar prisioneros de alguna empresa que los termine haciendo trabajar en condiciones muy malas, además por otro lado para ser micro PYME es una mentira, el país no tiene ninguna política para reconocer las micro PYME, anda a anotarte al BPS como trabajador independiente y tienes que pagar \$ 3700 clin caja todos los meses independientemente que trabajes o no trabajes, ya estas fundido antes de empezar, que es lo que pasa que todas las microempresas cierran una atrás de otra y además le caen arriba todas las inspecciones, todos esos que no van a otro lado a esos si van. Es muy disparatado que sucedan estas cosas, y nosotros no tenemos capacidad, en la medida que no hay políticas de Estado, nosotros tampoco tenemos capacidad de establecer una política, hemos hecho mas un tipo de cuestiones en el marco terciario, lo hacemos desde otro ángulo, en el marco terciario, en la Universidad de la República en particular nosotros hemos establecido relaciones permanentes integrando el Consejo Consultivo de la Universidad de la República junto al PIT CNT, con sus técnicos empresarios, intendentes, pero es pensando que roles en función de las necesidades que tiene el país puede implicar a uno de los actores junto con la Universidad de la República, es otra cosa, es desde la sociedad civil que estamos pensando que podemos hacer, la sociedad de desarrollo locales, el tema energético, etc; hacemos nuestra propuesta ahí, no es el rol de pensar lo educativo en función del desarrollo cooperativo, esto es un poco la realidad que tenemos.

Después existe por otro lado todo lo que si hacemos nosotros mismos, a partir de nuestro análisis vincularnos con otros sectores, también con sectores de la educación formal, pero por tener una política propia educativa que en el sentido de formación de dirigentes tiene sentido de capacitación para el desarrollo de la actividad específica, y eso es muy activo, tenemos una unidad acá en CUDECOOP y con otras unidades que hay en federación, esta unidad desarrolla programas de cursos, tiene acumulación

importante de conocimientos, trabaja en la asistencia técnica también a partir de toda una red que hay de profesionales que están especializados en la temática cooperativa.

¿ La relación con el MERCOSUR como es, que vinculaciones hay?

Nosotros trabajamos en dos niveles; trabajamos como organización de la sociedad civil, estamos desde el año 1999 integrando un órgano formal del MERCOSUR que es el Fondo Consultivo Económico Social del MERCOSUR, ahí estamos integrando junto a las cámaras empresariales, las confederaciones sindicales y otras organizaciones diversas como asociaciones de consumidores, agrupaciones universitarias, etc. o ONG'S.

Este es un órgano consultivo del Grupo Mercado Común, que es el órgano ejecutivo del MERCOSUR, y ahí se trabaja en un órgano regional en el cual se promueven y se desarrollan recomendaciones que es la forma como se puede expresar para que el MERCOSUR asuma determinado tipo de directivas, y a lo largo de los años se han hecho una cantidad importante de recomendaciones, por ejemplo una tiene que ver con los Foros de Competitividad para que sean adoptados efectivamente, todo el trabajo en cadenas productivas, el tema de la macroeconomía, una recomendación sobre el tema de la Federación Económica Europea de priorizar dentro de bloques regionales sobre comercio externo vinculación con terceros países, esos temas que se están discutiendo también dentro de la estructura oficial del MERCOSUR, que es importante que la sociedad civil cooperativista organizada se exprese, de su punto de vista para que sean tomadas en cuenta.

Otro tema importante es el del asunto fronterizo en el cual nosotros trabajamos muy fuerte, incluso hemos organizado consultas con las sociedad civil local en algunos puntos estrategas en Rivera, el año pasado hicimos una en Rivera, en Santana de Livramento juntando a la sociedad solidarizada, considerando todos los temas fronterizos, llevando allí a la gente de la Cancillería, Salud Pública, a nivel de los máximos jerarcas, que tuvieran que tomar nota y escuchar lo que la gente normalmente no tiene forma sino de decir, para que se tome en cuenta en las políticas MERCOSUR.

Ese es un campo de acción, en ese campo de acción la integración de todas las Confederaciones del MERCOSUR, dentro de ese órgano, caso que nos llevo tiempo, tuvimos disputas en Brasil que no se reconocía la Confederación de Cooperativas de Brasil, que contradictoriamente desde el punto de vista de desarrollo empresarial cooperativo es el mas fuerte de los cuatro países, en el sector agropecuario son enormes, pero por otro lado si bien es mas fuerte desde el punto de vista empresarial en su actividad política su reconocimiento en la sociedad es menor, por lo tanto tuvieron grandes dificultades para ser aceptados, pero lo logramos procesar todo eso en conjunto y una vez que estuvimos todas las organizaciones promovimos, que hubiera una

recomendación del Foro Consultivo para que se creara un órgano específico para el tratamiento de la temática de las cooperativas en el marco regional. Un organismo oficial con participación de la contraparte civil, bueno hubo una recomendación en el 2000 y en Diciembre del 2001 finalmente fue aprobada por el Grupo Mercado Común la creación de la reunión especializada cooperativas del MERCOSUR. Este novel organismo que es una especie de Foro donde todos los organismos nacionales gubernamentales en materia de cooperativas y confederaciones se conjugan, tuvo la novedad que creó inmediatamente una secretaría técnica y un equipo coordinado, no es común en el MERCOSUR que tiene mas de 260 órganos, funciona reuniéndose y van pasando de país en país cada 6 meses, normalmente no tiene secretaría permanente ni nada, pero bueno nosotros igualmente lo veníamos haciendo desde el '98, todo esto se consolidó, quedo la oficina acá en Montevideo y se comenzó a trabajar en función de lo que eran los designios que se habían marcado por parte del Grupo Mercado Común, se comenzó a trabajar el tema legal porque hay una asimetría enorme para la acción de las cooperativas, ahora el 2 de Abril esta siendo publicado el primer libro de la serie jurídica que implica el resultado de estudios que hicieron juristas de los 4 países y un equipo técnico sobre la sistematización de la Legislación Cooperativa del MERCOSUR. La letra A del abecedario que hay que hacer, pero resulta que la letra A todavía no la habían inventado, no esta en ningún lado la sistematización esa, es importante la comunicación. Y se empieza a trabajar ahora, todos estos meses hasta Junio todo el tema tributario, establecimos un orden de trabajo en la temática legal, y empiezan los equipos que están trabajando produciendo un seminario en Asunción sobre el tema tributario que es también un déficit enorme, un gran problema para la acción de las cooperativas desde el marco regional, se han producido una serie de informes, y de ahí salen propuestas, todo esto implican propuestas para ser elevadas a los órganos que puedan tomar decisiones.

