



Grupo Temático N° 11: Trabajo y autogestión en las organizaciones de la economía social

Coordinadores: Mirta Vuotto, Griselda Verbeke

Diagnóstico socio-productivo e institucional de siete cooperativas metalúrgicas de la Provincia de Buenos Aires

Autor/es: Maria Josefa Suarez

E – mails: marifes@live.com

Pertenencia institucional: IdIHCS- UNLP-CONICET

Autor/es: Héctor Luis Adriani

E – mails: adrianiluis59@gmail.com

Pertenencia institucional: IdIHCS- UNLP-CONICET

Autor/es: Cecilia Costa Alvarez

E – mails: costalva@yahoo.com.ar

Pertenencia institucional: FaHCE-UNLP

Introducción

La ponencia presenta los principales resultados obtenidos en el proyecto de extensión “Construyendo lazos cooperativos. Diagnóstico y base de datos para cooperativas asociadas a la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA) de la provincia de Buenos Aires”. Estos resultados constituyeron insumos para el proyecto de Investigación “Territorio, actividad industrial y mercado de trabajo. Estudio de casos en el Gran La Plata”, del que forman parte los autores de este trabajo. Ambos proyectos se desarrollaron en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.



En proyectos de investigación anteriores se identificó un conjunto de problemas que enfrenta el sector cooperativo de producción de bienes industriales para desarrollar estrategias de crecimiento y competitividad, y la incidencia de estas estrategias sobre el fortalecimiento institucional.

La identificación de estos problemas constituyó el marco para la vinculación con la Federación de Cooperativas de Trabajo de la provincia de Buenos Aires¹. Una de las actividades que se planteaba la Federación era la consolidación de una asociación de empresas recuperadas y cooperativas de trabajo de todo el país, la Red Metalúrgica Nacional², creada para impulsar emprendimientos productivos en conjunto, con el objetivo de fortalecerse competitivamente. Se trataba de fomentar entre las cooperativas integrantes de la Red el intercambio de experiencias organizativas y técnicas, la compra conjunta de insumos y la asociación para la fabricación de algunos productos en común.

En función de esto, los requerimientos de la Federación consistieron en la realización de un diagnóstico socio-productivo de un grupo de cooperativas de la Red para obtener un estado de la situación actual de dichas empresas, particularmente en referencia a la producción y comercialización de sus productos. La elaboración de este diagnóstico se fundó en un dilema compartido con los actores coparticipes: dadas las presiones que operan en el contexto de un mercado competitivo y la expresión a escala local de la dinámica global del capital ¿cómo hacer que sea eficiente una empresa cooperativa, sin perder el compromiso cooperativo?

Posteriormente, y sobre la base del diagnóstico realizado, se planteó la profundización de algunos aspectos considerados prioritarios de acuerdo con los objetivos planteados por la Red: caracterización de los trabajadores, tipo y estado de la maquinaria, compra de insumos y materias primas, análisis de los estados contables.

La ponencia presenta los resultados obtenidos en la primera etapa del desarrollo del proyecto de extensión y está organizada en tres partes: en la primera se plantean algunas consideraciones sobre el trabajo autogestionado, marco conceptual del trabajo; la segunda desarrolla las principales

¹ FECOOTRA Provincia de Buenos Aires fue creada en 1988. Tiene como objetivo fomentar el cooperativismo, el mutualismo y otras formas de asociación comunitaria y autogestionaria. Brinda asesoramiento jurídico, legal, contable y técnico.

² La Red se conformó en abril de 2012. La integran 15 cooperativas de trabajo, la mayoría localizadas en el sur del conurbano bonaerense.



características y trayectoria de cada una de las cooperativas analizadas; por último, se presentan los resultados obtenidos mediante diversas fuentes de información, que constituyen la base de la elaboración del diagnóstico.

Consideraciones sobre el trabajo autogestionado

Las cooperativas analizadas en el presente trabajo tienen la particularidad del origen en común: son empresas recuperadas por sus trabajadores. Su posterior constitución como cooperativas de trabajo les hace enfrentar en la actualidad una diversidad de situaciones que son producto de la forma en que encararon y resolvieron ambos procesos. Sin embargo, por encima de estas diferenciaciones, todas ellas pueden ser caracterizadas por un funcionamiento bajo formas de autogestión. Por tanto, es desde este enfoque conceptual que se sitúa el presente trabajo.

La autogestión, basada en el principio de igualdad, fundamenta la ausencia de diferenciaciones jerárquicas, la toma de decisiones compartida a través de asambleas y la igualdad de la distribución de remuneraciones. Se reemplazan los criterios de eficiencia y productividad, fundamentales en la tradicional empresa capitalista, por el mantenimiento de los puestos de trabajo y la organización solidaria.

Se trata, por tanto, de organizaciones de trabajadores que, de forma asociada, autogestionada y organizada, buscan ejercer una gestión más democrática de sus fuentes de trabajo, con regímenes de propiedad con mayor grado de apropiación colectiva de su uso y usufructo.

La implementación de estos principios presenta distintos grados de desarrollo en las empresas y no está exenta de conflictos entre los propios trabajadores. En varios trabajos (Fajn y Rebón, 2005; Rebón, 2005; Sanmartino et al, 2005) se plantean interrogantes acerca de la naturaleza y viabilidad de estas empresas, señalando que si bien en su organización interna rompen con el antagonismo entre capital y trabajo en el proceso de producción, en la esfera de la circulación deben operar bajo la lógica capitalista incrementando la ganancia para ser competitivos. “Así los trabajadores constituidos en capitalistas de sí mismos en el mercado, se ven obligados a racionalizar los procesos de producción para ampliar la explotación del trabajo propio” (Sanmartino et al, 2005: 6). Al



mismo tiempo, las innovaciones socio-productivas incorporadas por los trabajadores autogestionados parecen esbozar un “modo no capitalista de producir pero sin que éste logre asumir un carácter anticapitalista” (Rebón, 2005: 2).

