

Red Metalúrgica cooperativa: una instancia de desarrollo efectivo.

Federico Sage y Ayelen Perez Penas.

Cita:

Federico Sage y Ayelen Perez Penas (2017). *Red Metalúrgica cooperativa: una instancia de desarrollo efectivo*. XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-022/574>

Red Metalúrgica Cooperativa: una instancia de desarrollo efectiva

Autores: Cortiñas, Verónica; Matos, Ruben; Perez Penas, Ayelén; Puente, Ignacio; Sage, Federico

Eje temático: Sociología del trabajo

Mesa nro. 13: “Experiencias socio-económicas alternativas en la Argentina reciente. Trabajo asociado, organización socio-productiva y acción colectiva ante las reconfiguraciones del mundo laboral”

Institución: Cooperativa de Trabajo Proyecto Factorial Ltda.

Mail: investigacion@factorial.com.ar

Resumen

En el año 2012 se conformó la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa como emprendimiento económico productivo integral con el apoyo de la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica. Se propuso articular comercial y productivamente a quince cooperativas de la rama metalúrgica, permitiéndoles lograr mayor solidez empresarial en su conjunto.

La Red Metalúrgica ha avanzado en su configuración formal; sin embargo, las complejidades de la actividad cotidiana de cada cooperativa, sumado a los diferentes sistemas de gestión, a las notables dificultades para la incorporación de innovaciones productivas y administrativas y para el establecimiento de procesos de encadenamientos productivos entre empresas dispersas geográficamente, han sido obstáculos para el efectivo funcionamiento de la Red.

La presente ponencia surge de un proyecto de investigación desarrollado entre el año 2015 y 2016, que implicó el desarrollo de tres etapas correlativas: relevamiento de las cooperativas asociadas; estudio de factibilidad técnica y económica; y por último, publicación de resultados. Dichos resultados constituyen un aporte al desarrollo del potencial productivo, económico, y comercial de la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa, propiciando la generación de condiciones de factibilidad técnica, logística y política para lograr encadenamientos productivos exitosos de las cooperativas de trabajo que la integran.

Introducción

Desde la Cooperativa de Trabajo Factorial Ltda., junto con el Centro de Estudios de Sociología del trabajo (Cesot) de la FCE – UBA, presentamos en 2014 un proyecto de investigación sobre la Red Metalúrgica Cooperativa, entendiendo que en este caso se ha avanzado en su consolidación

formal, pero las complejidades de la actividad cotidiana de cada cooperativa, los diferentes sistemas de gestión, las notables dificultades para la incorporación de innovaciones productivas y el bajo nivel de integración de procesos de encadenamientos productivos entre empresas dispersas geográficamente, han sido obstáculos significativos para el efectivo funcionamiento de la Red. Se observó la necesidad de complementar la voluntad política institucional de integración con los análisis y herramientas técnicas que permitan su adecuada materialización. Es decir, desarrollar el potencial del sector económico solidario cooperativo generando las condiciones de factibilidad técnica y logística para lograr encadenamientos productivos de las cooperativas de trabajo metalúrgicas. Los objetivos específicos del proyecto planteados al inicio fueron:

- Analizar las características del mercado en el que participan las cooperativas metalúrgicas
- Diseñar una estructura adecuada para el efectivo desempeño de la red
- Desarrollar un plan de acción para materializar las oportunidades de integración de las cooperativas metalúrgicas

Marco teórico

El proceso de conformación de la Red Metalúrgica Nacional Cooperativa contó con el apoyo de la seccional Quilmes de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y de la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA), ambas entidades comparten la motivación que da inicio a este proyecto: fortalecer institucionalmente y productivamente a las entidades cooperativas conformadas por trabajadores metalúrgicos asociados. Como agregado, este proyecto de integración y fortalecimiento se desenvuelve en un sector clave y estratégico dentro del sector industrial como es el metalúrgico, golpeado por crisis sucesivas en nuestro país que han afectado su capacidad estructural de competencia.