Estamos trabajando, ya tenemos diseñado un sitio web MERCOSUR que toma otro tema que es sistematizar información que antes no existía, sabemos que hay dificultades de todo tipo, pero no sabemos ni quienes son, ni donde están o como debe trabajar uno con otro.

Bueno la sistematización legal era una parte, la profundización también para poder llegar a conclusiones conjuntas en lo legal, tributario, la promoción, el tema del acto cooperativo, y además también el tema de la sistematización de la información general, tenemos seis variables comunes y hemos puesto en cada uno de los países a trabajar a los equipos que recopilen información para que trabajen en base a las mismas variables, en los mismos tiempos, pasamos a tener una base de datos que nos indican donde están las cooperativas, cuantas son, que facturan, de que sectores son, sus direcciones de mail, son cosas básicas que te permiten después empezar a trabajar otro tipo de temas, la idea de promover es posibilidad de hacer negocios, y la posibilidad de hacer alianzas entre cooperativas, o entre cooperativas y organismos del Estado.

La página web es importante porque con esas características que esta pensada, digamos nos permite trabajar con bajos costos, somos conciente que entre la teoría y la práctica siempre hay un camino muy importante para recorrer. Entonces lo que hicimos es no empezar por la página sino por generar la confianza entre las secciones nacionales entre sí, todos están integrados por técnicos y gente importante de los sectores gubernamentales como de las confederaciones, funciona como sección nacional, la secretaría técnica las recorre y a su vez hay responsables por área, responsable del área Internet, responsable del área legal y tenemos la idea de trabajar el tema formación, pero es el tema mas complejo de todos a pesar de que se hace mucha gestión, el mas difícil, donde no hemos conseguido recursos adecuados porque las confederaciones normalmente no lo tienen bien trabajado a este tema, es una realidad, los organismos del Estado hacen educación de mala calidad. Hay una situación distinta en el caso de Brasil, pero uno dice Brasil y está diciendo la mitad del continente, así que depende de los Estados, de los organismos Federales, es mucho mas complejo todavía, pero ahí estamos en una etapa todavía un poco mas atrás trabajando.

El elemento complementario para que esto no sea una superestructura exclusivamente es que se han empezado a crear redes por sectores. Hay una red de cooperativas de trabajo, que viene trabajando, han tenido una cantidad de encuentros, el tema transmisión de experiencia. Todo eso a su vez en la web central tiene una web en si mismo que está respaldada, y tenemos un embrión en la parte agropecuaria, pero es un embrión, es muy complejo todo el tema agropecuario, la división de sectores, se esta pensando, y en la parte de ahorro y crédito bancario, mas que nada en bancario que es lo que mas se está trabajando.

En estas cuestiones no trabajamos solo, trabajamos en la alianza con sectores del movimiento sindical, controlamos todo el tema de cooperativas de trabajo y es imposible trabajar este tema adecuadamente si uno no tiene un buen relacionamiento con los sectores sindicales, que son ellos los que toman las fábricas y tratan de mantenerlas en funcionamiento. Hemos trabajado fuerte con ellos y eso nos ha implicado algunas satisfacciones como por ejemplo que acompañaran todas nuestras exposiciones para la nueva definición de ORINDEP producción de cooperativas que promovieron juntos con nosotros y todo el movimiento sindical a nivel mundial la respaldara, y también que hicieron presión para que los gobiernos respaldaran la posición del movimiento cooperativo y salió una resolución que fue muy buena la 193.

Ahora estamos iniciando con mucha voluntad política pero con escasos recursos, y además los mismos organismos del Estado que trabajan en entidad cooperativa de estos países, en el caso de Uruguay su capacidad operativa esta distorsionada por el partidismo en otros. Esto no es una tarea sencilla, aunque es un proceso ahora que estamos dando pasos interesantes y a su vez estamos logrando reconocimiento de los mismos Gobiernos a nivel nacional diferente al que teníamos, y también estamos obteniendo conocimiento y un trabajo cualitativamente distinto con el movimiento

cooperativo y con organismos del Estado relacionados y con otros bloques en el caso de la Unión Europea donde nosotros tenemos en la actualidad todo un proceso de acercamiento y de posibilidades abiertas para aliarnos con diferentes tipos, que antes no existían, que dependían exclusivamente de organismos de cooperación que eran ONG'S que de alguna forma eran ellos los que te elegían. En cambio ahora estamos trabajando a partir de nuestras necesidades pero también de nuestra propias energías.

¿Cual es la estrategia a seguir por CUDECOOP en los próximos años?

Nosotros en realidad nos estamos planteando una estrategia a dos años con un plan que acabamos de aprobar pero que toma en cuenta el hecho de que va a ver un cambio en el país, primero que se termine el país que conocíamos y segundo que va a ver un cambio en el sentido de orientación del Gobierno posiblemente y si el Poder Ejecutivo no lo hiciera de cualquier manera las correlaciones del Gobierno van a ser diferentes a los que vienen siendo en la actualidad y por lo tanto me da la impresión de que se abren posibilidades interesantes como para que el cooperativismo pueda pegar un salto cualitativo, por otro lado hay que tener el paraguas abierto en este momento que es lo que no se cae, es muy embromado.