Desde el punto de vista de las relaciones de producción es importante destacar la ruptura del enfrentamiento entre el capital y el trabajo y el establecimiento de un modelo de gestión que permite tomar decisiones colectivas sobre la producción y la distribución de los resultados obtenidos. Estas condiciones, que se corresponden con la implementación del trabajo autogestionado, no alienado, tienen sin embargo limitaciones de dos tipos: las propias de un desarrollo complejo como es el de asumir la dirección y administración de la producción por parte de los trabajadores y las que se refieren específicamente a la organización del proceso de trabajo.

Según Fajn y Rebón (2005), en las empresas recuperadas conformadas legalmente como cooperativas de trabajo no se perciben sustanciales modificaciones en el proceso de trabajo, manteniéndose una continuidad con la modalidad heredada de la antigua empresa. La relación de los trabajadores con las máquinas, los equipamientos tecnológicos y los insumos y materias primas presentan similitudes con el resto de las empresas: funciones fijas, división de tareas, operaciones rutinarias, división entre trabajo productivo y administrativo tienen todavía una importante presencia. Cabe señalar sin embargo que las tareas han sufrido cambios en su ritmo e intensidad debido a la ausencia de presiones patronales, y que la división del trabajo asume formas más flexibles y polivalentes. En esta flexibilidad y polivalencia observadas se expresa la ampliación de la autonomía de los trabajadores respecto a la lógica del capital. Las innovaciones en este sentido, en términos organizacionales, responden a lógicas cooperativas o colaborativas, y al reconocimiento de las capacidades diferenciales de cada trabajador al interior de los colectivos de trabajo en términos de cooperación, a diferencia de la flexibilidad y polivalencia presentes en las empresas capitalistas. No obstante estos procesos también responden a la escasez relativa de trabajadores en comparación al período de gestión privada, hecho que genera por fuerza la necesidad de que cada trabajador actual asuma más funciones que las que asumía en el período patronal.

Retomando el análisis de la dinámica capitalista sobre estas cooperativas, es preciso abordar particularmente la contradicción entre autogestión y mercado. Se considera que al estudiar los



posibles cambios en el proceso de trabajo y de toma de decisiones de las empresas recuperadas se debe tener en cuenta el circuito del capital en su totalidad, considerando no sólo la eliminación de la figura patronal del capital al interior del espacio productivo sino también la dinámica que existe en la esfera de la circulación del capital, que sería crítica al evaluar las posibilidades de los trabajadores en la autogestión.

La subordinación al sistema capitalista de estas unidades productivas asentadas en la propiedad colectiva de los medios de producción, conduce las decisiones sobre producción e inversiones, compras y precios de venta, en función de las exigencias de competitividad impuestas por el mercado. La racionalización empresarial derivada de este proceso crea grupos de trabajadores con intereses divergentes e incluso contradictorios. Las diferencias en la remuneración, en la calificación y en las condiciones profesionales y laborales, conducen a diferentes perspectivas de desarrollo para los trabajadores autogestionarios (Mendizábal y Errasti, 2008).

Por otra parte, cabe destacar que respecto del trabajo autogestionado, muchas veces es difícil distinguir entre "lo que es" y lo que "debería ser". Si bien la autogestión presenta distintos matices, la gran mayoría de las experiencias tienen algo en común: surgieron como forma de resolver conflictos laborales, muchas veces como respuestas provisionarias, que después se convirtieron en estrategias de continuidad de la unidad productiva a partir de la participación de los trabajadores en gestión. La forma cooperativa apareció entonces como figura que permitió enmarcar legalmente la situación de estas empresas.

De este modo, la constitución de estas cooperativas, como un rasgo de época, aparece en la mayoría de los casos como estrategia de resolución de la situación legal para poder reinsertarse en el mercado.

“En este sentido, el marco de "cooperación" y "solidaridad" en ellas ha sido muchas veces puesto en cuestión, sumado a que los trabajadores han sufrido las tensiones de la exigencia por demostrar ser "eficientes" o "viabiles" en un mercado que se resiste a incorporar la lógica autogestionada entre sus actores económicos.” (Albergucci et al, 2009: 19)



Se puede concluir, entonces, que las experiencias autogestionadas son estrategias de los trabajadores para ampliar los márgenes de participación en la distribución de la riqueza en nuestro país, pero en condiciones diferentes en cuanto a la forma de organización y la toma de decisiones.

Las importantes modificaciones de las relaciones entre capital y trabajo sobreviven no obstante a su manera mientras estas cooperativas se inserten en una sociedad dominada por el modo de producción capitalista, y son a su vez un elemento de socialización en el interior de ésta. Se plantea así la cuestión de cuánto margen de maniobra tienen los trabajadores en una economía de mercado para avanzar en el proceso autogestionario.

Particularmente, interesa evaluar la tensión entre los grados de autonomía ganados por estos trabajadores frente a las condiciones que se imponen al proceso productivo por la dinámica de la competencia en el mercado. Si bien gran parte de la resolución de estas cuestiones depende del proceso específico desarrollado por los trabajadores de cada cooperativa, también tiene fuerte incidencia el contexto económico y político del país. Marcos normativos, programas de financiamiento y asistencia técnica específicamente orientados a estas empresas, son los principales requerimientos que posibilitarían instalar al trabajador autogestionado como un actor económico con perspectivas de crecimiento.

Asimismo, cabe destacar la importancia del planteamiento de estrategias que articulen productivamente a varias empresas de una misma actividad, como medio para afrontar asociadamente los desafíos que les presenta su vinculación con el mercado. En este sentido se orienta el presente trabajo, realizado en conjunto con la Federación de Cooperativas de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (FECOOTRA).

Caracterización de las cooperativas

Las siete cooperativas relevadas pertenecen a la rama metalúrgica y la mayoría se encuentran en la zona sur del Gran Buenos Aires. Las cooperativas son: Adabor, Crometal, Talleres Universal, Galaxia, Mecber, La Esperanza y 7 de Septiembre. A excepción de Adabor, cuya conformación como cooperativa data del año 1992, las restantes se constituyeron como cooperativas con



posterioridad a la crisis de 2001. En líneas generales comparten características relativamente similares respecto a su tamaño y organización interna: tienen un tamaño promedio de 30 trabajadores, todas han incorporado personal, los Consejos de Administración cuentan con el apoyo de sus bases y están consolidados en la gestión administrativa de las empresas. A continuación se hará una breve caracterización de cada caso.

