

Empresas recuperadas ● ● ● ● ● ●

Ciudad de Buenos Aires



Secretaría de Desarrollo Económico  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Empresas recuperadas ●●●●●●  
Ciudad de Buenos Aires

Secretaría de Desarrollo Económico  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

La presente publicación fue realizada por la Secretaría de Desarrollo Económico del  
Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Sarmiento 630 Piso 16 - Tel: 4323-9801/ 9881  
1041 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Edición disponible en: [www.cedem.org.ar](http://www.cedem.org.ar)  
[www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar)

Informes: [cedem@buenosaires.gov.ar](mailto:cedem@buenosaires.gov.ar)

Diseño gráfico: Carolina Testa

Fotografía: Pablo Oliveri

Impresión: Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas Chilavert Lda.

## Indice



### Prólogo

*por Eduardo Hecker - Secretario de Desarrollo  
Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*

5

El contexto económico: Destrucción del  
aparato productivo y reestructuración regresiva  
*por Matías Kulfas - Director del CEDEM*

9

Las empresas recuperadas en la Ciudad  
de Buenos Aires: Una aproximación a  
partir del estudio de siete experiencias  
*por María Agustina Briner y Adriana Cusmano -  
Investigadoras del CEDEM*

21

Acciones colectivas y políticas de desarrollo  
local. El caso de las empresas recuperadas por  
los trabajadores en la ciudad de Buenos Aires  
*por Federico Sánchez - Director General de Industria  
y Comercio del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*

87

# Prólogo

por Eduardo Hecker\*

\*Secretario de Desarrollo Económico del  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires



El fenómeno de las empresas recuperados ha sido, desde mi vivencia personal, uno de los aspectos más interesantes y estimulantes de la gestión de las políticas productivas que he tenido a mi cargo desde agosto del año 2000. Por ese entonces, planificábamos y poníamos en marcha diversos programas destinados a contrarrestar la severa declinación del sector industrial, que se había producido como resultado de las políticas implementadas en los años noventa. Lanzábamos un paquete de medidas orientadas a facilitar el crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas, programas de asistencia técnica y capacitación, la conformación de grupos asociativos entre PyMEs de un mismo sector, la realización de misiones comerciales al exterior, entre otras medidas y, como horizonte estratégico, apostamos a programas de subsidios, asistencia y vinculación para la innovación tecnológica y la incorporación del diseño en los procesos productivos, para que la economía de la Ciudad sea competitiva y crezca sobre bases sustentables.

Eran tiempos de recesión, pero abrigábamos la esperanza de que una reversión en el ciclo económico –aun sin resolver los graves problemas de fondo de la economía argentina- permitiera, a partir de esta nueva orientación política y estratégica en la Ciudad de Buenos Aires, comenzar a revertir los procesos de desindustrialización, apostando al desarrollo industrial, la diferenciación de productos, la agregación de valor y el empleo calificado y el fortalecimiento del comercio y de los servicios.

Y entonces sobrevino la crisis y se produjo la mayor debacle económica de la historia argentina. A fines de 2001 y comienzos de 2002, la economía se paralizó, se cortaron las cadenas de pagos, la devaluación alteró los precios relativos, se produjo una escalada inflacionaria en un escenario de salarios deprimidos y alto desempleo, y millones de argentinos se empobrecieron. El “modelo” económico de los años noventa se derrumbaba, arrastrando en su



caída a los trabajadores argentinos, profundizando el desempleo y la miseria.

No se trataba de un hecho puntual y accidental, sino de la eclosión de un largo proceso de destrucción del aparato productivo y desintegración social. El principal hecho de los años noventa en la Argentina fue el extraordinario crecimiento de los niveles de desocupación y, peor aún, la persistencia y el agravamiento de dichos índices. Mientras el país abría su economía, se enajenaban los activos públicos y se producían nuevas afluencias de capitales extranjeros, se producía una intensa desintegración productiva: diversos eslabones de la cadena productiva desaparecieron y otros quedaron debilitados ante la avalancha de productos importados, las nuevas inversiones no se orientaron predominantemente hacia la industria sino a los servicios y a las actividades extractivas, sin mayor agregación local de valor, regiones enteras quedaron devastadas ante el cierre de empresas (entre ellas las estatales) y se generó una burbuja de crecimiento basada en el endeudamiento externo y la conformación de una sociedad dual, con más pobreza, más desempleo y más inequidad distributiva.