Las cooperativas de trabajo que integran la Red son en su mayoría empresas recuperadas por sus trabajadores. Cabe destacar que en el total de empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) en todo el país, el sector metalúrgico es el que más casos concentra, ya que representa el 19,61% (Programa Facultad Abierta, 2014). Para este tipo de experiencias dentro de la Economía Social, la construcción de redes productivas ha sido de vital importancia y necesidad. Diversos autores señalan que las cooperativas se integran en redes “naturalmente” por el carácter asociativo, la democracia en la toma de decisiones, y la identidad cooperativa proveniente de sus valores y principios (Halary, 2006; Simmons y Birchall, 2008; Menzani y Zamagni, 2010). También argumentan que en regiones de gran concentración de cooperativas, aparecen una serie de externalidades positivas para la integración tales como capacidades gerenciales, capital social, acceso al financiamiento y vínculo en la cadena de suministro (Halary, 2006; Smith 2004). En

definitiva, se busca poder compartir conocimientos entre organizaciones similares para lograr competir con empresas más poderosas en cuanto a su capital (Novkovic, 2007).

- *Fundamentos de la integración cooperativa*

Según la ACI, una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. Esa necesidad común es la que dará origen a la empresa cooperativa. Las organizaciones de base de las redes sectoriales son las cooperativas de trabajo, nacidas precisamente para brindar trabajo a sus integrantes. Resulta importante agregar que en las últimas dos décadas han surgido en Argentina, así como también en otros países latinoamericanos, novedosas experiencias de cooperativismo, en particular del cooperativismo de trabajo. Como consecuencia de las políticas sociales implementadas por el modelo neoliberal en un contexto donde el alto nivel de desempleo estructural ponía en riesgo tanto la supervivencia de numerosas familias como la integración social, muchas personas vieron en la forma cooperativa una alternativa ante la pérdida de la fuente de trabajo. Las experiencias concretas se constituyeron en algunos casos en empresas y fábricas recuperadas y en otros en emprendimientos autogestivos familiares o asociativos para la subsistencia. Fueron opciones viables porque se ponía el acento no en la reproducción del capital sino en la generación de trabajo y la satisfacción de las necesidades de los asociados. De hecho, se verifica una estrecha relación entre el desempeño de variables macroeconómicas como el crecimiento del PBI y la cantidad de establecimientos recuperados por sus trabajadores (Facultad Abierta, 2013).

Son esas características vinculadas al privilegio del trabajo sobre el capital las que permiten a esas empresas, quebradas en tiempos de crisis, ser viables bajo la gestión de los trabajadores sin mayores cambios. Es en dicha racionalidad donde radica la resiliencia de las cooperativas a la crisis (Sánchez Bajo y Roelants, 2012). Sin embargo, al mejorar el contexto y reactivarse la actividad económica, se presentan nuevos desafíos tales como la posibilidad de mejorar las condiciones de inserción de la empresa en el mercado, de modo de convertirse en una opción económica de resistencia y no solo alternativa. Es aquí donde se pueden visualizar las numerosas dificultades a las que se enfrentan las cooperativas de trabajo. Las más acuciantes son la debilidad económica derivada de su inserción estructural ya que son prácticamente todas PyMES, con una vinculada dificultad de acceso al crédito. A esto se suma el hecho de que se trata de empresas que o bien se iniciaron sin capital o bien se recuperaron de una quiebra, lo cual también implica dificultades específicas. Por último, al tener como factor organizar el trabajo, se rechazan las típicas políticas empresariales como ser la reducción de los costos relacionados con

