

**Título de la ponencia:** CEB, la empresa cooperativa multiservicios de Bariloche

**Autora:** Mg. Laura Irene Totonelli

**Pertenencia institucional:** Universidad Nacional de Río Negro, Sede Andina, Argentina

**Correo electrónico de contacto:** ltotonelli@unrn.edu.ar

**Palabras clave:** CEB, Cooperativa, Bariloche, servicios públicos, Patagonia

Se autoriza la publicación del presente trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En este documento se exploran los hechos más relevantes de la historia reciente de una de las empresas más emblemáticas de la ciudad de Bariloche. Pionera en servicios y también en métodos de gestión, la Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. ha cumplido más de 60 años al servicio de la población local, brindando servicios públicos de variada naturaleza: energía eléctrica, saneamiento (cloacas), servicios digitales, servicios sociales. Los servicios de esta empresa rionegrina están presentes en cada uno de los hogares barilochenses.

El relato de este trabajo se sitúa en la historia reciente de la empresa, desde 2002 en adelante, ya que en esta época particular de su devenir se dieron diversas circunstancias que significaron especiales contraposiciones para la organización y orientaron un fuerte cambio en los lineamientos estratégicos de la misma, así como también en su conducción.

## METODOLOGÍA

Se utilizan en este trabajo técnicas propias de la investigación cualitativa. El método elegido está en dependencia del fenómeno objeto de estudio, el que se va construyendo sobre el recorrido (Follari, 1998).

Para el estudio del presente caso, se tuvo en cuenta su presentación bajo la forma de un relato que permita la referencia a diversos procesos de complejidad específica. Se intentó mantener un estilo neutral en el relato de los hechos, desde el rol de observador de los procesos analizados (Stake, 1995). Se utilizó una construcción narrativa, por entenderla atinente para la descripción de procesos no cuantificables, como el presente.

La sola presencia de la empresa analizada en la sociedad barilochense en la que se desempeña, dada la historia y representatividad de la organización en relación a las dinámicas propias de la ciudad, es una buena razón para proceder a su estudio y análisis (King, 2000). La característica de irreproductibilidad y singularidad de los sucesos que se desarrollaron, dota a su estudio de especial interés. Las principales fuentes documentales fueron los Balances y Memorias de la empresa, diarios y publicaciones de la época,

entrevistas realizadas a algunos actores clave, más el recuerdo y la participación de la autora, en ocasión de su desempeño laboral en la misma organización.

En relación a la estructura del presente trabajo, el primer punto de la ponencia recorre algunos aspectos históricos y filosóficos del movimiento cooperativista. Luego se hace un acercamiento a la realidad de la ciudad de San Carlos de Bariloche, y por último se analiza a la Cooperativa de Electricidad Bariloche: algunos datos relevantes de los servicios que ofrece y las particularidades y eventos del recorte histórico realizado. Hacia el final, y como cierre, algunas reflexiones sobre el caso particular.

## EL COOPERATIVISMO

Bajo el lema «*Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor*», las Naciones Unidas declararon al año 2012 como el “*Año Internacional de las Cooperativas*”. Previamente, en 1992, la Asamblea General de Naciones Unidas había promulgado que el primer sábado de julio de cada año se celebraría el “*Día Internacional de las Cooperativas*”. (Naciones Unidas, 2017), en reconocimiento a la importancia de las cooperativas en la sociedad actual, a través del rol que juegan en las diversas comunidades y los principios y valores éticos que las regulan.

La cooperación se expresa en numerosas actividades y en diversos sectores productivos, sociales o culturales. Se admite la importancia del espíritu cooperativo cada vez que, frente a la ejecución compartida de una tarea, se alcanza la satisfacción personal por los esfuerzos realizados y los logros obtenidos en común (Castelli, 2002). No importa la edad, el género o la condición socioeconómica, no importa la tarea en cuestión, sino el hecho de compartir con los pares: integrantes de un equipo deportivo, activistas en una causa solidaria, o un grupo de obreros que trabajan en conjunto para levantar una casa, todos realizan tareas en cooperación.

Las cooperativas son organizaciones de la economía social, que en nuestro país son reguladas por la Ley Nacional Nro. 20.337, promulgada en el año 1973. Por otra parte, la Ley 23427/86, establece las condiciones para conformar el Fondo para Educación y Promoción Cooperativa. Las Cooperativas (y también las Mutuales) son fiscalizadas a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), organismo dependiente del Ministerio de Acción Social (INAES, 2017). La Alianza Cooperativa Internacional define a las cooperativas como:

*“...Una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática...”* (ICA, 2017)

En la Argentina, las cooperativas han heredado, en general, trazas de la línea clásica de Rochdale, con una base de interés en la producción económica autosatisfactiva y en donde no necesariamente se observa una argumentación hegemónica de base ideológica (Civitaresi, 2013). Según nuestra legislación, las características principales de una cooperativa son:

- Las cooperativas son sujetos de derecho con el alcance que les fija la Ley 20.337.
- Su capital es variable, su duración es ilimitada y no tienen límites estatutarios para la cantidad de asociados o capital social.
- Conceden un voto a cada asociado, no otorga privilegios ni ventajas a iniciadores, fundadores, consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
- Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales, y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de liquidación.
- Las cooperativas no tienen como fin principal ni accesorio la propaganda ideológica (política, religiosa, nacionalista o racial) ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas. Fomentan la educación y la integración cooperativa.
- Prestan servicios a asociados y a no asociados, en las condiciones que establece la autoridad de aplicación en cada caso.
- Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas.

Se define al Cooperativismo como una doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades, a través del esfuerzo propio y la ayuda mutua (Castelli, 2002). Ello supone la participación protagónica de los individuos en los procesos sociales y económicos de la sociedad en la que viven, característica que es la principal fortaleza del Cooperativismo.

Los orígenes del Cooperativismo pueden rastrearse hasta la primera Revolución Industrial, en Inglaterra a fines del siglo XVIII. En esa época, se llevaron a cabo notables transformaciones económicas, políticas y técnicas que se extendieron por toda Europa y posteriormente al resto del mundo. Durante las primeras etapas de la Revolución Industrial surgieron luchas contra el orden económico existente. Hacia 1844, en Rochdale (Inglaterra) se creó la primera cooperativa exitosa moderna (Ressel et al., 2013). El Almacén Cooperativo estaba formado por una treintena de tejedores de la fábrica de tejido de Rochdale, desocupados por haber participado de una huelga, quienes aportaron capital a la nueva sociedad, quienes hoy son conocidos como los “*Pioneros de Rochdale*”. En el mismo año en Rodding (Dinamarca), se abrió la primera de las escuelas Folk High-Schools de

nivel secundario (Hena Torres et al., 2006). Ambas instituciones se organizaron para luchar por el desarrollo del ser humano.

Los “*Pioneros de Rochdale*” se autoimpusieron reglas que debían respetar rigurosamente. Estas reglas fueron, en parte, la explicación de su éxito. Con el correr de los años, dichas pautas fueron revisadas por la Alianza Cooperativa Internacional, en los años 1937, 1966 y finalmente en 1995 (Ressel et al., 2013). Los principios cooperativos aprobados en el último congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de 1995, realizado en Manchester, Inglaterra son:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Gestión democrática por parte de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Interés por la comunidad

Las cooperativas no tienen la obligación de realizar obras benéficas ni son instituciones caritativas. Sin embargo, organizadas como empresas, no se agotan en la obtención de fines económicos. También se esfuerzan en mejorar la situación social e individual de sus socios. Los socios de una cooperativa, en tal carácter, pueden acceder a numerosas ventajas:

- La posibilidad de encarar en conjunto, actividades cuya realización individualmente resultaría difícil o imposible, para lo cual el esfuerzo colaborativo resulta esencial.
- Lograr progreso y bienestar para todos los asociados, ya que implica un espíritu solidario en el que todas las partes ganen.
- La índole asociativa del trabajo, como base elemental de la organización de la empresa y su producción y la propiedad social de los bienes destinados a la producción (Rivera Rodríguez et al., 2009)
- Mejoras en el nivel o la calidad de vida de sus asociados.
- Por extensión, un mejor desarrollo para las zonas en las que viven los asociados.

Para cumplir con sus objetivos, las cooperativas, como empresas autónomas de índole participativa, se basan en los valores de la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (Ressel et al., 2013).