Como movimiento no como cada empresa en particular nosotros estamos tratando de desarrollar una estrategia que nos ponga en condiciones de tener propuestas en todo sentido, y relación interna que nos marque con mucha claridad las indicaciones que hacemos o las cosas que hay que mejorar o las que hay que cambiar. El acento lo estamos poniendo en trabajar alrededor de una propuesta General de Ley, que destrabe mucho de los problemas que existen en la actualidad. Normalmente la gente cree que las leyes cambian las cosas y todos sabemos que las leyes no son las que cambian las cosas. Pero en este caso hay un problema grave que nosotros tenemos una ley totalmente limitativa del accionar cooperativo, y en algunos sectores digamos como esta definida una cooperativa, ¿Qué es una cooperativa?, que no es una definición moderna es una definición del año '40, responden a un mundo que no existe, el caso mas claro es el de las cooperativas de trabajo que están definidas como solamente aquellos que son dueños de los medios de producción, a esta altura ni los Bancos son dueños de los medios de producción, o de los Bancos no se sabe quienes son los dueños.

Quien va a estar comprando una maquinaria de millones de dólares, hace lising, y si lo compra, lo compraste con un crédito donde vos no sos dueño tampoco de una maquinaria que además estando obsoleto no vas a ser dueño de una fábrica, galpones, ladrillos, lo alquilas, no inmovilizas mas capital, el que inmoviliza capital se muere, entonces es un mundo distinto, la ley que existe es de otra época, que impide hacer servicios, si hoy el 80 % de todas las actividades del mundo son servicios, una cooperativa de trabajo no puede hacer servicios porque se entiende que intermedia, la ley es de la época industrial no de ésta época.

Realmente estamos con muchas dificultades, tenemos un problema muy fuerte para operar lo que ya existe. Pero tenemos un problema mas grave es que al tener limitaciones una cooperativa de ahorro y crédito no puede operar en otros ramos, entonces COFAC donde la plata es nuestra, de los socios, sin embargo no nos permite junto con otras cooperativas asociadas tener ANDARES, la empresa de turismo porque es otra actividad. Pero esto es demencial, en el mundo actual primero las leyes del capitalismo implican que si quieres ganar tenes que tener diversidad de opciones donde vas a invertir, pero en segundo lugar digamos, con el dinero de las instituciones los asociados tendrían que tener la autonomía para decidir donde les interesa y como ponerlo.

Pero bueno es una legislación vieja, caduca, los nuevos principios de Manchester del año 1995, la tienen sus años, sin embargo no están asumidos en Uruguay, él país que tiene el retraso mas grande de toda América y uno de los poquitos en el mundo que está atrás de Manchester, son menos de diez, lo cual demuestra que el sistema político no se interesa en nada.

Somos concientes que hay dificultades que son propias del Movimiento Cooperativo, pero es como cuando tu plantas una parra, si le pones un tutor crece bien, sino crece para cualquier lado, si esto está dejado a la mano de Dios, y bueno ha crecido como ha podido. Cuando vas a las discusiones que quieres promover cosas de futuro, muchas veces lo que está deformado no te responde y tiene miedo, y hay temores y se defiende, reacciona, es una discusión compleja, pero sabemos que hay que darla.

Entonces el tema central está en la Ley, en la propuesta, en el borrador, la idea nuestra es en el segundo semestre llevarla al Parlamento y empezar todo lo que va a ser una campaña verdad, discusión a lo largo y ancho de todo el Movimiento Cooperativo, presentación pública y empezar un proceso en el Parlamento.

Nosotros vamos a terminar éste año, a fines de Noviembre, con un encuentro Nacional de dirigentes a nivel de todo el país, que de alguna forma va a tratar de realizarse, revisar los modelos que se han hecho, revisar los modelos ley, etc., para convalidar todo lo que se está trabajando internamente como los proyectos de desarrollo alternativo, el rol dentro de las economías locales, el rol de los productores cooperativos, todo ese tipo de cosas vamos a discutir el tema de imagen, el tema comunicacional porque no se permite a nosotros desde ese momento desarrollar nuestra propia campaña como Movimiento Cooperativo respecto al sector cooperativo el año que viene.

Todo apunta a la negociación con el sistema político el año que viene en función de lo que puedan ser políticas, nuevo gobierno; que pase con esto va a ser determinante que pase con el tipo de cooperativismo que conocemos en el país, nosotros no queremos pensar a largo plazo, en este momento queremos tener propuestas de desarrollo a largo plazo pero no pensar a largo plazo porque los cambios que se pueden producir son los

cambios determinantes y van a implicar adecuación de todas las estrategias que nosotros tengamos.

Entonces es guía de acción para dos años, plan de desarrollo estratégico para este año, y en Noviembre a su vez el armado de todo el plan del año que viene en función de lo que evaluemos que hemos podido hacer y las fuerzas que tengamos.

Se que hay un Programa de Cooperativas y Medioambiente, ¿En que consiste el mismo?

Esta pregunta fue contestada por el Ing. Agr. Alfredo Brum Director del Proyecto Ambiental de CUDECOOP.

Hace tres meses soy el Director del Proyecto Ambiental de la institución. Es un proyecto con financiamiento de la Unión Europea que tiene como objetivo incorporar la división ambiental en la gestión de las cooperativas, sea agropecuaria, de vivienda, de transporte, inclusive las de ahorro y crédito en las modalidades que a través del crédito se puedan acondicionar un poco los prestamos para un adecuado proyecto que contemple el tema ambiental en una forma adecuada.