la contratación de mano de obra, y exigiendo alternativas de mayor creatividad para sostener -e incluso incrementar- las fuentes de trabajo a la vez que garantizar la competitividad de la empresa. Todas estas cuestiones hacen necesario que se complejicen los debates y acciones vinculadas a la sostenibilidad de las experiencias de Economía Social en general y de cooperativas de trabajo en particular. Es decir, aplicar a las cooperativas de trabajo un criterio de sostenibilidad microeconómico estricto (Caballero, 2004; Coraggio, 2008) no hace más que sesgar el debate ya que, da por supuesto, el individualismo metodológico hegemónico, que escinde las consecuencias generadas sobre el trabajo y el medioambiente, lo cual la Economía Social busca integrar. Si invertimos entonces las bases mismas del ‘criterio mercantil estricto’, siendo el objetivo de la Economía Social –reiteremos- la reproducción ampliada de la vida, es necesario cambiar el eje de análisis de lo micro a por lo menos lo mesoeconómico; las iniciativas de la Economía Social tienen la potencialidad de contrarrestar la fuerza del capital si se constituyen en un subsistema abierto pero internamente vinculado por lazos de intercambio, cooperación y solidaridad, controlando las tendencias al lucro desmedido y a la competencia que imprime el mercado capitalista. Creemos que es allí, redoblando los esfuerzos para construir mayor asociativismo y solidaridad, donde pueden encontrarse la perspectiva que aporte a la sostenibilidad de la Economía Social de manera estratégica. Esta estrategia de integración mesoeconómica ha sido comprendida como necesaria y levantada como bandera política en diversas instancias del movimiento cooperativo de nuestro país. Sin embargo, las dificultades en su materialización se relacionan con distintas causas, entre las que sobresalen la ausencia de profesionales y saberes técnicos que acompañen en darle materialidad y utilidad práctica a la propuesta teórico-política de integración. En consecuencia, vemos como necesario el desarrollo de estudios, investigaciones y análisis de casos de integración desde una perspectiva técnica y rigurosa, de manera que se contruyan las herramientas teóricas necesarias para armar y fortalecer redes sectoriales cooperativas a la vez que se incentiva a profesores, investigadores y técnicos a incorporar y profundizar su conocimiento empírico en torno a las problemáticas y desafíos de la Economía Social y comprometerse con su desarrollo. Este aporte conjunto de saber técnico y compromiso social es un factor indispensable que multiplica las condiciones para la articulación productiva y comercial entre redes y cooperativas, generando de este modo resultados directos del proceso de investigación aplicada.

Como se mencionó, el cooperativismo de trabajo en nuestro país ha registrado un crecimiento muy importante en las últimas dos décadas (Acosta, Levin y Verbeke, 2013). El fenómeno de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores conformados en cooperativa se ha multiplicado en experiencias de trabajo asociado como estrategia de supervivencia para los

trabajadores asalariados ante la amenaza del desempleo, como estrategia de inclusión social de trabajadores y como alternativa laboral propia y colectiva para jóvenes que buscan empleo (Orbaiceta, 2014). Si bien las cooperativas de trabajo han significado un enorme aporte a la generación de puestos de trabajo y con ello de integración social, no puede obviarse el hecho de que se trata de iniciativas económicas frágiles por su posición estructural, ya sea porque se trata de empresas que se encontraban en situación de quiebra, o porque se inician con la fuerza de trabajo como único capital. Estas experiencias muestran debilidades que las hacen pasibles de diluirse cuando el contexto del mercado laboral mejora y los trabajadores cuentan con alternativas de empleo de mejor calidad en términos de remuneración y seguridad social (Sánchez Bajo y Roleants, 2012). El desafío entonces consiste en cómo transformarse de una “rueda de auxilio” en un verdadero motor económico que propicie un modelo donde el trabajo y la solidaridad sean los valores rectores. Para sortear esas dificultades provenientes de la debilidad estructural de cada una de las experiencias, el cooperativismo de trabajo en nuestro país ha transitado un camino de articulación e integración. Se han conformado numerosas federaciones de cooperativas y varias confederaciones nuevas. En este proceso de integración, se ha propiciado la construcción de redes sectoriales para promover estrategias empresariales de conjunto que fortalezcan a cada una de sus integrantes. La experiencia de más larga data en términos de articulación sectorial es la Federación Red Gráfica Cooperativa, que ha logrado una sólida inserción en el mercado y desarrollo sustentable a partir de la integración cooperativa y el compromiso con la comunidad. La Red le ha permitido a las cooperativas que la integran ganar escala y sinergias con ventajas comparativas y competitivas como consecuencia. Constituye una federación que agrupa a 30 empresas gráficas organizadas como cooperativas de trabajo que agrupan a más de 950 asociados. Entre sus beneficios, además del ahorro generado por la expansión productiva, la complementación de productos y servicios y la optimización de procesos a través de la reducción de estructuras, han logrado el acceso a nuevos servicios comunes financiados por la organización, el desarrollo conjunto de instrumentos de gestión cooperativos, la generación de espacios de capacitación cooperativa y la creación de un fondo común como instrumento que aumentó su capacidad de ahorro, financiamiento y desarrollo tecnológico. Es ilustrativo lo que refiere a la construcción de redes empresariales de cooperativas, y constituye sin dudas un ejemplo para todo el sector del cooperativismo de trabajo de nuestro país. Es a partir de allí que se han construido diversas redes sectoriales, en sectores tales como tecnología (FACTICC), textil (RTC), comunicación (Red Colmena) y producción de alimentos (FOPAL). La organización inicial de la Red Gráfica estuvo compuesta por dos áreas: el Área Institucional y el Área Empresarial. El Área Institucional estaba compuesta por el Consejo de Administración, el Área Social, el Área de Acompañamiento a la recuperación de