En la provincia de Río Negro, la legislación le otorga a las Cooperativas un rol importante. La Constitución Provincial le dedica a Cooperativas y Mutuales la décima sección “Políticas de Cooperativismo y Mutualismo” (artículos 100 a 103). El Gobierno provincial reconoce su relevante entidad, y en función a ello, les ha otorgado exenciones en todos los impuestos provinciales (Art. 102, Constitución Provincial), a saber: impuesto a los Automotores, Inmobiliario, Impuestos a los Sellos e Impuesto por Ingresos Brutos. Adicionalmente la Constitución Provincial indica (Art. 103) que tanto el gobierno provincial como los municipios deben dar “... *preferencia en el otorgamiento de permisos a las cooperativas integradas por la comunidad respectiva, o la mayor parte de ella, para la prestación de los servicios públicos de los que es usuaria. Asimismo dan prioridad a las cooperativas de producción y trabajo en sus licitaciones y contratos, ante igualdad de ofrecimientos...*”

La integración cooperativa tiene como finalidad fundamental el cumplimiento de los fines propuestos para lograr en forma conjunta, beneficios de distinta naturaleza para el sector cooperativo. Hay tres clases de integración: por fusión, por incorporación e integración federativa. Se da la fusión cuando dos o más cooperativas se unen disolviéndose formando una nueva entidad. Se da la integración por incorporación cuando una cooperativa incorpora a otra, la que se disuelve. Por último, la integración federativa se verifica cuando las cooperativas se asocian formando cooperativas de grado superior. Cuando las cooperativas se unen forman una entidad de segundo grado que recibe el nombre de Federación. Cuando las Federaciones se unen, se forma una entidad de tercer grado que se llama Confederación. La integración puede ser vertical u horizontal. La integración vertical es cuando se unen cooperativas con el mismo objeto social (federación de cooperativas de trabajo, federación de cooperativas agrarias). La integración horizontal es cuando se unen cooperativas de cualquier objeto social (Federación de Cooperativas de Río Negro).

#### SAN CARLOS DE BARILOCHE

La ciudad de San Carlos de Bariloche, fundada el 3 de mayo de 1902, es la segunda ciudad más poblada de la Provincia de Río Negro. Extendida sobre la margen suroeste del lago Nahuel Huapi, la ciudad se ubica a 770 metros sobre el nivel del mar. El relieve se compone de planicies, colinas y montañas y la vegetación natural predominante es boscosa. La ciudad se distingue por estar ubicada en una región favorecida por su atractivo paisajístico, compuesta por cerros, bosques, lagos, glaciares y una profusa flora. Bariloche está emplazada en el Parque Nacional Nahuel Huapi. La ciudad cuenta con 133.500

habitantes, con un 49% de hombres y un 51% de mujeres, que forman parte de los 638.645 habitantes de la Provincia de Río Negro (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

Los primeros pobladores de la región fueron los vuri-loche. Con la colonización española la población creció y se mezcló con sus habitantes nativos (Méndez, 2010). La población actual fue conformada principalmente a través de la afluencia de diversos grupos, tales como italianos, suizos, alemanes, rusos, húngaros, croatas y de otras nacionalidades europeas. En los últimos años, se han incorporado numerosos chilenos, dada su proximidad geográfica a la ciudad. Según el último censo, existen unos 11.000 extranjeros viviendo en la ciudad, de los cuales el 70% son chilenos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

La población se distribuye sobre una distancia de aproximadamente 40 Km. entre Puerto Pañuelo, y la boca del río Limay, Departamento de Pilcaniyeu, Provincia de Río Negro. Bariloche encuentra su mayor concentración poblacional en una zona donde el 75% de sus residentes estables ocupa una región ecotonal o de transición, considerada la más rica en biodiversidad, por ser área de contacto entre especies de Bosque Húmedo y Estepa.

La ciudad posee numerosos atractivos turísticos durante las cuatro estaciones. Excursiones a los principales puntos de interés, y todo tipo de actividades al aire libre, durante los meses estivales, y la práctica de esquí y *snowboard* en invierno, convierten a la ciudad en un punto turístico de jerarquía. Posee una arquitectura típica, con edificios de piedra y madera con tejados a dos aguas, que le otorgan un aspecto muy característico. Dentro de los ejemplos arquitectónicos más notorios, el Centro Cívico (espacio donde funcionan numerosos organismos municipales) ocupa el primer lugar. Durante 2012, el Congreso Nacional declaró a Bariloche “Capital Nacional del Turismo Aventura”<sup>1</sup>, por ser la ciudad sede de numerosas actividades vinculadas con el deporte, por ejemplo, la carrera *Discovery Channel Eco Challenge*, *Raid Gauloises* en 1995, *Eco Peugeot*, *Salomon Adventure Race*, la carrera “Cruce de los Andes”, el triatlón “Escape de la Isla Huemul”, *Bariloche Classic Windsurf + Kitesurf*, la “Carrera de los 4 Refugios”, el “Triatlón del Cerro Catedral”, el “Campeonato Patagónico de Enduro”, la carrera “Media Maratón Bariloche Llao Llao 21 K”, y las competencias de esquí de montaña *Vertical Race* y *Open Sudamericano*.

La ciudad está bajo la intendencia del Ing. Enrique Gustavo Gennuso, del Partido Vecinalista “Juntos Somos Bariloche”, desde diciembre de 2015 a la fecha. La ciudad posee su propia Carta Orgánica Municipal, con vigencia desde el año 2006 hasta el año 2026.

---

<sup>1</sup> Por Ley Nro. 26.802, de fecha 28 de noviembre de 2012, publicada en el Boletín Oficial el 14 de enero de 2013, vigente y de alcance general.

## LA EMPRESA

Con la expresión “*Energía que nos une*”, se identifica en San Carlos de Bariloche a una de sus empresas más relevantes. En efecto, la Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. (CEB) es una empresa privada constituida según la Ley de Cooperativas de nuestro país, enmarcada como organización de la economía social de control democrático<sup>2</sup>. La empresa cuenta con más de sesenta años de historia en la prestación de servicios públicos en la región. Actualmente se dedica al servicio público de generación y distribución de energía eléctrica a toda la ciudad de San Carlos de Bariloche y zona de influencia (su servicio más antiguo, y más significativo, desde el punto de vista de la cantidad de usuarios, la facturación y, también, su simbolismo para la ciudad), servicio de saneamiento (redes cloacales y operación planta depuradora de líquidos cloacales), mientras que también brinda servicios de sepelios, sistema de cobranza de entidades intermedias (SICEI), servicio de atención primaria de la salud (SEAS), y por convenios especiales con terceros, brinda también servicio de telefonía, internet por banda ancha y televisión por cable. La cooperativa cuenta con un total de 48.559 asociados<sup>3</sup>. La presidencia de la CEB está a cargo del Abog. Rodolfo Rodrigo y la Gerencia General a cargo del Abog. Federico Lutz.

Sus 258 empleados se encuentran sindicalizados en varios gremios (FATLYF<sup>4</sup>, FAECYS<sup>5</sup>, FOESITRA<sup>6</sup>, APJAE,<sup>7</sup> APUAYE LTC<sup>8</sup>, FENTOS<sup>9</sup>, SANIDAD), organizados en una estructura mayormente estandarizada, muy centralizada, muy especializada, con un uso acotado de dispositivos de enlace para flexibilizar la estructura y con departamentalización funcional bajo siete direcciones<sup>10</sup> con dependencia de la Gerencia General.

Cuenta con seis áreas de staff que también dependen de la Gerencia General. Cada Dirección opera internamente con niveles de centralización y formalización dispares, según las actividades que en cada una de ellas se desempeñan, algunos de los servicios que brinda

---

<sup>2</sup> En la Provincia de Río Negro, donde la CEB opera, trabajan numerosas cooperativas brindando servicios públicos como la distribución eléctrica, distribución de gas, agua potable, saneamiento o telefonía. Las condiciones de escala productiva de numerosas localidades de la provincia, hacen poco seductora la inversión privada de grandes grupos económicos en la región para el desarrollo de este tipo de servicios. Como medida promocional, la Provincia exime a las empresas cooperativas del pago de impuestos.