Nosotros tenemos cuatro componentes básicos, capacitación, sensibilización, comunicación, un segundo componente que es el diseño y ejecución de planes de gestión para un determinado número de cooperativas, son 30 en total y un fondo rotatorio para apoyar la ejecución termino prácticas ambientales, un tercer componente que es la creación y puesta en marcha de cooperativas juveniles que se llama “ Nuevos Emprendimientos Cooperativos Juveniles” para jóvenes desocupados con un componente previo de viabilidad económica y social. Y un cuarto componente para el último año, el proyecto tiene 3 años, que sería para establecer una rueda formativa de producción, comercialización y consumo con un componente ambiental adecuadamente incorporado.

En este momento estamos en la etapa de diagnóstico, sobre una muestra representativa de cooperativas identificadas, con el apoyo de cada Federación estamos haciendo un diagnóstico y el diagnóstico ese, nos va a dar la situación que nos encontramos en el tema problemas ambientales por cada modalidad, actividades que se han realizado en el tema ambiental, por mas puntuales y pequeñas que sean queremos identificar esas actividades, también queremos conocer las personas que han participado en esas iniciativas y por último establecer o ver las principales líneas de acción que van a alimentar a esos componentes que mencione antes, capacitación, gestión, cooperativas piloto.

Bueno estamos en esa etapa de diagnóstico ha andado en forma desigual, muy bien en las agropecuarias y ahorro y crédito, ha andado un poco mas trancado en vivienda y las otras, se está destrancando alguna, pero bueno en la medida que terminemos los diagnósticos en agropecuaria ya empezaremos con talleres y con cursos sobre la temática a identificar a partir del diagnóstico.

Es un proyecto para tres años con un buen financiamiento de la Unión Europea y que recién está avanzando.

Anexo 7

Entrevista al Gerente de la sucursal Cardona de COFAC Sr. Sergio Romero, Abril 2003.

Presentación

En éste momento soy Gerente de la filial COFAC Cardona, estoy a cargo de la fusión de la filial Cardona-Tarariras.

¿Cómo se organiza COFAC a nivel país (C. Directiva, Asamblea, Delegados, Organigrama).?

En COFAC tenemos dos formas en las cuales participa el socio en versiones políticas. Como toda organización cooperativa, es una organización democrática tratando de brindarle al socio todos los canales posibles de participación. Por un lado el socio de cada sucursal elige un delegado, que se define la cantidad de delegados que tiene cada filial en función de la cantidad de socios activos que tiene respecto a la masa de socios activos. En el caso de Cardona y Tarariras le corresponden un delegado a la Asamblea General de Delegados, donde son 100 delegados, mas 5 delegados por los funcionarios.

Se hace una elección donde es abierta la participación a mas de una lista, donde se trata de dar publicidad, y bueno las únicas condiciones que tiene que cumplir el socio para poder participar de esa elección como elector o como candidato, es cumplir con las condiciones de que es socio activo, es decir tener su capital social al día y no tener obligaciones demasiado atrasadas con la cooperativa. Ese delegado que se elige es un delegado con dobles número de suplentes, que asiste a una reunión con periodicidad mensual, en torno a los 20 días en Montevideo, a lo que se llama Consejo Directivo, entonces ahí se estaría eligiendo el delegado del Consejo Directivo.

El Consejo Directivo funciona con un delegado por cada filial, cuenta en este momento con poco menos que 30 miembros, ese Consejo Directivo recibe informes de las distintas Comisiones Asesoras, que están integradas por miembros políticos y miembros técnicos para tomar solución sobre los distintos temas que se presenten a la orden del día, o que coyunturalmente se tienen que resolver.

A su vez hay una instancia anual a la que no asiste solamente el delegado titular, en el caso de Cardona coincide con el delegado titular al Consejo Directivo, es el mismo

por ser unos solo, es el mismo que concurre a la Asamblea General de Delegados, pero ahí es el órgano donde participan 100 representantes de los socios, por ej. la Filial Salto de un tamaño importante o la de Cordón tienen hasta 15 representantes como máximo. Y esa Asamblea es la que hace todo los tratamientos de los temas en cuanto a Balances anuales, tanto económicos como de actividad social, estatutos, todo lo que sea inherente a la vida de la cooperativa ya con una mirada de mas mediano plazo, el Consejo Directivo es un órgano que se reúne mensualmente para tomar resoluciones más de la coyuntura, e ir aprobando distintos lineamientos que después deberán ser avalados por las Asambleas. Esa Asamblea General que es de la que surge el Consejo Directivo, en esa misma Asamblea General el Consejo Directivo electo elige de sus integrantes 5 personas que van a integrar la Mesa Ejecutiva, que en la parte funcional y en la diaria, sería por la parte política el órgano máximo de resolución que tiene COFAC, y en la parte ejecutiva, no debemos olvidarnos que siempre el órgano máximo es la Asamblea General.

Por otro lado el socio también elige las autoridades locales de cada sucursal. Cada sucursal tiene, una Comisión Administradora local, un Comité de Crédito, una Comisión de Fomento e Interacción Cooperativa y una Comisión Fiscal; también se produce una elección que es abierta a una cantidad de presentación de listas, donde se elige esa Comisión Administradora, que se puede coincidir o no que el delegado nacional de la sucursal también integre esa Comisión Administradora, por lo general la Comisión Administradora se integra con seis titulares de la lista ganadora o representación proporcional en el caso de haber mas de una lista y el delegado del Consejo Directivo.

Esos son los mecanismos que tienen los socios para participar en la formación de los órganos de dirección, mas allá de eso pretendemos que el socio tenga una información fluida por los distintos medios que le podemos hacer llegar de comunicaciones, desde el punto de vista cooperativo o actividades cooperativas institucionales, porque de las actividades económicas es de lo que de repente mas fácil podemos llegar al socio, porque al ser una cooperativa cuyo cometido es la intermediación financiera entre sus socios, sobre ese aspecto prevalece la información que tenemos para brindarle al socio como lo que el socio demanda , y ahí tenemos la gran interrogante del socio cliente, muchas veces vemos que el socio se anima a participar, integra COFAC meramente por un uso de servicio, sin tener cabal conciencia de que está integrando un movimiento que respalde las actividades, nosotros quisiéramos tener una proporción mucha mas importante de socios- socios que la proporción de socios-clientes, muy difícil en estos tiempos que todos andamos corriendo la liebre y tratando a veces de mirar hacia la organización.