empresas, y el Área de Capacitación. A su vez, dentro del Área Empresarial -lugar del conocimiento estratégico del negocio gráfico y comunicacional de las asociadas a la red- estaban el Área de Ventas, el Área de Compras, el Área de producción y el Área Financiera. La constitución de dicha Área es reconocida por la red como la protagonista indispensable para lograr que las energías y la confianza de los beneficios sociales, humanos de la intercooperación no se vieran imputados por la falta de resultados económicos (Red Gráfica Cooperativa; 2012).

Descripción de las cooperativas

El trabajo de campo se concentró en 4 cooperativas de la red: Galaxia, Mecber, La Esperanza y 7 de Septiembre. En un segundo período de trabajo de campo se agregó al relevamiento la cooperativa La Metalúrgica.

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.

Trabajo de campo

En la primera etapa del proyecto se realizó una investigación empírica sobre un grupo de cooperativas integrantes de la Red seleccionadas a partir de su cercanía geográfica y características de producción para mejorar su gestión interna a la vez que analizar la factibilidad de realizar producciones encadenadas. A través de una encuesta detallada de análisis cuantitativo se analizaron los recursos físicos y capacidades del conjunto de las cooperativas metalúrgicas. Para analizar directamente las experiencias y perspectivas de los asociados con más trayectoria, se realizaron entrevistas a responsables del Consejo de Administración, indagando sobre aspectos productivos y cuestionando también la confianza y valores compartidos entre los asociados desde su percepción respecto a los beneficios sociales obtenidos.

Para diagnosticar la base de factibilidad para la integración en red, el análisis apuntó a cuantificar la capacidad actual de producción, los diversos procesos productivos, los insumos que se utilizan, los clientes principales, y las máquinas que se utilizan en cada cooperativa. Se evaluaron las posibilidades de integración, analizando las variables que harán posible la coordinación entre empresas. Se estudió la posibilidad de sinergia entre cooperativas de cara a mercados potenciales, de modo de evaluar la viabilidad de encarar producciones, inversiones y estrategias comerciales en conjunto, con el fin de potenciar a cada empresa metalúrgica mediante la Red. En definitiva, uno de los fines principales de la investigación fue la idea de articular conclusiones y pautas del relevamiento inicial que permitan armar una propuesta de acción para la Red, una planificación de las tareas necesarias para fortalecer la unidad productiva y comercial de la misma. Este plan se propuso resaltar las inversiones necesarias para la implementación de la red haciendo hincapié en sus potenciales beneficios económicos:

- Posibilidad de participación conjunta en licitaciones
- Integración de compras de insumos
- Diseño y gestión de líneas de financiamiento para inversiones de magnitud
- Reducción de tiempos de producción
- Integración vertical de procesos productivos
- Aumento del valor agregado de los productos ofrecidos

Por otro lado, un objetivo paralelo al desarrollo de pautas técnicas de integración es la profundización del conocimiento de los asociados a las cooperativas metalúrgicas acerca de las posibilidades y potencialidades de la red. Para esto, se planteó una difusión sistemática de los resultados parciales de las distintas etapas del proyecto de investigación. Así también, a los eventos de difusión académica fueron invitados los referentes de cooperativas y federaciones involucradas para participar del intercambio desde el rol de asociado a la red. Este trabajo de difusión y debate entre las cooperativas asociadas, de modo de visibilizar los beneficios del trabajo conjunto, se dio para reforzar la voluntad política y la convicción necesaria para asumir

los compromisos fundamentales para darle vida productiva y comercial a la red.