<sup>3</sup> Según Balance fecha de cierre 30 de junio de 2016

<sup>4</sup> Federación Argentina de Trabajadores de Luz y Fuerza

<sup>5</sup> Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios

<sup>6</sup> Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina

<sup>7</sup> Asociación del Personal Jerárquico del Aguay la Energía

<sup>8</sup> Asociación de Profesionales Universitarios de Agua y Energía Eléctrica

<sup>9</sup> Federación Nacional de Trabajadores de Obras Sanitarias

<sup>10</sup> Hacia el año 2002 también existía la Dirección de Recursos Humanos, cuyos componentes lucen desagregados en el organigrama actual.

la empresa son servicios regulados por el poder concedente provincial y tal característica predispone a estructuras internas centralizadas y formalizadas (Mintzberg, 1989). Un organigrama actualizado general de la empresa puede verse en la siguiente figura:

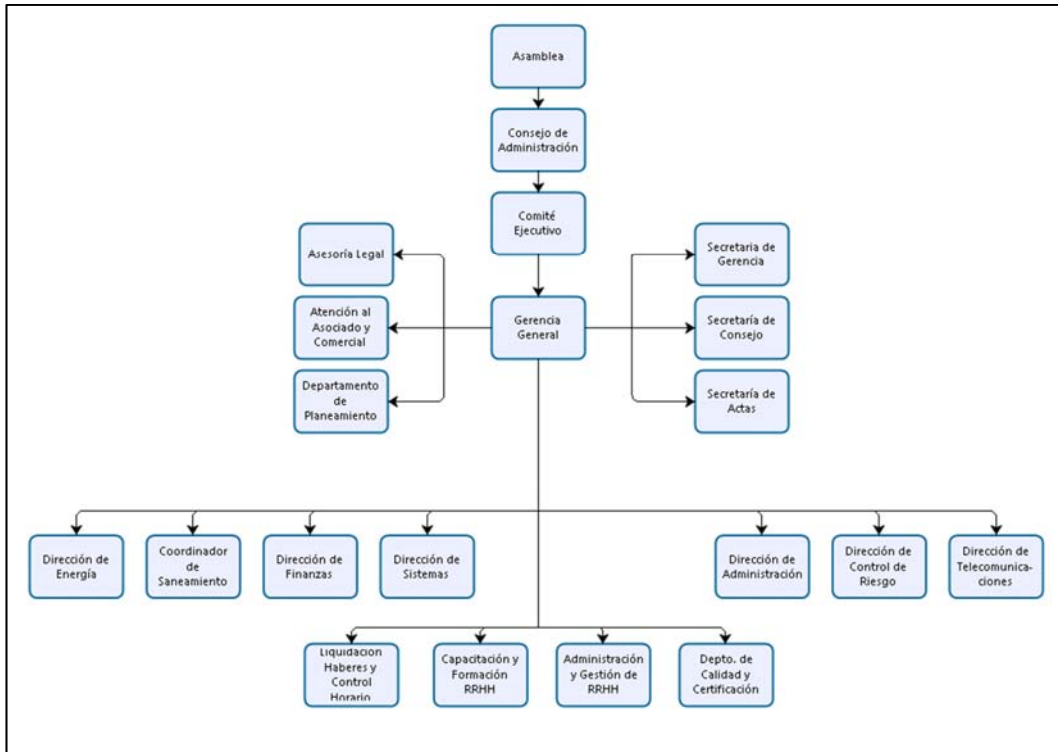


FIGURA 1 - ORGANIGRAMA CEB (ELABORACIÓN PROPIA SOBRE ORGANIGRAMA SIMPLIFICADO DE LA EMPRESA)

## SERVICIOS BRINDADOS

A continuación, se detalla una breve reseña de los servicios brindados por la empresa (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2017):

1. **Servicio Eléctrico:** se encarga de la distribución y generación de energía eléctrica, telecomando y mantenimiento de reserva fría, para la ciudad de San Carlos de Bariloche:

- 32 Km de Líneas de 33 KV, alimentadores de 33 KV, 64 MVA.
- 3 Estaciones Transformadoras 33/132, KV con 60 MVA activos instalados y 10 MVA de Reserva que abastecen con 23 alimentadores de 13,2 KV y 2 de reserva, con sus celdas sistemas de protecciones, GIS Mímico y sistemas SCADA ABB.
- 550 Centros de Transformación 13,2/0,380 KV con 89 MVA instalados.
- 360 km de Líneas de Media Tensión 13,2-6,6 KV y 760 km de Líneas de Baja Tensión, con alrededor de 360 Km de acometidas



De la misma Dirección depende la prestación del servicio de **Alumbrado Público**. El Servicio de **Alumbrado Público** se encarga del diseño, implementación y mantenimiento de redes de iluminación pública en barrios, calles, espacios comunes de complejos habitacionales y edificios especiales.

2. **Servicio de Saneamiento:** se encarga del tratamiento de efluentes cloacales y posterior procesamiento en planta depuradora, con volcado de efluentes procesados al Lago Nahuel Huapi y tratamiento de compostaje para los barros cloacales:

- Capacidad de tratamiento instalada de tratamiento nominal de 25.000 m<sup>3</sup>/día de efluentes, expresado como carga orgánica 5,000 kg DBO<sub>5</sub>/día.
- Permite brindar servicio a 90.000 habitantes equivalentes.

3. **Trama Digital - Bariloche en Red:** Bariloche en Red es un proyecto tecnológico, implementado en los primeros meses del año 2000, orientado a hacer de Bariloche una ciudad inteligente, mediante la interconexión y transmisión de datos a través de una red híbrida de fibra óptica y cable coaxil. Los servicios que se brindan a través de la trama digital son: telefonía<sup>11</sup>, Internet<sup>12</sup>, televisión por cable<sup>13</sup>. Otros servicios que pueden desarrollarse sobre esta plataforma física y tecnológica son comunicaciones radiales digitales, alarmas domiciliarias, consultas de salud e historias clínicas *on line*, educación a distancia, e-banking, compras y pagos electrónicos, supervisión hogareña, relevamiento meteorológico, ingreso a bases de datos.

4. **Servicio de Acción en Salud:** brinda cobertura del Primer Nivel de Atención a sus beneficiarios, bajo la premisa de la prevención de la enfermedad y promoción de la salud, incluyendo entre sus prestaciones: atención de especialistas médicos (Clínica Médica, Pediatría, Ginecología, Odontología y Radiología), enfermería, vacunatorio, alquiler de elementos protésicos y ortopédicos, campañas y actividades de prevención y promoción de la salud, servicio de guardias y emergencias médicas domiciliarias.

5. **Servicio de Cobranza de Entidades Intermedias (SICEI):** servicio de cobranza de aportes voluntarios, cuotas sociales y otros conceptos, dirigida a organizaciones comunitarias, tales como Consorcios, Clubes, Asociaciones, Bibliotecas, Juntas Vecinales, ONGs, entre otros. Al asociarse, la organización comunitaria realiza la cobranza de los conceptos correspondientes a través de la factura de servicios de la CEB. La CEB centraliza la administración de la cobranza y deposita en la cuenta de la institución el monto

---

<sup>11</sup> A través de convenio con la empresa Telecom S.A.

<sup>12</sup> A través de convenio con Arnet

<sup>13</sup> A través de la empresa vinculada Angostura Video Cable S.A.

resultante, detrayendo una comisión por la gestión del servicio. El servicio cuenta con 180 instituciones adheridas, con facturaciones realizadas hacia unos 14.324 clientes

6. **Servicio de Sepelios:** ofrece la cobertura de la totalidad de los gastos de sepelios mediante la prestación del servicio funerario, para el grupo familiar conviviente con el asociado, a través del pago de una cuota módica mensual. Además del servicio propiamente dicho, el servicio es un verdadero soporte económico a las familias en los momentos de dolor ante la pérdida de sus seres queridos. El servicio ofrece dos modalidades: un servicio básico con inhumación en el Cementerio Municipal, y a través de una cuota adicional, la posibilidad de la inhumación en un Cementerio parque privado. El servicio se factura mensualmente a unas 23.436 familias.

Muchos de estos servicios tienen su nacimiento y fortaleza comercial, en la base de facturación y cobranza del servicio de energía eléctrica. Con casi 49.000 cuentas de facturación activas, la factura de la CEB se distribuye prácticamente en la totalidad de los hogares y empresas de Bariloche. Esta experiencia en la gestión de un servicio masivo, es una ventaja comparativa vigorosa a la hora del diseño de otros servicios de características administrativas y operativas similares.