¿Cuál es la causa de una Gerencia única para Cardona-Tarariras?

En el departamento de Soriano COFAC tiene Filial en Mercedes y Cardona, en Colonia tiene en Nueva Palmira, Colonia Valdense y Tarariras.

En éste momento hay un funcionamiento a cargo de la Filial Mercedes de las Agencias Rodó y Palmitas y a cargo de la Filial cardona la Agencia Ismael Cortinas.

La Gerencia en común entre Cardona y Tarariras es una cuestión coyuntural y transitoria, por determinados cambios que ha debido ir tomando posterior al feriado bancario, donde el sistema financiero es otro y hubo una jubilación importante de funcionarios de nivel gerencial, que hizo que transitoriamente a no procesarse rápidamente concurso para ocupar esos cargos quedaron un poco faltos de ese personal que ya se está procesando la reestructura de achique de la casa central para traer recursos de la casa central a las sucursales y cubrir las necesidades que puedan haber quedado, es una cuestión atípica, una experiencia transitoria que estamos tratando de cubrir por esta coyuntura, pero nada más. No está establecido en las descripciones de tarea y en el manual de cargo, ni el escalafón de gerenciamiento de las dos filiales, por mas que por ahí pueda decirse mas adelante que es una buena medida en función de que el negocio financiero cambió, que es mucho más chico, y bueno si una determinada cooperativa agropecuaria tiene determinada cantidad de área de siembra de un cultivo y de un año para otro se le reduce sustancialmente, tendrá que reducir su número de técnicos, tendrá pensar en ahorrar en contratación de maquinaria; es un poco lo que se está dando no solo en COFAC, sino en todo el sistema financiero a raíz de todo lo que pasó en el 2002.

¿Cómo es la participación de los socios, como se da, como se canaliza la demanda por parte de los mismos.?

Nosotros tenemos nuestra Asamblea local, de Filial, que también se realiza una vez al año, que aprueba los informes locales, para que después el delegado pueda aprobar en la Asamblea General de Delegados los informes Nacionales.

La participación de socios en las elecciones, es decir en cuanto a cantidad de socios que votan, y la participación en asistencia a la Asamblea es muy baja si la miramos respecto al padrón de socios que podrían participar, el tema que comparando con las asambleas de un club, SFR y Cooperativas agropecuarias es muy importante la participación de socios de COFAC, en la última Asamblea participamos más de 120 socios presentes, a veces no se logra el quórum mínimo en algunas Asambleas a nivel Nacional, pero lógicamente nosotros queríamos que participaran mas socios, pero entendemos que una Asamblea ya que pueda convocar a 100 personas referentes de una zona pequeña como es Cardona, es una Asamblea ya importante. Si lo miramos del punto de vista porcentaje de cuantos socios participaron , participó el 5 % de los socios

activos, ahora si lo miramos desde el punto de vista del momento que se vive, de nuestra educación, que hemos sido educados con una formación individualista, no asociativa, es muy difícil competir contra eso y tener toda conciencia de que debemos participar, y participando es de la forma que podemos informarnos y cambiar el rumbo de las cosas cuando no nos gustan. Pero bueno así están dadas las cosas, y ese es el nivel de participación que tenemos de 5 % del total de socios habilitados para participar.

¿Usted cual cree que es el mejor camino para que el socio se sienta partícipe de COFAC, y no lo vea como otro Banco.?

Si, eso es una preocupación constante de nosotros y de nuestra conducción política, nosotros tenemos una comisión asesora de la Comisión Administradora de la Filial local que es una Comisión de Integración, Educación y Fomento Cooperativo, y tenemos todo un departamento técnico dentro de COFAC que es el departamento de Educación y de Asuntos Cooperativos, que responde pura y exclusivamente a llegar a los socios con educación cooperativa, con información institucional, con convocatoria a participar, con información, con tratar de que cada vez sean mas los socios que se sienten involucrados con un movimiento cooperativo mas que usuario de un servicio.

COFAC invierte mucho de su presupuesto en tratar de informar e integrar, llegarle a los socios. Se han promovido a nivel nacional concursos y actividades en enseñanza primaria y secundaria para hacer llegar y apoyar lo que es la formación e información y aprendizaje de la herramienta que puede ser una cooperativa de cualquier actividad, como la cooperativa de ahorro y crédito, cooperativa agropecuaria o de vivienda, para tratar de ir cambiando esa formación que recibimos nosotros donde literalmente las cooperativas no existían, a que desde los niveles educativos nacionales se esté proporcionando al alumnado una formación que nosotros no recibimos.

Es muy difícil “hacer la carne” cuando ya estamos grandes, es muy difícil hacer que alguien sienta como suyo una cosa cuando ni siquiera la entiende y solamente le ve que beneficios, incompetencia o dificultades le da a la hora de usar el servicio, y es por eso que participa cuando dice bueno a mi no me sirve que me cobren tal precio, no me sirve que me demoren en atenderme, que el servicio me llegue tarde o que bien que me atendieron en la cooperativa COFAC Cardona, pero está haciendo una valoración del servicio que nosotros damos como cooperativa, pero no está haciendo la evolución de que tal vez eso lo podemos hacer porque somos una cooperativa.

¿Ve alguna limitante en la participación de los socios.?

Tratamos de tener un gancho, espectáculo, premio que es auspiciado por COFAC, que de alguna manera da una información mínima de lo que COFAC, que está haciendo en este momento, publicaciones que tenemos en el diario cooperación que sale mensualmente, por CABAL también hay publicación.