Análisis de la capacidad productiva cooperativas de la red

Como resultado del trabajo de campo que incluyó el relevamiento de todas las cooperativas mediante encuestas y entrevistas en profundidad, se categorizó la evaluación productiva y de la capacidad instalada de las cooperativas según diversidad productiva, gestión de la producción, capacidad instalada, procesos tercerizados, insumos, proveedores e inversiones.

Diversidad productiva: se observó una significativa diversidad en la oferta productiva de la Red que se puede dividir en 2 categorías principales: artículos de consumo durable de uso hogareño por un lado, piezas y mecanizados para la industria automotriz por el otro. En segundo plano se encuentran los servicios de diseño, mecanizado, instalación y mantenimiento para una amplia demanda que va desde artículos pequeños para el hogar hasta cañerías especiales. Galaxia, La Esperanza y Mecber tienen una dinámica de producción estable como resultado de una mayor especialización productiva y de una demanda sostenida en ciertos productos. Es de destacar que se han generado nuevos productos a partir de variantes de los existentes, lo que constituye una práctica incorporada como respuesta a las demandas del mercado.

Gestión y planificación de la producción: las empresas recuperadas suelen tener los conocimientos necesarios y suficientes para mantener la producción en términos operativos. Esto se explica en gran medida por el protagonismo de los operarios y trabajadores de planta en el proceso de recuperación más que de los miembros de la administración y los trabajadores “de oficina”. Esta es una de las razones por la cual la diversidad y el perfil de la producción se mantienen años después de la recuperación de la empresa. La contracara de esta fortaleza, es que no se suelen actualizar y problematizar los planes de producción en base a un análisis económico. Muchas veces el perfil de la producción es más fruto de la costumbre y de la capacidad disponible que del análisis de rentabilidad y de mercado. Por esto, entendemos que se podría perfeccionar la gestión de la producción en términos integrales en las cooperativas de la Red capacitando en planificación, diversificando la producción a favor de los productos con más ventas y mayor margen, definiendo lotes óptimos de producción, maximizando tiempos, eliminando cuellos de botella, ajustando el ritmo a la demanda estacional y manejando estratégicamente el stock de productos finales en función de los costos de producción.

Capacidad instalada: esta categoría fue una de las partes incompletas de la investigación, se trata de un dato estratégico que permitiría construir una serie de conclusiones y pautas de integración. Lamentablemente, las cooperativas de la red no cuentan con suficientes datos

elaborados para hacer un completo análisis de la capacidad instalada basado en la productividad máxima de la maquinaria y de la fuerza laboral, ya que sería necesario identificar los procesos productivos específicos etapa por etapa y tarea por tarea. Contamos con estimaciones y aproximaciones generales pues no es posible identificar claramente los procesos individuales y la cadena de producción integral. La motivación mayor para el ritmo de producción es la demanda, que tiene por naturaleza un ritmo irregular y esporádico, independiente de la capacidad productiva máxima. En cuanto a la organización de la producción en planta -zonas por proceso, disposición de maquinaria, circuito de producción-, ésta no siempre sigue una cadena adecuada en función de la minimización de tiempos muertos y cuellos de botella. La norma es la organización en áreas -matricería, doblado, corte, pintura, bobinado, armado, etc.- en función de la composición de equipos de trabajo especializados en el conjunto de las tareas que componen el área. Suelen existir fallas de coordinación entre las áreas. De este modo, la culminación del trabajo en un área no está atada al comienzo del trabajo en otra, y trae como consecuencia la formación de cuellos de botella en la cadena productiva.