La cooperativa Adabor se conformó como tal en 1991. El predio es propiedad de la cooperativa. El origen de la empresa es de la década de 1950. Fabrica silos para almacenamiento de granos y de garrafas. Actualmente son 36 socios, y hacen retiros semanales igualitarios. El conjunto de la población de esta cooperativa tiene edades avanzadas y obstáculos para jubilarse. La cooperativa encuentra grandes dificultades para sostenerse en el mercado de manera competitiva. Carece de capital para invertir en materia prima por lo que trabaja a fañón y aun así encuentra muchas dificultades para llevar adelante la producción. Esta situación repercute críticamente en la posibilidad de alcanzar un monto mínimo de retiro para cada socio, así como para hacer reinversiones. El conjunto de la maquinaria se caracteriza por su obsolescencia.

La cooperativa Crometal fabrica estanterías metálicas y se conformó como tal en 2003. El origen de la empresa es de la década de 1940, de capital británico, Acrow, con casa matriz en Inglaterra y filiales en Latinoamérica. En 1991 la filial local quiebra y se transforma en Acrometal Argentina, de capital nacional, hasta la segunda quiebra en 2003. Los trabajadores estuvieron entonces 14 meses en la calle, sufrieron varios desalojos y con el acompañamiento de la seccional de la UOM Quilmes-Florencio Varela-Berazategui se conformaron como cooperativa. Comenzaron 18 socios, y actualmente son 33. Los retiros son semanales e igualitarios. Cuentan con la expropiación temporaria del predio y maquinaria, que ya fue renovada dos veces y vence el año próximo. No ven perspectivas de que el estado provincial sancione la expropiación definitiva, por lo que evalúan la estrategia de asociarse a un privado para comprar la quiebra y negociar luego la cesión de las instalaciones a la cooperativa, antes de que el juzgado remate la fábrica. Actualmente trabajan a fañón porque la situación judicial en que se encuentran ha generado un cuello de botella que condujo a la cooperativa, en palabras de los trabajadores, a una “agonía” en la que “sobreviven”. Esta situación se produjo cuando el juzgado de la quiebra embargó la cuenta de pagos de los principales clientes: de este modo la cooperativa hace cinco años que no puede facturar, se



encuentra obligada a comprar facturas a nombre de un tercero para hacerlo y cobrar cheques a plazos de 20-30 días, que son cambiados a altas tasas de interés en el mercado. Esta situación agónica contrasta con el inicio de la cooperativa, cuando fue auditada positivamente por el gobierno provincial para evaluar su viabilidad y producía con capital propio comprando materia prima directamente en Siderar.

La cooperativa de trabajo Talleres Universal se constituyó en 2005. Rectifica motores y se especializa en Mercedes Benz. La empresa original se fundó en 1967 y fue taller piloto número uno de esa marca en el país. Su apogeo fue durante la década de 1980; a finales de los '90 entró en crisis y en mayo de 2001 presentó la quiebra por un juicio laboral. El juzgado otorgó la continuidad de la administración de la empresa a los trabajadores e intervino un administrador judicial que luego fue procesado por fraude. Finalmente en 2005 consiguieron la expropiación temporaria, con el acompañamiento de la UOM Quilmes-Florencio Varela-Berazategui y desde entonces mantienen la autogestión de la cooperativa en el marco de la expropiación temporaria, que ya ha sido renovada y tiene plazo de vencimiento. Se reconocen como “sobrevivientes de la crisis del 2000”. Actualmente son 12 trabajadores que hacen retiros igualitarios y trabajan haciendo el mantenimiento de motores para empresas de transporte a nivel local y en menor medida han trabajado para el municipio y el INAES. No cuentan con habilitación municipal por una deuda que se arrastra de la quiebra. Esta situación les impide estar en regla para poder trabajar actualmente con el municipio. Esta cooperativa es la única del conjunto relevado que hace servicios, por lo que se caracteriza como “atípica” en palabras de los propios trabajadores.

La cooperativa Galaxia se constituye en el año 2003, luego de la quiebra de la empresa en ese mismo año. Produce purificadores y extractores de aire. El origen de la empresa es de la década de 1950 y en su apogeo trabajaron más de 300 personas. En la década de los '90 entró en crisis, se hicieron despidos, llamaron a convocatoria de acreedores a finales de la década y finalmente quebró. Lo significativo de esta empresa es que nunca se interrumpió la producción, se mantuvieron los cuadros administrativos y de ventas además de los trabajadores de planta y tuvieron una buena relación con la quiebra y el juzgado. La expropiación aún se encuentra en proceso judicial, por lo que actualmente la cooperativa alquila la fábrica a la quiebra. La cooperativa comenzó con 23 socios, actualmente son 40 y necesitan incorporar más trabajadores. Han incorporado tecnología



con capital propio además de subsidios y créditos, desarrollando el área de diseño y matricería. Ampliaron la producción dentro de su rubro y también han diversificado la producción, incorporando a la planta un área de producción de carpintería metálica para la construcción. Cuentan con una flota de vehículos propia y cartera de clientes a nivel nacional. También han exportado a Bolivia y Paraguay.