#### MISIÓN Y VISIÓN

La propia empresa expresa en su sitio web la definición de su misión y visión (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2017):

*“Somos una empresa cooperativa que pretende trascender su tiempo. Nos dedicamos a la prestación de múltiples servicios, satisfaciendo necesidades de asociados, usuarios y beneficiarios. Estamos en permanente expansión y desarrollo. Ejercemos el liderazgo y aplicamos la innovación. Buscamos resultados eficientes, sustentables y de calidad. Actuamos en el marco de la economía social”*

#### VALORES

Los valores que la empresa elige como la guía de su actividad son los siguientes (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2017):

- **Compromiso:** *Nos responsabilizamos interna y externamente en el cumplimiento de nuestra misión y visión. Somos generadores de confianza.*
- **Dialógo:** *A través de la comunicación nos relacionamos, aceptamos nuevas ideas, hechos o situaciones distintas, que nos permiten alcanzar nuestros objetivos.*
- **Responsabilidad:** *Somos una empresa socialmente comprometida. Actuamos con integridad y transparencia.*
- **Respeto:** *Cuidamos las relaciones interpersonales, necesidades del otro.*

- **Sinergia:** *Nos superamos trabajando como equipo multidisciplinario.*
- **Sentido de Pertenencia:** *Quiénes trabajamos en la CEB creemos que los asociados, usuarios y beneficiarios son los mejores aliados.*

## ORÍGENES

La Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. fue fundada en septiembre de 1953. La conformación de la nueva empresa surgió como consecuencia del deficiente servicio eléctrico que prestaba la “*Compañía de Servicios Públicos de Río Negro*”, la primera empresa que hacia la década de 1930 concesionó el servicio eléctrico en la ciudad. La falta de inversiones de la concesionaria, juntamente con marcados cuestionamientos comunales hacia la gestión de la compañía por las reiteradas ineficiencias del servicio, alentaron a un grupo de vecinos a conformar la nueva Cooperativa. Durante sus primeros años de vida, la organización debió atravesar numerosos obstáculos para hacerse de los activos fijos que la entidad requería para poder llevar adelante la prestación del servicio eléctrico. Frente al deterioro del servicio de la concesionaria, finalmente el gobierno municipal asumió el compromiso de adquirir los activos de la anterior compañía, los que en abril de 1957 fueron cedidos a la Cooperativa. En ese momento, la ciudad contaba con alrededor de 15.000 habitantes, mientras que los usuarios del servicio eléctrico contabilizaban unos 2.380. Aún con la cesión de los equipos generadores, la capacidad de generación de la empresa no alcanzaba a satisfacer la demanda eléctrica de los habitantes de la región. No obstante, el nacimiento de la empresa expresó claramente la capacidad de autogestión de la población, hecho que marcó a la empresa como todo un símbolo regional en sí misma.

Según Lattuada y Renold, esta etapa inicial podría encuadrarse en lo que denominan la “*organización institucional consecuenté*”, morfología identificada en cooperativas agrarias, primas hermanas de las cooperativas de servicios. En este estadio morfológico, los socios asumen la necesidad de resolver los problemas frente a circunstancias específicas y sobre la base de una racionalidad económica basada en valores: la organización es pequeña, con bajos niveles de formalización del comportamiento, con roces mínimos entre los valores cooperativos y el nivel de desempeño, en el que los asociados participan activamente (Mateo, 2005). La “*organización institucional consecuenté*” corresponde a los momentos inaugurales de la organización. Las actividades iniciales de la CEB se orientaron exclusivamente a la prestación del servicio eléctrico. La demanda de electricidad aumentó conforme el desarrollo de las actividades turísticas de la región. El turismo fue históricamente la principal actividad productiva de la zona, gracias a las bellezas naturales de la región (sus lagos y montañas) y la aparición del centro de ski del Cerro Catedral hacia

1936 (Alta Patagonia, Cerro Catedral, 2010). Por otro lado, hacia 1970 corrientes migratorias internas le dieron a la ciudad un impulso notable, estableciéndose numerosos barrios con el financiamiento del Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (IPPV) de la esfera provincial.

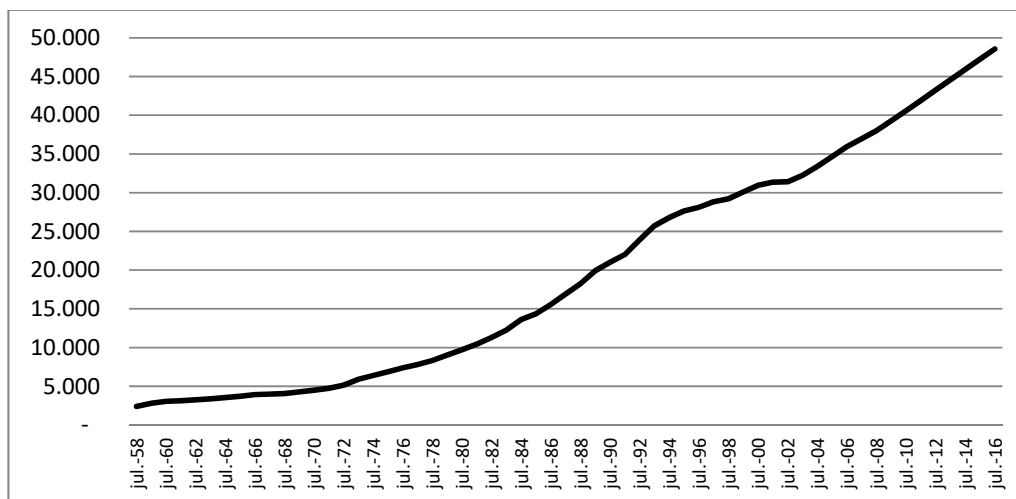


FIGURA 2 - EVOLUCIÓN DE LOS USUARIOS ELÉCTRICOS EN BARILOCHE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA SOBRE DATOS DE REVISIONES TARIFARIAS)

### Diversificación y aparición de las S.A.

Hacia 1986, la empresa logró integrarse al Sistema Interconectado Nacional (SIN)<sup>14</sup>, hecho positivo que flexibilizó la estructura de costos e inversiones de la empresa y permitió la paulatina renovación de la misma, hacia una mayor diversificación de servicios. Significó un antes y un después para la empresa, debido a que la etapa de generación eléctrica fue reemplazada por la nueva actividad de la distribución eléctrica, quedando los equipos generadores para ser utilizados como reserva fría. Al tradicional servicio de distribución eléctrica y alumbrado público, se agregó el servicio de Sepelios.

Hacia el fin de la década, la capacidad de diversificación fue un elemento importante para la empresa, para lograr un adecuado sostenimiento financiero, ya que, en el medio de un contexto macroeconómico desfavorable, intentó trasladar a otros negocios la experiencia en gestión y, especialmente, las economías de escala que la organización alcanzó. La estructura societaria de la organización se alteró para dar paso a la aparición del denominado “**Grupo CEB**”, conformado por la sociedad cooperativa existente, y un

<sup>14</sup> El Sistema Interconectado Nacional (SIN) es un conjunto entramado de líneas eléctricas y estaciones transformadoras, construidas por Agua y Energía Eléctrica, Hidronor y otras organizaciones privadas, que es administrado por CAMMESA, Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico Sociedad Anónima creada por Ley N° 24.065. Entre sus funciones principales se encuentran la coordinación de las operaciones de despacho, la responsabilidad por el establecimiento de los precios mayoristas y la administración de las transacciones económicas que se realizan a través del SIN. El SIN enlaza las regiones productoras de fluido eléctrico con las áreas de demanda para asegurar el abastecimiento eléctrico (Gayo, 2009).

esquema de sociedades anónimas en las que la cooperativa era socio mayoritario (Emprendimientos Patagónicos S.A., Axón S.A., Ingeniería y Servicios S.A., Saneamiento Urbano Bariloche S.A., y Forestar S.A., con posterioridad Emprendimientos Patagónicos S.A. e Ingeniería y Servicios S.A. conformaron el paquete accionario de Angostura Video Cable S.A.).

En esta etapa, algunos empleados de la Cooperativa pasaron a desempeñarse en las nuevas sociedades anónimas. A partir de allí, comenzó un periodo de inquietante actividad dentro de la organización, con una incipiente profesionalización de sus planteles, la aparición de numerosos proyectos técnicos y comerciales para desarrollar dentro y fuera de la ciudad, inclusive, llegándose a vender servicios a otras Cooperativas del país y también a empresas del exterior, principalmente Chile, país en el que en 1999 se fundó una nueva sociedad anónima, Ingeniería y Servicios Chile S.A.

Fue una época de profesionalización de cuadros internos, de intensa producción, de extrema diversificación y a la vez, de acumulación de poder político para su conducción, encabezado por su Presidente, el Lic. Leonardo de Ferrariis, quien estuvo al frente de la institución por espacio de quince años, marcando una época de gran efervescencia para la empresa. Los diversos proyectos que se llevaban a cabo exigieron inversiones de montos variables. Mientras tanto, hacia principios del siglo XXI, las condiciones macroeconómicas del país se iban deteriorando paulatinamente<sup>15</sup>, finalizando en diciembre de 2001 con cinco presidentes en menos de diez días, movilizaciones populares que costaron vidas, la declaración de “default”, la elevación del índice de riesgo país, la congelación de tarifas, con una pesificación asimétrica, con devaluación, inflación, con un sistema financiero en plena crisis y complejas situaciones para estimular la actividad productiva privada.