En la mayoría de los casos de empresas recuperadas metalúrgicas, la empresa que quebró tenía un ritmo de producción mucho mayor en su momento de auge o estabilidad, con equipos más modernos y una planta de trabajadores que duplicaba o triplicaba a la actual. Esto avala la siguiente hipótesis: *actualmente se utiliza un porcentaje bajo de la capacidad instalada, menor al 60%*. En cuanto a la maquinaria, que tiene en promedio más de 20 años de uso, corresponde evaluar el alto grado de desgaste y obsolescencia. Este factor constituye la principal limitación al ritmo de la producción, a la productividad por hora hombre y al desarrollo de innovaciones productivas. Por último, el análisis de capacidad instalada remarca la necesidad de preparar un plan de mantenimiento integrado que contemple la prevención y predicción de fallas de los equipos durables para prolongar la vida útil de los componentes que conforman la planta, reducir los impactos económicos de reparación y los tiempos muertos de producción.

Procesos tercerizados: una parte de los procesos productivos de las cooperativas se hacen afuera, es decir, se le paga a un tercero a cambio de un servicio. Esto sucede por falta de recursos (una máquina especializada que no se tiene, por ejemplo), o por inconveniencia (procesos esporádicos). En las cooperativas de la Red se terceriza el servicio de pintura, de matricería e inyección de plástico, los fletes para grandes distancias, el mantenimiento preventivo y refacción de maquinarias, la matricería para máquinas complejas, entre otros procesos. Muchas veces, es una cuestión de escala: el tamaño de las cooperativas no justifica inversiones importantes de dinero, tiempo o mano de obra. Del estudio se desprende que la red, en su carácter de gran

empresa cooperativa, podría invertir para proveer estos servicios y de esta manera bajar costos para el conjunto de los integrantes.

Insumos: una de las características del sector metalúrgico es el alto grado de participación del costo de insumos sobre el costo total. En el caso de las cooperativas de la Red se da una participación entre el 60% y el 80%. Esto implica que un pequeño cambio en el precio de los insumos impacta fuertemente sobre los costos totales. En cuanto a la capacidad de negociación de los precios, esta suele ser baja o nula en las cooperativas de la Red dado que las compras son por cantidades consideradas chicas. No suelen obtener precios preferenciales o acuerdos por cupo. Esto las obliga a acudir a intermediarios y distribuidores que elevan el precio final del insumo. Sumado a esto, el escenario de devaluación del tipo de cambio mayor al 50% hacia fines de 2015 afectó directamente este mercado que maneja *comodities* a precios internacionales. La suma de razones externas, más el hecho de que varias de las cooperativas compren los mismos o similares insumos, constituye un gran potencial para la compra conjunta. La chapa de acero, el aluminio, el alambre de cobre, la pintura, los insumos para soldar y tornería, la ropa de seguridad, entre otros, son productos utilizados con mucha frecuencia y en grandes cantidades. Unificar estas compras permitiría mejorar la rentabilidad económica de la Red elevando la capacidad de negociación con los proveedores y superando la “compra mínima por cantidad”.

Por otro lado, las compras suelen hacerse por la cercanía o accesibilidad de un intermediario, quien retiene una parte del excedente por su gestión comercial. La cartera de proveedores suele ser insuficiente para las necesidades diarias de la cooperativa ya que la búsqueda de ofertas y la negociación de cantidades y precios no es una práctica constante en las cooperativas de la red, sino que las compras suelen delegarse en algún miembro de la administración o en miembros del Consejo de Administración sin experiencia en ventas.

Inversiones: la inversión no suele ser una variable que se analiza estratégicamente en la red ya que la proyección del crecimiento de la empresa y la acumulación de capital durable no se plasma en los objetivos de mediano y largo plazo. En estos últimos años, han logrado invertir en algunas maquinarias de reemplazo para procesos productivos indispensables, aunque es bajo el porcentaje de inversión en maquinarias en general. Entre las causas se cuentan, la falta de proyección estratégica, el alto costo de las máquinas industriales, la falta de oferta nacional y el limitado acceso al crédito para cooperativas. Las herramientas y maquinarias de baja complejidad se suelen comprar con fondos propios, se dificulta la inversión cuando se trata de máquinas costosas. Para las inversiones de magnitud, las cooperativas han contado en algunos casos con la ayuda de subsidios y préstamos a tasa baja de ministerios públicos o entidades del sector de la economía social.