A veces es difícil entender al socio, que el ser socio significa ser dueño y el ser dueño significa que tiene que haber una responsabilidad que intuye derechos y obligaciones, y bueno y que tiene que hacer uso de eso. Es comprensible que el que no vive diariamente esto que para nosotros es un proyecto viable, necesario en la vida nacional, para el que no lo vive es a veces difícil llegarle con este tipo de temas.

Entender valores del cooperativismo para ser un poco mas solidario en nuestra vida personal. Solo los principios cooperativos ayudan.

Anexo 8

Entrevista al Sr. Jorge Ferrando, Gerente de Recursos Humanos de COFAC; realizada el Viernes 2 de agosto de 2003.

¿Cuáles son las características generales de COFAC?

COFAC tiene cuarenta casas en todo el país, en dieciséis de los diecinueve departamentos, trabajamos en total 650 personas. Habíamos llegado a cerca de las 700 personas, pero en el último año ha habido un plan de reducción, favoreciendo la jubilación a los que están cerca de jubilarse, o el retiro, con algunos incentivos de retiro para la gente que esté interesada en encarar otro proyecto o otra actividad.

Somos 650 personas que trabajamos en COFAC, la mitad en el interior y el resto en Montevideo, y en Montevideo el punto de concentración mas fuerte es aquí en la Casa Central, donde somos 180 personas trabajando. A nivel de hombres y mujeres, más o menos somos mitad y mitad, la edad promedio de los funcionarios está en 35-40 años.

COFAC tiene además una estructura dirigenal y desde el año 94 pasó a estar desde el punto de vista previsional vinculada a la caja de jubilaciones bancaria, por lo tanto los trabajadores de COFAC agremiados forman parte del sindicato de AEBU del sector banca privada.

¿Cuántos socios tiene?

En registro hay arriba de 200 mil, activos (que al menos 1 vez al año hacen alguna operación) hay algo más de 100 mil, entre empresas y personas.

¿COFAC surge de cooperativas del interior sobre todo?

La primera de las cooperativas que hoy integra COFAC fue la de Trinidad en el año 64 que surge básicamente de un grupo de artesanas, y durante muchos años COFAC funcionó como una Federación de pequeñas cooperativas de ahorro y crédito. En un momento y dadas las condiciones del mercado financiero no había posibilidades de mantener una Federación porque había exigencias mínimas en cuanto al respaldo patrimonial, capital, etc., para hacer una cooperativa financiera no las reunía en forma separada. Entonces es ahí que se resuelve la formación de una única cooperativa nacional, ese proceso se da en el año 87, mantiene el nombre de COFAC (Cooperativas Federadas de Ahorro y Crédito).

Luego de construida la cooperativa nacional, y dado cierto espacio que fue teniendo se fue dando un proceso de crecimiento, en una etapa siguiente se debe mas que nada a la incorporación de casas y funcionarios de otras entidades. En el 93-94 COFAC incorpora una parte del Banco Exterior, también incorpora los funcionarios. Esto le va dando una característica un poco distinta a una cooperativa, porque empieza a haber locales que no tienen esa trayectoria, y en torno a ellos tampoco hay un cuerpo de dirigentes, como ocurría en todas las unidades de base que se unieron.

En éste caso nosotros le llamamos Agencia porque no tienen un cuerpo directivo, es así como tenemos 24 Filiales y al resto le llamamos Agencias.

Con el Banco Exterior se incorporan 70 funcionarios, en el año 98 cuando cierra el Eurobanco, también allí se da un proceso de incorporación de 31 empleados. Se sigue dando el proceso de expansión por esa vía, y a nivel de personal también, de gente que traía una experiencia mas típicamente bancaria. Lo cual le da hoy a la cooperativa una característica en cuanto a composición del personal bastante heterogénea por distintas fuentes de entrada. Sobre todo en el interior con raíces locales muy fuertes, mucho mas identificadas con la cooperativa, y gente de la Casa Central que tiene mucho menos contacto con lo que es la actividad en COFAC en relación también con política social y gente que entra con una experiencia bancaria. Luego tenemos en la última etapa la incorporación de 3 cooperativas, tomando las exigencias del Banco Central, el alto nivel de competencia entre las instituciones financieras, COFAC estuvo trabajando fuertemente en un proceso de fortalecimiento de lo que llamamos el espacio financiero cooperativo. Unos fueron entrando en ese esquema, otros más separados pero en el 2002 incorporamos buena parte de FUCAC (tomamos cuatro locales de FUCAC y 30 funcionarios), CAYCU que había cerrado con la crisis bancaria hace un año, y ahí incorporamos 25 funcionarios, algunos locales y socios activos que tenía CAYCU, ahora se está cerrando el proceso de incorporación de CACDU (Paysandú) que si bien trabaja asociado a COFAC, es casi como una Filial, mantiene desde el punto de vista de la cooperativa su independencia, tiene su directiva, etc.. La crisis hace inviable mantener la cooperativa (CACDU) en forma separada, entonces ya están dado todos los pasos para que en el correr del mes de Agosto CACDU quede totalmente incorporado.

Es decir que ha habido un proceso bastante fuerte de expansión y crecimiento, con distintas características según las distintas etapas a la vez que hay un proceso de racionalización del trabajo y desarrollo de canales que permiten que el crecimiento que se ha estado dando no necesariamente implique trabajar con un número demasiado alto de gente, donde se hace difícil mantener una estructura, además en el área bancaria las condiciones de salario y beneficios son bastante alta respecto a la media uruguaya no. De por si hay un costo de personal que anda en el 50 % del presupuesto, y las posibilidades para lograr una ecuación entre toda la gente que trabaja en COFAC y el personal para mantenerlo se apoya mucho en lo que es la atención en las filiales con el

uso de cajeros automáticos, autoconsultas, u otro tipo de medios que permite que la gente no tenga que pasar siempre por las filiales y entrar y esperar un rato, sino que tenga otras formas de acceso rápido al dinero, sin pasar por todas esas etapas.