La cooperativa de trabajo Mecber se constituyó en 2001. Se especializa en mecanizados de piezas de aluminio para la industria automotriz y cajas de electricidad. La empresa original se fundó en la década de 1940, en los '90 entró en crisis y en el año 2000 llegó a la convocatoria de acreedores, quebrando. Actualmente son 30 socios que hacen retiros igualitarios. La particularidad de esta cooperativa es que su principal cliente al momento de la quiebra era la empresa Ford. Esta empresa acompañó la creación de la cooperativa e incidió en las decisiones de compra de maquinaria para la fabricación de autopartes específicas para la línea de camionetas Ranger. Al mismo tiempo condicionó la forma legal que asumiera la nueva organización de los trabajadores, promoviendo la creación de una sociedad anónima, a la par de la cooperativa, como condición para mantener las relaciones comerciales. Los trabajadores adaptaron su estrategia a la vinculación con la Ford y realizaron inversiones en ese sentido. La vinculación comercial con Ford se rompió cuando la empresa dejó de fabricar la línea Ranger en el país y este hecho repercutió fuertemente sobre la economía de la cooperativa, centrada en la vinculación con este gran cliente. Al mismo tiempo obtuvieron un crédito del INAES para la compra del predio, sobre el que pesa una hipoteca a favor de ese instituto. Actualmente el propio INAES intenta ejecutar la hipoteca por falta de pago.

La cooperativa La Esperanza se constituyó en 2009. Fabrica extractores de aire y ventiladores. La empresa original, CLER, entró en convocatoria de acreedores en 2001. Hasta la conformación de la cooperativa los trabajadores vivieron el vaciamiento de la empresa al tiempo que intentaban mantener la producción. En un comienzo los trabajadores invitaron al antiguo dueño de la empresa a conformar la cooperativa como socio, pero la situación no fue viable; y finalmente los trabajadores obtuvieron la expropiación temporaria del predio y las máquinas. Comenzaron siendo 7 socios, actualmente son 12 y hacen retiros igualitarios. Incorporaron tecnología con subsidios y créditos y ampliaron la producción. Tienen un vehículo propio. Pudieron mantener la marca CLER,



recuperaron en parte la cartera de clientes y la han ampliado a nivel local y en algunas provincias del interior del país.

La cooperativa 7 de Septiembre, promotora de la Red Metalúrgica, se constituyó en el año 2006, luego de la quiebra fraudulenta de la empresa anterior. En el apogeo de la empresa, hasta inicios de la década de los '90, había 300 trabajadores. Después fueron despidiendo personal. Actualmente son 20 cooperativistas. Es una de las metalúrgicas con más cantidad de mujeres trabajando. Los retiros son igualitarios. La empresa anterior fabricaba motores de electrodomésticos para las marcas Yelmo y Ultracomb. El primer escollo que tuvo que superar la cooperativa fue encontrar la manera de insertar su producción en el mercado, dado que no fabricaban el producto completo y quedaron sin articulación con las otras partes de la cadena que integraban el producto final. Esto lo salvaron diversificando la producción: a partir de la incorporación de pequeñas modificaciones en el motor de aspiración, se orientaron hacia la producción de tornos para odontología, motores para jacuzzi y secadores de pelo para mascotas. A partir de esto se orientaron a la búsqueda de otros mercados. Plantean la necesidad de diversificar la producción e integrarse en redes sectoriales entre cooperativas y con el sector privado, para fortalecer la posición en el mercado y ganar competitividad. Es destacable que esta cooperativa ha exportado a Latinoamérica y Sudáfrica.

Metodología de trabajo

El trabajo de obtención de la información necesaria para la elaboración del diagnóstico fue realizado conjuntamente con personal técnico y profesional de FECOOTRA, quienes además de plantear sus requerimientos participaron en el diseño del cuestionario para las entrevistas y actuaron de vínculo con las cooperativas estudiadas.

El objetivo consensuado entre el equipo de extensión y FECOOTRA consistió en la elaboración de un diagnóstico para la construcción de herramientas de gestión económica e institucional que posibiliten a las cooperativas mejorar la competitividad mediante procesos de encadenamientos productivos y gestión compartida: articulación intercooperativas para compras conjuntas, agregación de valor, diseño, utilización de capacidades instaladas, inversiones, logística, etc.



El trabajo se inició con la elaboración del diagnóstico acerca de la situación socio-productiva e institucional de las siete cooperativas seleccionadas por la Federación. Para ello se realizó, en primer lugar, una visita guiada a cada cooperativa con el objetivo de recorrer las instalaciones y visualizar los procesos de trabajo. Esta visita permitió observar el estado de los lugares físicos de trabajo, las condiciones en que se encuentran las maquinarias y herramientas y las distintas fases del proceso productivo. Asimismo, en varias cooperativas se pudo percibir cómo eran las relaciones laborales entre los socios, es decir, el nivel de compromiso con las tareas, la existencia o no de relaciones de colaboración, así como los ritmos de trabajo. Esta recorrida tuvo también el carácter de entrevista, indagando a los referentes de las cooperativas sobre algunos temas que se consideraron de importancia para elaborar posteriormente el contenido del cuestionario, particularmente en lo referido a la identificación de los aspectos que posibilitan el crecimiento de la cooperativa y de aquellos que lo limitan.

Posteriormente se relevó información mediante un cuestionario aplicado a los presidentes del Consejo de Administración de cada cooperativa. El eje temático se orientó a indagar sobre el proceso productivo y de comercialización, incluyendo preguntas sobre la organización institucional. Se consideraron los siguientes aspectos: producción, tecnología, comercialización, provisión de insumos y materias primas, costos, financiamiento, capacitación del personal, ventajas y dificultades de la locación territorial, vinculaciones institucionales, estructura organizativa y funcionamiento interno de las cooperativas.

El análisis de los resultados de esta encuesta, más lo recabado en las entrevistas y la observación realizada con anterioridad, posibilitaron la elaboración de un diagnóstico productivo e institucional de las siete cooperativas metalúrgicas.

Cabe aclarar que el trabajo continúa con el análisis de las características socio-económicas de los trabajadores y del relevamiento detallado (tipo y cantidad) de los insumos y materias primas que utilizan para la producción y del parque de maquinaria ociosa con que cuenta la mayoría de estas cooperativas. Los dos últimos aspectos señalados responden a la posibilidad de establecer articulaciones productivas y/o comerciales entre las mismas. Se trata de identificar qué cooperativas tienen maquinaria ociosa que otras requieren para su proceso de producción; cuáles podrían realizar

compras de materias primas en común, abaratando precios, ya que utilizan el mismo insumo; cuál podría fabricar una parte del producto final que otra ha dejado de producir y/o terciariza; qué posibilidades hay de abastecer una demanda insatisfecha produciendo conjuntamente, son algunas de las principales cuestiones que se hallan en proceso de elaboración.