Como ejemplo, el proyecto denominado “**Bariloche en Red**”<sup>16</sup>, presupuestado en poco menos de dos millones de dólares (en una previsión de valor del dólar idéntico en su momento al peso nacional), entre el impacto macroeconómico (variable externa) y la imperfecta presupuestación y planeamiento del proyecto (variables internas), pasó a

---

<sup>15</sup> Una síntesis de cómo afectó la crisis macroeconómica del 2001 a la empresa puede observarse en las Memorias del año 2001-2002. En las mismas, la propia empresa realiza un análisis de los principales costos de prestación del servicio, argumentando un incremento notable de costos (que en algunos casos se situaron por encima del 200% de aumento, desde diciembre de 2001 hasta junio de 2002), mientras las tarifas debieron mantenerse fijas, a lo que se sumó una ley provincial de la época que prohibió a las empresas prestadoras de servicios públicos a practicar interrupciones en el suministro por falta de pago de los clientes privados y organismos públicos, y/o bajar los niveles de calidad del servicio, lo que incrementó notablemente los indicadores de morosidad y comprometió seriamente el disponible financiero de la organización.

<sup>16</sup> Proyecto por el que la ciudad de Bariloche accedió en el 2000 a un servicio tecnológico compuesto por una red híbrida de fibra óptica y coaxial para la prestación de los servicios de telefonía, televisión por cable y banda ancha que opera en gran parte del ejido municipal

costarle a la empresa casi siete veces esa cifra. En conclusión, el Grupo CEB se vio en pocos meses fuertemente comprometido por las deudas financieras.

Siguiendo la perspectiva morfológica de Lattuada y Renold, en este período la CEB estaba ya en el estadio de la “*organización institucional paradójica*”, un formato institucional caracterizada por la profundización de la división del trabajo y la especialización, incremento significativo de la complejidad técnica y administrativa, sistema de representación delegada, que se refleja en un doble efecto, por un lado, disminución del interés o compromiso por parte de los asociados mientras que los directivos profundizan el proceso en un sentido inverso, resignificando e interpretando los intereses de los asociados en relación a los intereses de la organización (Mateo, 2005).

#### EL RECAMBIO INSTITUCIONAL: BLANCOS Y ROJOS

Paralelamente, un conjunto de vecinos y representantes de empresas y grupos económicos de la ciudad, agrupados bajo la propuesta “*Por una tarifa (eléctrica) justa*”, comenzaron una enérgica campaña de reclamo, que finalmente decantó en su intención de asumir el control de la organización en el momento en que se plantearon elecciones para la renovación de parte del Consejo de Administración. La creación de las sociedades anónimas fue uno de los puntos más atacados por este colectivo, que entendió que su creación era extraña al objeto primordial de la CEB y además atentaba contra la prestación de un eficiente y más barato servicio eléctrico. Acompañaron en el proceso numerosas fuerzas políticas de la ciudad, en un intento de compensar el fuerte peso político que la propia conducción había sabido gestionar en tantos años<sup>17</sup>. En efecto, frente al llamado a elecciones (llamado que en otras ocasiones no había encontrado más que una lista participante, la “Lista Blanca” oficialista), realizada en septiembre de 2002, la denominada “Lista Roja” cumplió con los atributos estatutarios requeridos para poder presentarse a elecciones, y finalmente el 29 de dicho mes, luego del proceso electoral, obtuvo el 65% de los votos de los asociados que participaron de la elección. Previamente, en julio de 2002, el Lic. De Ferrariis había renunciado a la Presidencia de la CEB, manifestando querer dedicarse completamente a la actividad política. La Asamblea de Delegados de ese año votó en contra de la aprobación de la Memoria y Balance del período. Este hecho significó la

---

<sup>17</sup> El propio Presidente Lic. De Ferrariis, fue candidato a la Intendencia Municipal en 1995 (alcanzó el tercer puesto, con el 18% de los votos), y también fue uno de los fundadores del Movimiento de Unidad y Participación (MUP), partido político vecinalista que participó en alianzas políticas con partidos políticos de alcance nacional. La fuerza del partido vecinalista preparó el terreno para la aparición en el terreno político del Intendente Alberto Gabriel Icare (ex empleado de la CEB en el área de Acción Comunitaria) quien logró el triunfo electoral en cuatro ocasiones (tres para la renovación de cargos electivos y una instancia de elección de convencionales constituyentes, para la renovación de la Carta Orgánica Municipal de 2006), hecho que lo hizo protagonista de un hecho político sin precedentes para la ciudad.

renuncia inmediata e intempestiva del resto del Consejo de Administración de la CEB y la situación de tener que conformar inmediatamente un nuevo Consejo de Administración, esta vez bajo la presidencia del Ing. Roberto Ceaglio, quien había sido Gerente General de la CEB de la década de 1970. Esta situación quedó registrada en la Memoria del Ejercicio Nro. 45 2002-2003 de la institución.

Por otro lado, en parte motorizada por las vinculaciones políticas del sector disidente, se conformó una Comisión Legislativa del gobierno provincial<sup>18</sup>, que intentó reunir pruebas de la aplicación de tarifas desproporcionadamente superavitarias en algunos servicios para sostener el financiamiento de los proyectos de las sociedades anónimas. El informe final de la Comisión Legislativa incluyó comentarios que abarcaron desde irregularidades formales hasta injustificación de acciones y contrataciones respecto de las actividades principales de la empresa. Esta intervención legislativa, generó meses más tarde algunos inconvenientes a la empresa para la refinanciación de sus deudas ante los acreedores.

La empresa enfrentó durante varios años una delicada situación financiera, que la obligó a abandonar los proyectos en estudio y detener otros en etapa de implementación, convertir gran parte de sus pasivos corrientes en deudas de largo plazo, ofrecer sus bienes y la cobranza mensual de su facturación en garantía de pago a los bancos, restringir las inversiones únicamente al sostenimiento del principal servicio, el eléctrico y renegociar sus obligaciones impositivas mediante el régimen de asistencia financiera de AFIP.

La situación compleja de la empresa desde el punto de vista financiero, que incluía atrasos salariales para el personal, se verificó en la presentación de un procedimiento de crisis en marzo de 2003<sup>19</sup>, en el que se le planteó a la autoridad laboral la necesidad de despedir un 23% de la planta, o admitir una rebaja salarial del 20%, durante doce meses, ampliable a un periodo de igual duración si las condiciones de borde se mantuvieran. El procedimiento de crisis no prosperó, debido a las presiones sindicales, fundamentalmente de la Federación de Trabajadores de Luz y Fuerza (FATLYF) que se opuso abiertamente al mismo. Paralelamente, la empresa generó un procedimiento de retiro voluntario para su

---

<sup>18</sup> La Comisión Investigadora fue creada por la Ley 3685 de la Legislatura de Río Negro, sancionada el 27 de septiembre de 2002 y promulgada el 10 de octubre del mismo año. Esta acción legislativa provocó la presentación de un mandamus por parte de la empresa, recurso presentado ante el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia, que finalmente no prosperó. La comisión estuvo integrada por los Legisladores Roberto Medvedeb, Juan Bolonci y Javier Iud, más un equipo técnico. Su informe fue presentado en la sesión de la Legislatura el día 12 de junio de 2003 (Legislatura de la Provincia de Río Negro, 2003), con numerosas críticas a la gestión de la empresa, y recomendaciones hacia la Procuraduría de la Provincia de continuar investigando.

<sup>19</sup> Procedimiento Preventivo de Crisis, previsto en el art. 98 y siguientes de la ley 24.013.

personal, al que se adhirieron unos doce empleados de la CEB y otros cuatro de las sociedades anónimas.

#### RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN

En el primer semestre de 2003, se puso en práctica el plan “*Energía en Movimiento*”, una propuesta de adelantos financieros de los asociados a cuenta de facturaciones por futuros servicios, que incluyeron la posibilidad de obtener importantes bonificaciones<sup>20</sup> para los usuarios. Esta alternativa, permitió a la empresa reforzar el ingreso de efectivo, frente a las tarifas deprimidas autorizadas por el ente regulador, y fue un mecanismo que no pudo ser objetado por el propio ente.

En el periodo 2002-2004 los esfuerzos se orientaron a la recomposición financiera de la organización, y hacia el final de junio de 2004, se observó mejoramiento de la recaudación, que acompañó tales esfuerzos:

En la Asamblea de diciembre de 2003, los Delegados decidieron proceder a la venta de activos (terrenos y propiedades adquiridos en épocas de bonanza, no afectados a la prestación de servicios), para contribuir a la paliación de la crisis financiera. En el mes de enero de 2004, el Ing. Ceaglio fue desplazado en el Consejo de Administración, quedando la Presidencia de la empresa a cargo del Cont. Omar Goye. El nuevo Presidente debió encargarse de efectivizar el mandato asambleario de venta de activos.