También estamos en un proceso importante de cambio tecnológico, tenemos un equipo grande en estos momentos trabajando en la transformación de todo el soporte informático, en un proyecto que arrancó en el 2001 y va a terminar en el 2004.

COFAC es una construcción institucional a partir de cooperativas del interior, con fuerte arraigo local, pero no se mantuvo la identidad local; ¿Usted cree que se puede haber perdido un vinculo positivo con el socio, de valor agregado, al cortar esa identidad?.

Hay algunas tensiones que nosotros vemos, que son tensiones que hacen a la identidad misma de COFAC. Una tensión fuerte es interior-Montevideo, habiendo nacido COFAC en el interior y teniendo un peso muy fuerte, su expansión en los últimos años fue fundamentalmente en Montevideo donde además se concentra la mayor parte de la población del país. Pero eso ha llevado un cambio en el proceso y hasta el día de hoy es una tensión fuerte. En realidad quienes básicamente toman la decisiones de COFAC son dirigentes del interior, pero buena parte de la actividad y del desarrollo se da en Montevideo.

La otra tensión permanente es la descentralización-centralización, hay temas de escala y del manejo del negocio financiero que necesariamente requieren definiciones centrales y servicios centrales, antes había mucha autonomía para poner las tasas, tasa de un crédito, en ese momento había autonomía en la parte salarial, beneficios particulares en las filiales, hay varias prácticas y costumbre que se daban a nivel local (como dar libre el día del cumpleaños) que en el proceso de unificación han ido desapareciendo, y muchas veces han sido motivo de tensión. Por otro lado definidas ciertas políticas centrales, ciertas pautas de manejo homogéneo (es decir COFAC debe ser igual en Artigas, en Cardona o en Melo en cuanto al servicio que da), igual cada localidad tiene sus particularidades, una son más agropecuarias otras son mas urbanas, trabajan con empresas, empleados del estado, unas son mas captadoras de ahorro, otras mas colocadoras de crédito (trabajan más con empresas). Hay una serie de particularidades entonces, que hacen que la puesta en práctica de esas políticas tiene un nivel de adecuación en cada localidad.

Si estamos hablando de Filiales con Directivas, allí también hay una deserción local y desarrollo funcional mucho mas fuerte que si estamos hablando de una casa donde el Gerente rinde cuentas a la estructura funcional pero no hay tanta interpelación. La organización funciona en base a una tensión permanente entre estos puntos, es una tensión sana, que le da dinamismo a la cooperativa, nos ayuda a confrontar posiciones,

visiones desde el punto de vista de la directiva. Pero es evidente que las reglas de juego dan cada vez menos margen para la autonomía local en cuanto a las decisiones.

Entonces hay una autonomía en cuanto a todo lo que es las vinculaciones locales, etc., pero si se trata de discutir la tasa de un préstamo o ahorro, ahí ya no es así. Esto afecta también a los propios Gerentes, antes tenían mucha más libertad y hoy están más encasillados en que pueden hacer y que no.

A su vez COFAC hace todo un proceso de evaluación y planificación participativa que yo creo que es bastante original, que da un espacio formal para debatir, porque desde el mes de Setiembre nosotros empezamos todo un proceso de ir evaluando los planes que arrancan filial por filial de dirigentes y funcionarios, a partir de unas herramientas centrales y todo ese proceso termina en el mes de Diciembre cuando se aprueba los planes para el año siguiente y se termina de presentar entre Enero y Febrero.

Además está la Comisión Directiva de COFAC, formado por los Dirigentes de las Filiales que se reúnen mensualmente y va en el seguimiento de todas las políticas, toma de decisiones. La Mesa Ejecutiva que tiene 5 miembros de los cuales 4 son del interior, y hay reuniones regionales con los Gerentes, reuniones en las Filiales que recorremos los Gerentes Centrales, y vamos haciendo a lo largo del año recorridas por las Filiales, teniendo reuniones con dirigentes y funcionarios.

Es decir que hay bastantes espacios para proponer, discutir, ser críticos, dar sugerencias, y de relacionamiento directo entre los dirigentes políticos y los responsables gerenciales. El martes por ej.: va a Cardona toda la Mesa Ejecutiva y el Gente General, como parte de la gira que se hace todos los años, ha tener una instancia de trabajo y discusión con los dirigentes o funcionarios de Cardona.

¿Por qué las Filiales no son por departamento y si por entidad local?

De un año a ésta parte estamos revisando la estructura, tratando de adecuarla mejor a la nueva realidad económica, y a los niveles de actividad de cada Unidad que representan el conjunto de la cooperativa.

Es uno de los puntos bastante críticos, en cuanto a las tensiones que hablábamos antes a nivel local y central. Desde el punto de vista local los dirigentes se sienten orgullosos cuando tienen una Filial que es autónoma, que tiene Gerente, que tiene toda la estructura, entonces éstas experiencias que hemos iniciado de tener un Gerente compartido en algunas Unidades chicas, y su Contador que es el segundo después del gerente quede a cargo, y haya un Gerente Regional, es un tema que desde el punto de vista de los funcionarios se va acercando y desde el punto de vista de los dirigentes hay muchas diferencias. Si la Filial Cardona pasa a depender de la Filial Mercedes, los

dirigentes de Cardona van a ver recortado su campo de discusión, y se sentirán como que tienen que depender de los dirigentes de Mercedes, entonces ahí se complica un poco la cosa, estamos igual en un proceso de debate interno bastante fuerte, se está discutiendo a nivel político y dirigenal todo lo que es el esquema de Gobierno de la cooperativa, porque como te dije tenemos cerca de 40 casas y hay 24 Filiales solamente. Entonces COFAC no ha seguido desarrollando nuevos dirigentes en las casas que se han ido incorporando. Ahí hay varios problemas.