Diagnóstico

A continuación se presentan los resultados de la información obtenida en las siete cooperativas, agrupados según los diversos aspectos que conforman los procesos de producción y comercialización y de organización institucional.

1. Producción:

En el cuadro se puede apreciar que estas empresas tienen distintos niveles de especialización, dentro de los cuales ofrecen una variedad de productos. Salvo en el caso de Talleres Universal, orientado a la prestación de servicios, en dos de ellas se encuentran coincidencias en los productos elaborados y en otras su producción demanda materias primas similares.

Cooperativas	Principales productos
Crometal	Estantería pesada rack Estantería liviana modular
7 de Setiembre	Motores eléctricos Mesas vibradoras para construcción Materiales para odontología Electrodomésticos Cámaras para bañera
Mecber	Buje para la camioneta Ranger de Ford Cajas de aluminio para instalaciones industriales eléctricas Soporte universal de camiones Piezas para variadores y visores
La Esperanza	Purificador de cocina Extractor de aire Ventilador de techo Aeroturbos Extractor de baño
Galaxia	Extractor de aire

	Aspirador de conductos Aspirador de baño Aspirador parrillero Carpintería de aluminio
Adabor	Silos fondo cónico subterráneo Silos fondo cónico aéreo Piezas componentes de silos Microgarrafas
Talleres Universal	Mantenimiento y rectificación de motores de vehículos pesados, camiones y autotransportes. Especialización en Mercedes Benz

Respecto a las condiciones de calidad, todos respondieron que cumplen con las normas IRAM o ISO exigidas por los compradores. Al respecto, cabe señalar que esto se debe a que la mayoría produce insumos para uso industrial, por lo que esta exigencia es ineludible para comercializar los productos.

No sucede lo mismo con las condiciones de seguridad en el trabajo. En promedio los entrevistados respondieron que cumplen un 60% de los requisitos establecidos en las leyes laborales. El principal factor que incide sobre esta situación es la falta de mantenimiento y adecuación de los lugares de trabajo y, en menor medida, la escasez o inexistencia de la vestimenta y accesorios necesarios para proteger el trabajo de los socios. Sobresale en este aspecto la cooperativa Galaxia, que cumple la totalidad de los requisitos, contando con la asistencia de un ingeniero en su personal.

Mecber, Crometal, Adabor y Talleres Universal disminuyeron su producción en los últimos cinco años, mientras que Galaxia, La Esperanza y 7 de Setiembre aumentaron sus volúmenes de producción durante el mismo período. A pesar de estas diferencias, todas ellas respondieron que piensan incorporar nuevos productos y/o mejorar los existentes, planteándose como distintas alternativas para ello la compra de maquinarias y equipo, el mejor uso de la capacidad instalada y el mejoramiento de la calidad final. Cabe señalar que en la información obtenida no se visualiza el planteo de estrategias de crecimiento que permitan vincular la situación actual con las aspiraciones de aumentar la producción por parte de las empresas citadas en primer término.



Es interesante destacar los casos de Crometal y Adabor por ser las dos cooperativas que producen exclusivamente a fañón; en el caso de la primera por ser la única estrategia de sobrevivencia frente a la situación judicial de inhibición de los pagos directos de sus clientes por embargo de la cuenta bancaria, y la segunda por carecer del capital necesario para iniciar por su cuenta el proceso de producción.

Un hecho destacable es que varias de las cooperativas realizan el proceso completo de la elaboración de sus productos, incluyendo embalaje y presentación. Este es el caso de aquellas que producen electrodomésticos para el mercado interno: Galaxia y La Esperanza.

2. Tecnología y equipamiento

Salvo el caso de Adabor, las restantes han hecho inversiones en los últimos cinco años para la compra de maquinaria y herramientas y, en menor medida en vehículos y arreglo del local. Todas han recibido para estas inversiones financiamiento externo; las cooperativas Galaxia y 7 de Setiembre también aportaron capital propio, lo que fue posible por el crecimiento de la producción y las ventas que tuvieron durante el período.

En el recorrido realizado por los lugares de trabajo se pudo observar la existencia de maquinaria ociosa, en algunos casos en cantidades mayores a las que se hallaban en uso. Asimismo, todas las cooperativas declararon en la encuesta tener maquinaria sin utilizar debido a diferentes razones: las que se encuentran en proceso de crecimiento, por haber realizado cambios en los procesos de producción e incorporado maquinaria más nueva; las que presentan situaciones de relativo estancamiento indican la falta de capital para el mantenimiento de la maquinaria, lo cual hace que no puedan usarlas, y también la falta de capital para la compra de materia prima, lo que impide ponerlas en producción.

El presidente del Consejo de Administración de Mecber señaló que requieren ampliar sus volúmenes de producción y tener mayor rapidez en la entrega para mantener y ampliar su mercado, pero la falta de capital para comprar materia prima hace que no puedan utilizar todas la máquinas disponibles, lo que retroalimenta un continuo círculo vicioso.



Gran parte de la maquinaria de Adabor está sin usar debido a su obsolescencia: siguen operando con las máquinas construidas a fines de la década de 1940 por el fundador de la empresa. Necesitarían automatizarlas pero no cuentan con el capital requerido para hacerlo.

Sin embargo, más allá de estas diferencias, las siete cooperativas señalaron que los principales problemas relacionados con el parque de máquinas son el alto costo del mantenimiento y los niveles de obsolescencia, ambas situaciones vinculadas a la disponibilidad de capital suficiente para las reparaciones o la compra de nuevas unidades.