Hacia febrero de 2006, la CEB se constituyó como Agente del Mercado Mayorista Eléctrico (MEM), por aprobación de la Secretaría de Energía de la Nación<sup>21</sup>. Este hecho significó un nuevo hito histórico para la organización, que permitió adicionalmente que la CEB pueda afiliarse a la Asociación de Distribuidoras de Energía Eléctrica de la República Argentina (AADERA), dándole entonces la posibilidad de acceder a niveles superiores ante los poderes decisorios y concedentes de los servicios eléctricos. Hacia mediados del mismo año, la situación de los atrasos salariales fue resolviéndose paulatinamente, prácticamente normalizándose su pago.

En 2007, periodo en el que la organización festejó su cincuentenario, la CEB aprovechó esa ocasión para trabajar en la actualización de su compromiso comunitario, con la realización de numerosas actividades sociales y culturales, tanto como auspiciante u organizador. Con una economía interna en leve mejoría, también fue importante para la organización una revisión tarifaria para el servicio eléctrico autorizada por el ente regulador, que en veces anteriores había resultado con leves incrementos, por debajo de los aumentos

---

<sup>20</sup> Según el tipo de plan que el usuario seleccionara, se ofreció hasta una tasa efectiva anual del 41%.

<sup>21</sup> Resolución 20/2006 de la Secretaría de Energía de la Nación



requeridos por la empresa, y que en esa ocasión alcanzó los niveles de incremento solicitados.

En marzo de 2008, la empresa conformó un fondo fiduciario para poder proceder a financiar diversas obras eléctricas, imposibles de enfrentar por el atraso tarifario y la prácticamente nula obtención de créditos bancarios o financieros. La constitución de dicho fondo fue aprobado por Asamblea Extraordinaria. En su tercera edición, la propia Asamblea de Delegados fue designada Fiduciante del fondo, la beneficiaria fue la empresa, mientras que dos asociados y un funcionario del Banco Credicoop fueron elegidos como fiduciarios (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2012).

En agosto de 2009, la Legislatura Provincial aprobó la prórroga de la concesión del servicio eléctrico hasta el año 2027, hecho positivo que le ofreció a la empresa la posibilidad de lograr mejores acuerdos con sus acreedores. La deuda financiera contraída años antes, finalmente, fue cancelada durante el año 2012.

Con respecto a las Sociedades Anónimas, durante 2010 la Asamblea otorgó mandato al Consejo de Administración para proceder a la regularización de las sociedades Ingeniería y Servicios Bariloche S.A. y Emprendimientos Patagónicos S.A. para evitar su liquidación obligatoria por su patrimonio neto negativo, dado que las mismas son accionistas de la empresa Angostura Video Cable S.A., mientras que en el caso de las sociedades Axón y Saneamiento Urbano Bariloche, se decidió proceder a su liquidación, mientras que la empresa Forestar Bariloche S.A. continua con su actividad.

A comienzos de junio de 2011 la ciudad de Bariloche fue seriamente afectada por la erupción del Volcán Puyehue - Cordón del Cauille. En efecto, la ciudad y la región vieron totalmente alterada su actividad normal, debido a la gran cantidad de ceniza volcánica proveniente de la erupción que cubrió la región. La ciudad vivió momentos de gran desazón y pesimismo debido a la abrupta disminución de la actividad turística que finalmente duró el resto del año y afectó negativamente a la temporada turística invernal de 2011, y la temporada estival de 2012. La CEB atravesó por momentos críticos al tener que poner toda su capacidad técnica en funcionamiento para asegurar el servicio eléctrico y con ello, garantizar particularmente el bombeo para la provisión de agua potable en todos los hogares<sup>22</sup>. La situación hizo más compleja aún la situación de las inversiones necesarias para brindar el servicio, ya que la caída de cenizas significó para el entramado de redes eléctricas

---

<sup>22</sup> Dadas las características climatológicas de la ciudad, la CEB enfrenta cada año la “Emergencia climática”: a causa de las nevadas, se producen en diversos puntos de la ciudad caída de ramas, árboles, postes y cableados, que ocasionan cortes de servicio en viviendas particulares o por sectores. Esta particularidad obliga a la organización a tener conformados equipos técnicos que puedan reconectar el servicio eléctrico con rapidez.

un proceso de envejecimiento anticipado, habida cuenta el efecto de tensión mecánica (por el peso del material sobre las redes) y de corrosividad que significó para las mismas.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de datos de gestión</li> <li>• Acceso a posible financiamiento de asociados según necesidades.</li> <li>• Buen manejo de la gestión financiera y captura de pagos en efectivo</li> <li>• Personal con habilidades técnicas adecuadas y compromiso con el servicio al que están abocados</li> <li>• Hardware, seguridad, sistemas de resguardo Back-up, conectividad, infraestructura IT y equipos de comunicaciones internas de buena prestación</li> <li>• Procesos de compra de insumos desarrollado</li> <li>• Eficacia en general de los procesos operativos</li> <li>• Respuesta rápida a emergencias</li> <li>• Equipamiento adecuado</li> <li>• Monopolio en servicios públicos, negocio eléctrico como mayor generador de efectivo</li> <li>• Relación directa con usuarios y clientes</li> <li>• Servicio de post venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios negocios con rendimientos negativos</li> <li>• Información operativa y gerencial no sistematizada, dependiente principalmente del servicio eléctrico, dispersa y sin adecuada actualización</li> <li>• Poca accesibilidad a la información de los diferentes estamentos de la organización</li> <li>• Inexistencia de un tablero de control</li> <li>• Gestión del presupuesto como herramienta de gestión y toma de decisión a todo nivel</li> <li>• Información de disponibilidad financiera para la toma de decisión en cada área</li> <li>• Área legal insuficiente en tamaño para la complejidad de la organización como área de staff (sin nivel de dirección).</li> <li>• Política general de RRHH no desarrollada explícitamente</li> <li>• Escasa visión de la compañía como un todo por parte del personal, sentido de pertenencia a áreas específicas.</li> <li>• Falta de herramientas de gestión de RRHH aplicadas en la organización (capacitación, evaluación, incentivos, clima laboral, etc) con rigurosidad</li> <li>• No claridad en la división de roles institucionales y operativos</li> <li>• Tecnología en sistemas insuficiente para la toma de decisión y gestión en todos los niveles organizativos.</li> <li>• Planificación estratégica de escenarios</li> <li>• Fuerza de venta que no integra todos los productos/servicios</li> <li>• CRM no desarrollado</li> <li>• Dificultad para explorar nuevas opciones de productos/negocios</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico en Bariloche</li> <li>• Apertura al uso de nuevas tecnologías</li> <li>• Crecimiento de usuarios y consumos</li> <li>• Relaciones con instituciones del conocimiento para transferencia de tecnología</li> <li>• Imagen positiva de la sociedad</li> <li>• Monopolio de servicios públicos esenciales</li> <li>• Asociatividad para desarrollo de nuevos proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en el planeamiento regional por incertidumbre sobre inversiones en infraestructura</li> <li>• Leyes medioambientales restrictivas sin aplicación de recursos financieros</li> <li>• Disminución de la participación relativa del movimiento cooperativo en la actividad económica nacional</li> <li>• Ineficaz uso de las herramienta cooperativa en la economía</li> <li>• Dificultad de acceso al crédito</li> <li>• Inflación</li> <li>• Brecha social en el acceso a servicios públicos</li> <li>• Política nacional de reducción de subsidios</li> <li>• Incertidumbre en el tipo de cambio</li> </ul>

TABLA 1 - ANÁLISIS FODA (PLAN ESTRATÉGICO CEB LTDA. 2013 - 2016)

Durante 2012, en un proceso de centralización y formalización administrativas, la organización fue avanzando en la estandarización de variados procedimientos, entre ellos

los procesos de compra, mediante los que se fijaron límites mínimos a partir de los cuales se requiere la intervención de la gerencia general, se negociaron mecanismos de actualización de precios por parte de varios contratistas que brindan servicios a la empresa, se avanzó en una metodología para la calificación de proveedores de servicios para el mantenimiento de la flota automotor, mientras que también la situación financiera más favorable permitió cierta renovación de estos bienes. La empresa, por otra parte, reconoció el momento como un periodo de consolidación institucional, no sólo por las inversiones en los distintos servicios, principalmente el eléctrico, a través de la etapa III del Plan de Infraestructura de Obras, sino también por la puesta en marcha de la construcción de su nueva sede social, hechos que dan a suponer que la situación crítica de años anteriores finalmente se recompuso.

En estos últimos años de su existencia, el modelo empresario de la CEB siguió profundizando su esencia, hasta alcanzar el estadio de “*organización institucional en mutación*” que reconocen Lattuada y Renold, autores ya citados. Los volúmenes de trabajo en la empresa han alcanzado niveles importantes, las decisiones son tomadas sobre la base de la rentabilidad económica, se observa un mayor grado de integración y los niveles de estandarización y burocratización están ampliamente extendidos (Mateo, 2005).