Conclusiones finales: plan de acción para la integración

Como resultado del relevamiento y el análisis de los datos significativos, se plantearon una serie de recomendaciones y propuestas para fortalecer la integración de las cooperativas metalúrgicas de la red. En síntesis, observamos la viabilidad de avanzar hacia efectivamente el armado productivo y comercial de la red sin la necesidad de invertir una cantidad de recursos, dinero, tiempo y asociados en el proceso que este fuera del alcance de las cooperativas de la red, en principio. Sin duda el grado de apuesta va a determinar en gran parte las probabilidades de éxito comercial de esta integración, se requiere un esfuerzo mantenido y un equipo de trabajo que especialice en áreas particulares de la red como tal. Para dividir en 3 niveles distintos de inversión de recursos, con plazos acordes a cada nivel, distinguimos en propuestas para el corto, mediano y largo plazo.

Propuestas de corto plazo:

- Diseño de una página web comercial propia de la Red Metalúrgica.
- Desarrollo de un espacio de comercio electrónico: venta por redes sociales y mercado libre.
- Diseño de un catálogo gráfico de productos de la Red Metalúrgica.
- Conformación de un área comercial de la Red Metalúrgica que se especialice en analizar la oferta integral, arme paquetes de oferta, promoción, publicidad, folletería, atención telefónica, agenda de llamados, base de contactos y relaciones comerciales.

Propuestas de mediano plazo:

- Profundizar los intercambios comerciales de bienes y servicios entre cooperativas de la red, minimizando la tercerización de bienes y servicios.
- Establecer un sistema de compra conjunta de insumos. En principio, cubrir la demanda de chapa, pintura, cobre, aluminio y herramientas chicas para toda la red.
- Armar una logística de rotación y uso conjunto de maquinarias. Internalizar procesos tercerizados y pago por uso/servicio entre cooperativas de la red.
- Intercambio de conocimientos y habilidades. Venta de servicios técnicos y profesionales entre cooperativas de la red. Esquemas de capacitación técnica entre cooperativas.
- Gestión integral de recursos humanos para aprovechar la mano de obra calificada. Designar responsables de mantenimiento y administración de la red, servicios

profesionales contables, legales, ingenieriles y diseño para demandas particulares por cooperativa.

- Diseño, fondeo y gestión de líneas conjuntas de financiamiento. Préstamos, microcréditos, descuentos de cheque y garantías recíprocas.
- Armar una logística propia de transporte para necesidades de las cooperativas asociadas a la red. Traslado de insumos, mercadería y bienes finales.

Propuestas de largo plazo:

- Integración vertical de la cadena de producción, especialización de las cooperativas de la RED en diversas etapas de un mismo proceso
- Planificación de inversiones estratégicas propias de la red: compra de equipos durables, instalaciones propias, procesos innovadores, investigación y desarrollo.

Bibliografía consultada

- Acosta M.C., Levin, A. y Verbeke, G. (2013); El sector cooperativo en Argentina en la última década, *Cooperativismo & Desarrollo*, Vol. 21, núm. 102.
- Orbaiceta, J. (2013); “El cooperativismo de trabajo y la Década Cooperativa”, *Revista Idelcoop*, núm. 211.
- Programa Facultad Abierta (2014) “Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. Las empresas recuperadas en el período 2010 – 2013”, SEUBE - Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Caballero, L. E. (2004); “Economía Social: algunas reflexiones sobre propuestas y prácticas” en 2do. Foro Federal de investigadores y docentes de Economía Social, Buenos Aires, disponible en línea en www.riless.org
- Coraggio, J. L. (2008); “La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria”, en *Revista Otra Economía Volumen II - N° 3*, disponible en línea en www.riless.org/otraeconomia
- Sánchez Bajo, C. y Roleants, B. (2012); “El capital y la trampa de la deuda. Aprendiendo de las cooperativas en la crisis global”, Buenos Aires, Intercoop.

- Equipo de comunicación de Red Gráfica (2012), “Un proyecto común a través de la Intercooperación”, Economía Solidaria hacia un nuevo mapa de comunicación, Buenos Aires, Usina de Medios.