Un tema de especial importancia lo constituye la cantidad y calidad de las matrices necesarias para el moldeado de los productos. De ello depende la posibilidad de diversificar la producción, de incorporarle mayores niveles de calidad y de generar innovaciones. Todas respondieron tener matrices de fabricación propia; algunas además poseen piezas de diseño propio al que le agregan la terminación por parte de otras empresas. Sólo Galaxia combina estas dos variantes con la compra directa de una de sus matrices, debido a no tener la maquinaria para fabricarla: en este caso se trata de una pieza de plástico que además requiere de una inyectora de plástico para su fabricación, por lo que tercerizan la confección de esa pieza. Es destacable que este es el único componente de su producción que no es de confección propia.

El principal problema que les presentan las matrices es su alto costo, por lo que en la mayoría de las cooperativas se trabaja permanentemente en el mantenimiento y reparación de las existentes. Para la realización de esta tarea la Red cuenta con la colaboración de un técnico de la UOM que colabora con las áreas de matricería de las distintas empresas que lo requieran. Otro factor que incide en el desgaste de las matrices es el deterioro de la maquinaria, que impacta forzando las matrices en el proceso de trabajo.

3. Comercialización

La información recabada se orientó hacia la compra de los insumos y materias primas necesarios para el proceso de producción y a las condiciones de venta de los productos finales.



La provisión de los insumos y las materias primas se realiza predominantemente a través de empresas mayoristas ubicadas en el Gran Buenos Aires. Más allá de esta similitud, los requerimientos y posibilidades de cada cooperativa presentan diferencias importantes. Galaxia plantea que las empresas Siderar e IMSA le exigen una compra mínima demasiado grande para sus necesidades. Las restricciones a la importación les origina problemas en la obtención de insumos a Mecber y 7 de Setiembre. Crometal y Adabor son provistas por sus clientes debido a que su producción se realiza a façon. La Esperanza no registra inconvenientes, con la característica que se provee totalmente de empresas minoristas de la región. Talleres Universal se define como “atípica” porque no produce sino que hace servicios de rectificación de motores. Los insumos que utilizan son solamente algunos repuestos, de los que en parte tienen stock, pero no tienen problema de abastecimiento.

Debe señalarse que las siete cooperativas indicaron que los altos costos son el principal problema para el abastecimiento de los insumos y las materias primas.

La mayoría vende sus productos a empresas mayoristas o es proveedora de insumos para otras empresas. Galaxia y 7 de Setiembre combinan esta modalidad con la venta a minoristas; La Esperanza vende exclusivamente al por menor y 7 de Setiembre es la única que exporta uno de sus productos (motores eléctricos). Sólo dos cooperativas, Galaxia y La Esperanza, venden fuera del Gran Buenos Aires, comercializando sus productos en varias provincias del interior del país. Talleres Universal trabaja para empresas de transporte y para algunos organismos públicos, y en menor medida para clientes particulares, todos de nivel local.

Tomando en cuenta la importancia estratégica que adquiere para el crecimiento de estas empresas la comercialización de sus productos y la ampliación del mercado consumidor, se advierte la diferencia entre las cooperativas más desarrolladas, que a su vez son las que incrementaron su volumen de producción, y las restantes.

Entre los principales problemas que enfrentan en la comercialización las cooperativas menos desarrolladas se encuentra el nivel del costo de producción que encarece el precio final del producto, restándoles competitividad. Esto se halla vinculado con los bajos niveles de



productividad, una de cuyas causas es la obsolescencia de la maquinaria con que se trabaja. El presidente del Consejo de Administración de Adabor daba como ejemplo que por falta de mantenimiento de una máquina el consumo de gasoil se elevaba en un 40%, encareciendo el costo de producción y haciendo prácticamente imposible la competencia; por lo que la variable de ajuste para lograr insertar la producción en el mercado son los propios retiros de los trabajadores.

Asimismo, las cooperativas que trabajan a fação dependen de la fluctuación de la demanda de los clientes, lo que les impide la mayoría de las veces tener ingresos estables.

Sin embargo, todas tienen perspectivas positivas: plantean un aumento de las ventas durante los próximos cinco años. Entre las estrategias para generar este aumento la mayoría opta por la promoción a través de catálogos industriales y exposiciones, la búsqueda de nichos de mercado y, en menor medida, por la mejora de la calidad y precio de sus productos.

4. Costos

Entre los rubros que más inciden sobre los costos, hubo coincidencia en señalar dos: en primer lugar, el precio de las materias primas e insumos y en segundo término la amortización de maquinarias y equipo.

Al indagar sobre el porcentaje que capitalizan o reinvierten se obtuvieron cifras que van desde un 5% hasta un 20%, de acuerdo con el grado de desarrollo de cada empresa, salvo el caso de Adabor en la cual hace dos años que no hay reinversión.

5. Financiamiento

La totalidad de las cooperativas ha obtenido diversas formas de financiamiento proveniente de organismos nacionales y en menor medida provinciales. Se destacan entre ellos el Ministerio de Trabajo y el de Desarrollo Social de la Nación, el Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC) y el Banco Credicoop. Los fondos fueron utilizados, en su mayoría, para la compra y/o



reparación de maquinaria, refacción o ampliación de las instalaciones y compra de materias primas e insumos.

En un trabajo realizado con anterioridad³ se realizó un registro y análisis de las políticas de financiamiento nacionales y provinciales para empresas recuperadas y cooperativas, donde se observó un escaso número de programas dedicados exclusivamente a estos sectores y, en general, de requisitos de bastante complejidad para acceder al crédito, haciendo hincapié en la estructura legal, los balances y la situación impositiva de las empresas; la presentación del proyecto de inversión requería, a su vez, de una asistencia técnica que representaba un impedimento para las unidades más pequeñas y de menor nivel de desarrollo.

A lo anterior debe agregarse que el monto otorgado, al depender en muchos casos del estado de la situación financiera de las cooperativas, generalmente no cubre las reales necesidades de las más necesitadas.