#### DERIVACIONES PARTICULARES DE LA GESTIÓN EMPRESARIA

Según el tiempo fue transcurriendo, y los hechos evolucionando, se fue denotando la actividad política vinculada a la empresa. Con la candidatura del Presidente de la CEB a la Intendencia Municipal en 1995, quedó puesto de manifiesto el poder político que la empresa puede prometer a sus eventuales conductores.

El Presidente Cont. Goye, con mandato en la CEB hasta junio de 2012, se alejó en diciembre de 2011, de la conducción de la empresa para hacerse cargo de la Intendencia de la ciudad de San Carlos de Bariloche. Como candidato del “Frente Para la Victoria”, y reuniendo otras fuerzas políticas que también lo presentaron como principal candidato, Goye obtuvo el 30,8% de los votos de la ciudadanía. Ante la opinión pública la campaña de Goye se presentó desde la imagen de un administrador eficiente, dados los resultados que la CEB pudo exhibir en la época. Este hecho demostró que la empresa puede jugar un rol preponderante como plataforma para el lanzamiento político de un candidato, más allá de las características propias del candidato en cuestión, toda vez que la empresa ofrece una capacidad de “vidriera” muy definida<sup>23</sup>.

---

23 Con posterioridad, hacia comienzos de 2013, se dirimió el final de la intendencia del Cont. Goye, a través de un proceso de revocatoria de mandato que fue llevado adelante por el Concejo Deliberante de la ciudad. La revocatoria se resolvió desfavorablemente para Goye en el referéndum del 7 de abril, luego de que un 75%

En noviembre de 2012 se llevó adelante un nuevo proceso eleccionario de Consejeros y Delegados en la CEB, y luego de diez años de hegemonía de la Lista Roja, la Lista Azul logró los votos necesarios para quedarse con uno de los cargos de Consejeros que renovaban sus mandatos. Si bien la Lista Roja ganó la elección, perdió uno de los tres cargos en disputa, anteriormente bajo su dominio<sup>24</sup>.

Más allá de las cuestiones estatutarias referidas a los procesos eleccionarios, respecto a la representatividad de los consejeros electos frente a los bajos niveles de participación de los asociados, cabría la inquietud de indagar por qué la propia organización no promueve en mayor y mejor medida la participación de los vecinos, dada su condición jurídica. Llama la atención, concomitantemente, que las disposiciones reglamentarias de la empresa para la conformación de listas son de complejo cumplimiento para asegurar niveles de participación elevados, situación que podría estar favoreciendo la participación de estructuras partidarias previamente organizadas (partidos políticos), frente a grupos de vecinos coordinados más flojamente, o, peor aún, esta condición podría estar colaborando funcionalmente para la permanente reelección de la lista oficialista.

Resulta necesario advertir, por otra parte, que en las listas presentadas para las elecciones en la CEB, operan insospechadas composiciones políticas. Se presentan en coalición y acuerdo, en ocasión de la renovación de cargos de consejeros de la CEB combinaciones partidarias que seguramente no prosperarían frente a una elección general por cargos municipales o provinciales, por incompatibilidades diversas (partidos políticos o sectores históricamente enfrentados, por ejemplo, en la lista Roja se observó la participación de sectores del Partido Justicialista, una línea interna de la Unión Cívica Radical, junto con la representación local de Empleados de Comercio). La “cooperativa de todos” como también se la conoce localmente, pareciera convertirse en esos momentos en

---

de los votantes sufragara a favor de que se le revoque su cargo de intendente. Este fue un proceso que puso a la Municipalidad de Bariloche en una crisis institucional sin precedentes previos (Agencia de Noticias Bariloche, 2007). Posteriormente a la revocatoria de mandato, el gobierno de la ciudad de Bariloche quedó interinamente a cargo de la Presidente del Consejo Municipal, María Eugenia Martini, que gobernó la ciudad hasta diciembre de 2015.

<sup>24</sup> En este punto, es importante llamar la atención respecto a la participación de los asociados en las elecciones de la CEB, en general: si bien la organización funciona como un pedestal político para muchos candidatos, la participación popular en las urnas no es significativa ni enfática, sino más bien apática (Marzal, 2012). En efecto, en las elecciones de 1993 votó el 11,6% del padrón, en 2002 (el “*momentum*” de la Lista Roja desplazando a la Lista oficialista Blanca), votaron cerca del 18% de los asociados, en 2005 (elección en la que tres listas se pusieron a prueba) sufragaron menos del 14% del padrón electoral, y en la elección de 2012, lo hicieron menos del 8% de los asociados.

La Asamblea es el conjunto de delegados, elegidos por los asociados en un proceso democrático y habiéndose cumplido los requerimientos y etapas del proceso electoral. La Asamblea “*Es el mejor espacio que ofrecen las empresas de economía social para favorecer acciones conjuntas que estimulen la solidaridad*” (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2017) La organización divide en distritos territoriales a la ciudad, y cada distrito es representado en la Asamblea por delegados titulares y suplentes. Hay en la actualidad un total de 23 distritos, 90 delegados titulares y 37 delegados suplentes.

un raro crisol para el sincretismo político, a la vez que un terreno de prueba de lo que podría suceder para estas mismas coaliciones o alianzas puestas a competir en elecciones generales.

#### SITUACIÓN ACTUAL

La CEB viene trabajando desde hace tres años en la implementación de un plan estratégico sobre su práctica empresarial, con la intención de sostener la gestión empresarial a futuro desde una perspectiva superadora de la mera racionalidad productivo – económica. Con participación activa de su personal, definió misión, visión y valores, y un cuadro diagnóstico con el que se encuentra trabajando políticas y lineamientos.

La empresa atraviesa actualmente por una realidad compleja, tal como la mayoría de otros prestadores de servicios públicos de características similares. Activos productivos al límite de su capacidad, dificultad para acceder a financiamiento razonable para llevar a cabo el equipamiento, la renovación o la ampliación de obras de infraestructura para sostener servicios, tarifas que no alcanzan a cubrir adecuadamente la estructura de costos, vecinos preocupados por los aumentos de tarifas de los servicios públicos, porque los salarios no se incrementan al mismo ritmo... Adicionalmente, como corolario del proceso electoral del año 2016, la baja participación en las elecciones, las dificultades para cumplir con los requisitos institucionales para la presentación de nuevas listas, fueron también motivos para el descontento de algunos vecinos que reclaman la necesidad de renovar los cuadros directivos de la organización, sin perder de vista su misión, visión y valores.

El presupuesto de la empresa para el presente año alcanza los mil millones de pesos, para brindar unas 130.000 prestaciones por mes. El 25% del presupuesto representa Inversiones. De las inversiones previstas, el 66% representan las inversiones pendientes para el servicio eléctrico. Durante el año 2016 la demanda de energía eléctrica de la ciudad llegó a los 62 MVA mientras que los transformadores de la Estación La Paloma (conectados al SIN) alcanzan a los 60 MVA, circunstancia que obligará a la empresa a acceder a su reserva fría de generación eléctrica a combustibles fósiles para satisfacer la demanda adicional. Frente a un crecimiento demográfico histórico del 4,5% anual, la demanda de energía eléctrica crece a un 7% anual, explicado en gran parte por la crisis gasífera de los últimos años avanza sobre los consumidores finales, quienes reconvierten su consumo calórico pasando de la utilización de artefactos domésticos de gas a electrodomésticos: calderas, hornos, calefacción eléctrica. La conformación del conglomerado social de Bariloche también aporta a la complejidad: unas 4.000 familias en

la ciudad están conectadas a la red eléctrica clandestinamente, en ciertos barrios humildes y también como procesos de usurpación de terrenos.

Mejores expectativas hay en relación al servicio de saneamiento. La situación de la planta depuradora, que en estos últimos años alcanzó momentos de saturación, con la consiguiente consecuencia de tener que derivar material crudo al lago, aumentando los niveles de contaminación ambiental, circunstancia que oportunamente llamó la atención de autoridades y grupos ambientalistas y, en estos momentos, tanto el estado nacional como provincial están abocados a desarrollar proyectos de extensión de redes y ampliación de la planta depuradora, proyectos que cuentan con el financiamiento necesario.

En relación al servicio de trama digital, la decisión empresarial en este servicio parece estar sobre la consideración de ofrecer servicios a través de la utilización de la infraestructura de fibra óptica y cable coaxial como autopista de datos y dejar la comercialización de contenidos a terceros, priorizando el desarrollo de negocios en Head End y no tanto en el cabezal del usuario, en una perspectiva de mayorista. El servicio requiere de inversiones para poder impactar en niveles de calidad de prestación a los usuarios

Finalmente, los servicios sociales se siguen sosteniendo como una forma explícita de distribuir beneficios. SICEI y Sepelios son servicios competitivos, ya que de alguna forma repiten en sí mismos una idiosincrasia monopólica, sobre los que no hay competencia significativa, mientras que el SEAS revisa permanentemente sus estrategias para adaptarse a un mercado de alta volatilidad y elevados costos prestacionales.