Desde el punto de vista funcional nosotros tenemos Gerentes Regionales que cada uno de ellos coordina a un conjunto de Filiales con cierta relación geográfica, tenemos algunas experiencias nuevas como Cardona-Tarariras que se viene desarrollando éste año, y otras experiencias como Sarandí Grande-Sarandí de Yí que no tienen Gerente, ahora está a cargo el segundo, y en caso de un negocio grande o cliente especial lo atiende el Gerente Regional o va a una Filial cercana como Durazno o Florida, pero mantiene la autonomía.

Se está en un proceso de discusión, porque desde el punto de vista de la mejor racionalización de los recursos es una línea que tenemos que seguir trabajando.

¿A través de los Gerentes Regionales se da la descentralización?

Desde el punto de vista funcional sí, mas allá de que si el Gerente de Cardona tiene problemas y le falta gente habla directamente conmigo, si le falla el cajero automático habla con el de Sistemas, etc.. Cada uno de los Gerentes de las áreas tenemos un relacionamiento directo por los temas específicos que nos corresponde.

La auditoría periódicamente hace auditoría en las Filiales o en sectores centrales, hace de dos tipos desde el punto de vista administrativo y auditoría de gestión, que es una auditoría que se le hace al Gerente mas que nada, en relación a como está manejando la cartera de crédito, si los créditos que otorga están bien.

¿Llega la demanda de los socios de una Filial pequeña con un Delegado en la Asamblea General de Delegados?

Tanto no se hace sentir, pero por otro lado te diría que la AGD mas que un espacio de planteo de inquietudes locales es un espacio de toma de decisiones generales, claro ahí me puedes decir que los de Salto (son mas) pesan más en las decisiones que los de Cardona, pero en lo que tiene que ver con las inquietudes locales ahí el órgano de expresión de eso es el Consejo Directivo.

El Consejo Directivo trata los temas, todas las reuniones hay un espacio de planteamientos de inquietudes de los Consejeros, que hacen planteamientos, pedidos de informes sobre la cooperativa, que después se ve que curso toma. Y en algunas oportunidades la CAF pide entrevista con la Mesa Ejecutiva para elevarle a los mismos los planteamientos.

En esos casos, al ser el delegado también integrante del Consejo Directivo y CAF. ¿No se sobrecarga muchas funciones sobre una sola persona?

Es inevitable, porque el Consejo Directivo de por si ya es un órgano grande, sería muy difícil plantear que participen dos por Filial. Lo que si hay es titular y suplente, y en todas las reuniones de Consejo Directivo se invitan a dos o tres suplentes de distintos lugares para que tengan la experiencia de participar en procesos colectivos. Al ser uno el Consejero inevitablemente tiene que participar en la CAF, porque sino esta quedando desarticulado de lo que está pasando en la cooperativa. El Consejero habitualmente tiene dos reuniones seguras, la Asamblea General de delegados no pesa porque es solo una vez al año; pero lo otro es inevitable que se haga de otra manera, y sería muy complejo que en el Consejo Directivo vinieran dos por Filial.

Al Consejo Directivo van 40 personas, 24 Consejeros de Filial, los 5 integrantes de la Mesa Ejecutiva, los 3 integrantes de la Comisión Fiscal, los 3 Delegados suplentes invitados, el Gerente General, mas los Gerentes de las otras áreas. De por si ya son reuniones bastantes extensas, si tomamos además todas las otras casas de COFAC que hoy no tienen Delegado, que tienen que tratar de promover, todavía hay que esperar que el Consejo Directivo puede hasta ser más grande.

Se está discutiendo de todas formas desde el año pasado, arrancó un proceso de discusión del sistema de gobierno de COFAC, porque que ocurre, esto es COFAC, pero a su vez COFAC es dueño de la mayor parte de Integración AFAP donde hay directivos de COFAC, CABAL, SURCO, etc., y esto no es sencillo ordenar todo esto y saber que está pasando en todo estos lugares, sino que los dirigentes que participen en estos lugares estén trabajando en una misma línea, vinculado con lo que es la estrategia que COFAC quiere llevar adelante.

Hay un proceso de discusión que apunta a la vinculación de todas las empresas con la cooperativa mas todos lo que la posibilidad de expansión del cuerpo de dirección de las unidades y como se articularía, como funcionaría ese Consejo Directivo, Consejo Regionales o con una integración diferente.

¿Cuáles son los pasos para integrar al socio más allá de lo económico, para hacerle saber al socio la diferencia entre una cooperativa y un banco?

Yo creo que es difícil, en eso el desarrollo tan grande que tuvo COFAC, a llevado a que cada vez más el que trabaja con COFAC lo hace como usuario que como socio de una cooperativa, lo que no quita que se siga haciendo difusión, promoción, etc..

Mucha de la gente que está en COFAC, se siente participe, adhiere, simpatiza o está de acuerdo en trabajar en una cooperativa y no en el BROU, Banco Santander, etc..

En lo que respeta a la participación en las Asambleas, tenemos de baja participación como es Cordón que anda en 40-50 personas, a Asambleas de 200-250 personas, mas que eso no.

El sistema ha estado analizando mucho como preparar una Asamblea, como llevar adelante una Asamblea, que tipos de puntos se deben tratar. Hay material previo que indica los temas a tratar, que las presentaciones sean buenas, ágiles. Ahora también se esta haciendo que la Asamblea sea la que decida la donación del fondo para proyectos culturales, ahí se presentan 15 o 20 proyectos y la Asamblea vota a quien apoyar, y otra experiencia es la de sortear un premio entre los participantes. Pueden durar 3 horas, donde la parte informativa fácilmente dura una a una hora y media, son innovaciones, no en todos lados es así.