Las condiciones de concesión del crédito puede resultar a veces un obstáculo al desarrollo de la cooperativa, según sea la rigidez con que actúe la institución crediticia. En esta situación se encuentra Mecber: obtuvo un crédito del INAES para comprar el edificio y éste quedó hipotecado a favor del Instituto, que ahora quiere ejecutar la hipoteca debido a la falta de pago de la cooperativa. Otra situación complicada es la de Crometal, que al no recibir los beneficios de la ley de expropiación no puede constituirse en sujeto de crédito.

Según los cooperativistas sería provechosa la coordinación y articulación interinstitucional estado – cooperativas en el diagnóstico, diseño y aplicación de futuras políticas.

6. Capacitación

En todos los casos han recibido cursos de capacitación, en su mayoría de parte del Ministerio de Trabajo de la Nación. Otras instituciones que han brindado sus servicios a las cooperativas son el

³ Adriani, H.L., Suárez, M.J., Alí Brouchoud, P., Arturi, D. y Langard, F: “Industria, Políticas Públicas y Territorio en la etapa neodesarrollista de la Argentina. Estudios de caso en la Microrregión del Gran la Plata”. Ponencia presentada en el Encuentro de Geógrafos de América Latina, realizado en Lima, Perú. Abril 2013.



Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de la Producción de la provincia de Buenos Aires, la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) seccional Quilmes, la Universidad Nacional de Quilmes y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Sólo Galaxia tiene incorporado un ingeniero que capacita en planta.

La mayoría planteó requerir mayor capacitación en aspectos administrativos y contables, marketing, seguridad e higiene y organización del proceso productivo. Asimismo, requerirían incorporar ingenieros especializados en los diferentes aspectos y fases del proceso de producción. Esto último sería imprescindible si lograran poner en funcionamiento parte de la maquinaria ociosa o comprar nueva. En el caso de Talleres Universal necesitarían un vendedor capacitado en motores para ampliar la cartera de clientes.

Cabe destacar que todas las cooperativas han incorporado personal, de manera que en la mayoría de ellas conviven dos generaciones: la de los socios fundadores, capacitados en oficios específicos, de mayor edad y con una identidad relacionada a los procesos de recuperación y formación de las cooperativas, junto a los nuevos asociados, más jóvenes, que ya han sido o están siendo formados en distintos oficios, quienes conforman su identidad a partir de una realidad diferente a la de los socios fundadores.

7. Factores que favorecen y limitan el crecimiento

El siguiente cuadro muestra la opinión de cada cooperativa sobre los elementos que considera como promotores u obstaculizadores de su crecimiento productivo.

Cooperativa	Factores que favorecen	Factores que limitan
Crometal	Calidad de producto	Falta propiedad de la planta
7 de Setiembre	Calidad del producto	Falta de financiamiento Costo de materias primas
Mecber	Maquinaria y equipos adecuados	Falta de financiamiento
La Esperanza	Relaciones y vínculos entre los asociados	Dificultades para la venta
Galaxia	Calidad del producto	Falta de financiamiento

	Maquinaria y equipos adecuados	No ser proveedores del Estado
Adabor	Ser propietarios de la planta	Falta de financiamiento para materia prima y reparación de maquinaria y equipo
Talleres Universal	Especialización en Mercedes Benz y localización de la planta	Falta de habilitación municipal. Renovación del parque automotor

Se puede apreciar que entre los aspectos que posibilitan el crecimiento productivo de las empresas se destacan la calidad del producto y la existencia de maquinaria y equipos adecuados. Si bien estas respuestas pueden resultar contradictorias en alguno de los casos, dadas las limitaciones señaladas en ítems anteriores, deben interpretarse en el contexto del orgullo por el trabajo realizado que caracteriza a estos cooperativistas.

La Esperanza pone el énfasis en el espíritu cooperativo al señalar a los vínculos entre los asociados como el motor del crecimiento; Adabor se respalda en la propiedad de la planta y el predio como reaseguro frente al descenso de su producción, pensando en vender parte de las 3 hectáreas que constituyen la propiedad para obtener el capital necesario para seguir produciendo.

Entre los factores limitantes predomina la falta de financiamiento, que parece ser el mayor condicionante para el desarrollo de estas cooperativas. La situación jurídica de Crometal se presenta, nuevamente, como el mayor riesgo para su futuro.

8. Organización y funcionamiento institucional

En el cuadro siguiente se pueden observar los principales aspectos legales y administrativos referidos a la situación actual de las cooperativas analizadas.

Cooperativa	Afiliación	Matrícula	Situación de bienes e inmuebles	Reglamento interno		
				Tiene	Última revisión	Registro INAES
Crometal	Fecootra Red Me-	Nacional	Expropiación	No	----	----

	talúrgica		temporaria			
7 de Se- tiembre	Fecootra Red Me- talúrgica	Nacional Provincial	Ley de Ex- propiación	No	----	----
Mecber	Fecootra INAES INAC Red Me- talúrgica	Nacional	Ley de Ex- propiación	Sí	Más de 3 años	Sí
La Espe- ranza	Fecootra Red Me- talúrgica	Nacional	Expropia- ción temporaria	No	----	----
Galaxia	Fecootra Red Me- talúrgica	Nacional	Posesión precaria	Sí	Más de 3 años	Sí
Adabor	Fecootra	Nacional	Propiedad otorgada por el ex-dueño	Sí	Más de 3 Años	Sí
Talleres Universal	Fecootra Red Me- talúrgica	Nacional	Expropia- ción temporaria	no	----	----

Se puede apreciar que la mayor parte de estas cooperativas presentan situaciones legales irregulares, las cuales derivan de sus orígenes como empresas recuperadas. A ello se agrega la inexistencia de reglamentos internos en cuatro casos y un importante retraso en la actualización de los existentes. Resalta el hecho que en dos de las cooperativas de mayor desarrollo, 7 de setiembre y La Esperanza, no se haya aún elaborado este reglamento.

Sin embargo, a pesar de estas debilidades organizativas y legales, en ninguna de las cooperativas se encontraron quejas respecto al funcionamiento interno. Interrogados acerca de las modalidades de consulta a los socios para la toma de decisiones respondieron que se hace mediante la realización de la asamblea anual y diversos medios informales (sobre todo utilizados por quienes no tienen reglamento interno) como la colocación de carteles en pizarras, la realización de reuniones semanales y la edición de una revista interna.