#### CONSIDERACIONES FINALES

En estas consideraciones finales, cabría preguntarse inicialmente: ¿el modelo cooperativo ha dado todo de sí?

Si se continuara la línea de pensamiento de Lattuada y Renold, se podría reflexionar si es posible el advenimiento de una cuarta etapa, la “*organización institucional trascendente*” como ejemplo de una cooperativa que, superadas las vicisitudes de la gestión empresarial sometida a la racionalidad económica capitalista, y alcanzados ciertos niveles de desempeño efectivo, vuelve la vista a lo central, y se focaliza en lo elemental: los valores cooperativos. La CEB puede entonces, en esta cuarta etapa, transformarse en una organización que utiliza la estandarización de procesos, la formalización de comportamiento, la división del trabajo, su estructura organizativa, su personal profesionalizado, su capacidad adaptativa y de aprendizaje en un entorno macro de alta volatilidad, todas instancias asimiladas en sus largos años de experiencia, en elementos constitutivos para el desarrollo de acciones y

proyectos que beneficien a la totalidad de la comunidad, desde un nuevo lugar: habilitando mecanismos de reconocimiento por parte de los asociados, aquellos que en la segunda etapa decayeron en su interés, para remozarlos, vigorizarlos, a través de instancias de participación más extensas, abarcativas, con lógicas electoralistas menos restrictivas, con procesos de elección de Consejos de Administración entendidos como verdaderos espacios de renovación institucional, y que faciliten la representación de los nuevos sectores de aparición reciente en la ciudad: el sector tecnológico, el sector académico, el sector productivo no turístico. Verdaderamente “*hacer economía desde los valores*”, sostener el deber ser, al decir de un entrevistado clave.

Y desde la perspectiva institucional, el accionar y los resultados que esta empresa demuestra, claramente la respuesta a la pregunta inicial es negativa. El cooperativismo representa una forma real de poder ofrecer bienes y servicios a la comunidad, a través del esfuerzo compartido, entendiendo que es posible construir una verdadera alternancia a los modelos capitalistas tradicionales, en donde las empresas cooperativas realizan actividad económica con un fin social. Empresas en donde los roles de asociados, trabajadores, clientes, gerente, adquiere un sentido menos preciso que en una empresa de la economía capitalista, ya que un mismo individuo puede ocupar varios roles a un mismo momento, quedando en definitiva en este tipo de empresas el capital al servicio del trabajo y no al revés (Rivera Rodríguez et al., 2009).

Por otra parte, el propio desarrollo de la ciudad de Bariloche se vio indudablemente afectado por la “... *acción colectiva local a partir del capital social...*” (Civitatesi, 2013) que la CEB gestionó desde sus orígenes. Si no, ¿qué sería del turismo de Bariloche, motorizado desde sus orígenes por el esquí en el Cerro Catedral, actividad de uso intensivo del fluido eléctrico? ¿Cómo podría la región seguir vendiendo la postal de su lago azul si no hubiera una planta depuradora de líquidos cloacales? ¿Qué sería de la capacidad científica y tecnológica de la ciudad sin su entramado de fibra óptica y conexión a internet como la que estuvo disponible desde los inicios del siglo XXI? ¿Cómo podría la ciudad sostener sin esta infraestructura la altísima concentración de investigadores científicos y tecnológicos, ocho veces superior al promedio nacional? (Lugones y Lugones, 2004).

Al decir de sus propias autoridades (Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda., 2017):

*“... La CEB Ltda. es la empresa de carácter social más importante de la Provincia de Río Negro. Entendiendo que una empresa Cooperativa proviene de hacer posible que, en una organización productiva se conjugue el factor trabajo con el factor propiedad de los medios de*

*producción de la empresa, de tal forma que la responsabilidad de la marcha de la empresa recaiga sobre los propios trabajadores, que a la vez, son los propietarios. Es a la vez independiente, plural y comprometida con los valores propios de economía social. Todas estas cualidades que identifican a la CEB Ltda. hacen que se considere a las empresas de economía social como un modelo de empresa ética, comprometido con las personas y con la sociedad, capaz de armonizar una necesaria función económica con una importante función social...”*

La Cooperativa de Electricidad Bariloche es, sin lugar a dudas, la empresa cooperativa más importante de la Provincia de Río Negro, no solamente por su volumen operativo y su capacidad innegable de gestión de servicios públicos, sino también por su carácter político e institucional, por su capacidad de brindar servicios comunitarios, hacer y mostrar obras importantes y también por ser un terreno de pruebas para el desembarco de posibles estrategias electoralistas.

Con todo su personal, su compromiso, su empeño, la CEB se encarga, cada noche, de hacer brillar la estrella que es Bariloche en la diadema de los altos Andes.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Noticias Bariloche. (2007). *ANB*. Recuperado el 7 de abril de 2013, de <http://www.anbariloche.com.ar/noticia.php?nota=34800>
- Alta Patagonia, Cerro Catedral. (2010). *Informe Blanco*. Recuperado el 19 de Febrero de 2013, de <http://www.informeblanco.com.ar/notas%20ib%202012/altapatagonia.html>
- Castelli, B. J. (2002). Similitudes y diferencias entre Cooperativas y Mutuales. *IDELCOOP*, 29(141), 332-344.
- Civitatesi, H. M. (2013). Acción colectiva, cooperativismo y desarrollo socioeconómico en localidades rurales del sur de Córdoba. La cooperativa de Tamberos y Agropecuaria General Cabrera Limitada como caso de estudio. *III Jornadas Interdisciplinarias de Investigaciones Regionales. Enfoques para la Historia*. Mendoza.
- Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. (19 de enero de 2012). *Fideicomiso de Administración III*. Recuperado el 03 de abril de 2013, de Fondo Fiduciario: <http://www.ceb.coop/index.php/gestion-transparente2/fideicomiso>
- Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda. (2017). *Sitio web oficial Cooperativa de Electricidad Bariloche Ltda*. Recuperado el 29 de mayo de 2017, de <http://www.ceb.coop>
- Follari, R. (1998). Algunos problemas en torno a la investigación cualitativa. *Revista de Ciencias Sociales, UNQ*, 207-223.
- Gayo, R. J. (2009). Sistema Interconectado Nacional (SIN) en 500 kV. *Petrotecnica*, 76-82.



- Henao Torres, B. E., Agudelo Ruiz, M. E., Palacio Jaramillo, M. E., y Palacios Córdoba, M. E. (2006). *Diccionario de Economía Solidaria y Cooperativismo*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- ICA. (2017). *International Co-operative Alliance*. Recuperado el 26 de mayo de 2017, de <http://ica.coop/es>
- INAES. (2017). *Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social*. Recuperado el 26 de mayo de 2017, de <http://www.inaes.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Censo 2010*. Recuperado el 21 de Marzo de 2013, de <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>
- King, G. K. (2000). *El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Legislatura de la Provincia de Río Negro. (12 de Junio de 2003). Versión taquigráfica de la reunión VII, 6ta. sesión ordinaria,. Recuperado el 20 de Febrero de 2013, de <http://www.legisrn.gov.ar/VERSION/VT653.pdf>
- Lugones, G., & Lugones, M. (2004). Bariloche y su grupo de empresas intensivas en conocimiento: Realidades y Perspectivas. *Redes Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior*.
- Marzal, D. (25 de Noviembre de 2012). Una cierta desproporción. *Diario Rio Negro*.
- Mateo, G. (2005). [Reseña sobre] Lattuada M y J. Renold (2004): *El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Méndez, L. (2010). *Estado, frontera y turismo: Historia de San Carlos de Bariloche* (1ra. Edición ed.). (M. C. Howlin, Ed.) Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de Organizaciones Eficientes* (2da. Edición ed.). Editorial El Ateneo.
- Naciones Unidas. (2017). *Naciones Unidas*. Recuperado el 26 de mayo de 2017, de <http://www.un.org/es/events/coopsyyear/>
- Ressel, A., Silva, N., Coppini, V., & Nieves, M. (2013). *Manual Teórico Práctico de Introducción al Cooperativismo*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Rivera Rodríguez, C. A., Alfonso Alemán, J. L., y Labrador Machín, O. (Enero - Marzo de 2009). Retos y perspectivas del Cooperativismo, como real alternativa de desarrollo ante la globalización neoliberal. *Revista Científica Avances*, 11(1).
- Stake, R. E. (1995). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.