Estos aspectos comunes no implican la existencia de características homogéneas en el funcionamiento de todas las cooperativas; algunas tienen una organización con mayor sentido de horizontalidad y otras son gestionadas con la presencia de un fuerte liderazgo unipersonal o



vinculado a un grupo minoritario de socios. Un dato interesante para resaltar es que no se encontró una relación directa entre los niveles organizativos más relacionados con los principios cooperativos y un mayor desarrollo económico-productivo: entre las cooperativas con mayor crecimiento se hallan presentes las gestiones más horizontales así como aquellas donde la toma de decisiones corresponde a un reducido núcleo. Al respecto debe considerarse que un buen funcionamiento interno es condición necesaria pero no basta para generar y mantener el crecimiento productivo; la articulación con el contexto resulta de suma importancia, tanto en lo que se refiere a la inserción en el mercado como a las vinculaciones políticas e institucionales. Por otra parte, adquiere un valor importante la capacidad de gerenciamiento del Consejo de Administración. Como ejemplo se puede señalar que durante las entrevistas realizadas algunos cooperativistas consultaron al entrevistador por los mecanismos para la obtención de financiamiento ya que no tenían información suficiente sobre el tema⁴.

FECOOTRA y la organización no gubernamental FUNDEMOS⁵ son las dos instituciones con las que tienen mayor vinculación las cooperativas. Esta última ha realizado capacitaciones en especializaciones técnicas solicitadas por los cooperativistas. En los casos de Mecber y 7 de Setiembre se destaca la relación con la Universidad Nacional de Quilmes, que les ha brindado asistencia técnica y capacitación. La Unión Obrera Metalúrgica (UOM) Seccional Quilmes, Florencio Varela y Berazategui también se halla vinculada con las cooperativas dada la actividad que éstas desarrollan.

Todos los entrevistados resaltaron el hecho de pertenecer a la Red Metalúrgica, considerándola un instrumento idóneo para el fortalecimiento mutuo, a través del establecimiento de relaciones solidarias que les posibiliten compartir conocimientos y negociar en conjunto tanto la provisión de

⁴ El equipo del Proyecto de Extensión “Generando lazos cooperativos” elaboró, a solicitud de la FECOOTRA, una “Guía de programas para empresas recuperadas y cooperativas” con la modalidad de base de datos para posibilitar su actualización permanente y el acceso de todas las cooperativas. Se relevó información de 18 instituciones y se identificaron 31 programas que brindan financiamiento, asistencia técnica y capacitación. La Federación consideró necesaria esta herramienta para cubrir las demandas de información de los cooperativistas sobre las políticas existentes para el sector.

⁵ FUNDEMOS es una organización no gubernamental de perfil interdisciplinario, vinculada a la UOM seccional Quilmes, Florencio Varela y Berazategui. Sus principales acciones se dirigen a la formación y asistencia técnica para la organización de emprendimientos productivos sociales, el fomento del trabajo autogestionario, la mejora en la organización gremial y la elevación de la calidad de vida de los trabajadores de los emprendimientos de la Economía Social y Solidaria. Es sede del Centro de Capacitación Laboral Felipe Vallese.



insumos como la venta de sus productos. Destacaron el apoyo que la seccional de la UOM, FECOOTRA y FUNDEMOS les dieron para el establecimiento de esta Red.

Bibliografía

- Albergucci, Inés et al (2009), “Trabajo autogestionado y organización política”. Instituto de Estudios y Formación, CTA, Buenos Aires.
- Angélico, H y Dzembrowski, N. (2009), “El comportamiento del empleo y la organización del trabajo en las Cooperativas de Trabajo provenientes de fábricas recuperadas en períodos de crisis y crecimiento.” Actas IX Congreso ASET. Buenos Aires, Agosto.
- Costa Alvarez, Cecilia (2010), “Empresas recuperadas ¿democratización versus mercado? Análisis de las tensiones entre autonomía y capital en el caso de la Cooperativa de Trabajo Metalúrgica ‘Los Constituyentes’”. En AAVV, Gestión Obrera. Del fragmento a la acción colectiva, Ed. Nordan/Comunidad del Sur-UdelaR, Montevideo, Uruguay.
- Dzembrowski, N. (2010), “Cooperativas de trabajo provenientes de procesos de recuperación de empresas en el Área Metropolitana de Buenos Aires: organización del trabajo, solidaridad y cooperación.” Revista OSERA N° 4, Buenos Aires.
- Fajn, G. y Rebón, J. (2005), “El taller ¿sin cronómetro? Apuntes acerca de las empresas recuperadas”. Revista Herramienta N° 28, Buenos Aires.
- Fallacara, Malena Sofia (2012), “Trabajo y autogestión: aportes para pensar modos alternativos de producción, consumo y comercialización”. La revista del CCC, Enero/Agosto, N° 14/15. En www.centrocultural.coop/revista/articulo/320/.
- Mendizábal A. y Errasti A. (2008), “Premisas teóricas de la autogestión”. Universidad País Vasco, Bilbao.
- Rebón, Julián (2005), “Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción”. Instituto de Investigaciones Gino Germani-UBA, Documentos de Trabajo N° 44.
- Sanmartino, J. y Trabajadores de la Cooperativa BAUEN (2005), “Ocupando, resistiendo, produciendo” En www.rebellion.org



- Sermasi, Jacopo (2009), “Empresas recuperadas en Argentina: prácticas colectivas de reacción al desempleo”. Universidad de Bologna. En línea:
http://www.dotduepuntozero.org/attachments/501_Empresas%20recuperadas%20en%20Argentina.pdf
- Suárez, María J. y Adriani, Héctor L. (2011), “Recuperación de empresas en la posconvertibilidad. Estudio de caso en el Gran La Plata”. Actas del XXVIII Congreso Internacional de ALAS. Recife, Setiembre.