Y en este crítico escenario surgió el fenómeno de las empresas recuperadas. Fábricas de diverso tamaño, muchas de ellas con una importante trayectoria, con buenos productos y un denominador común: la crisis. En algunos casos con procesos de quiebra fraudulenta; en otros, simplemente, ante la imposibilidad de seguir afrontando los pasivos en un mercado interno cada vez más pequeño y empobrecido.

Desde la Secretaría de Desarrollo Económico, tuvimos entonces la posibilidad de acercarnos a este nuevo fenómeno, aportando las herramientas disponibles y aprendiendo, junto a los trabajadores que asumieron la responsabilidad y el desafío de defender su fuente de trabajo haciendo algo nuevo para ellos: gestionar una empresa.

Muchas fueron las voces que, con escepticismo o abierta intencionalidad, se opusieron a la recuperación de empresas. Algunos se empeñaron en tratar de demostrar que no era posible que los trabajadores gestionen una empresa. La experiencia está demostrando lo contrario. Esto no significa que no haya problemas. Sin lugar a dudas, hay mucho por aprender y corregir. Nuestra experiencia desde la política pública, acompañando y asistiendo a los trabajadores, también nos ha enriquecido y nos permitió desafiar algunos conceptos y pre-conceptos de la teoría económica y de la política.

La recuperación de empresas cumplió su primer objetivo: preservar las fuentes de trabajo. Algunas de las voces que se alzaron en contra de este apoyo explícito se fundaban en el costo económico de sostener fábricas en procesos de



quiebra. Resulta fácilmente demostrable que el costo económico de estas políticas es claramente inferior al de las políticas destinadas a asistir a las personas que, tras quedar desempleados, se sumergen en la pobreza. Naturalmente, es asimismo mucho más digno para el trabajador y más productivo para la sociedad sostener los puestos de trabajo antes que engrosar el enorme número de desocupados.

Profundizar la política de recuperación de empresas significa pasar de las estrategias de subsistencia, que se plantean en el inicio, a recuperar la capacidad productiva y de inserción de la producción de la empresas en el circuito económico, mejorando las condiciones de trabajo y de ingresos de los trabajadores, apostando a mejorar los procesos productivos y garantizando la viabilidad económica de las empresas. También en este sentido nos hemos encontrado con experiencias exitosas.

Abrir las persianas de las fábricas, no en sentido metafórico sino en la realidad concreta, ha sido uno de los hechos más emocionantes que me ha tocado vivir en la gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ante la crisis productiva y ocupacional, la Secretaría a mi cargo actuó

sobre la base de dos conceptos que la práctica política pareció transformar en antitéticos, aunque en realidad no lo son: audacia y responsabilidad. Audacia para enfrentar un problema desafiando el sentido común: existe la posibilidad de continuar con la actividad ante casos de quiebra. Y responsabilidad para analizar caso por caso y para encontrar el mejor camino, sosteniendo puestos de trabajo y comprometiendo recursos públicos de la manera más eficiente y eficaz.

En suma, la recuperación de empresas ha mostrado un camino virtuoso para la sociedad, contrariando prejuicios y poniendo en evidencia que la voluntad, la solidaridad y el trabajo son valores que ni aún la extraordinaria crisis que nos ha tocado vivir ha podido extinguir.



El contexto económico:

Destrucción del aparato productivo y reestructuración regresiva

por Matías Kulfas\*

\*Director del Centro de Estudios para el Desarrollo  
Económico Metropolitano - CEDEM - Gobierno de  
la Ciudad de Buenos Aires

## Los orígenes de la desindustrialización de la Argentina

Contextualizar el fenómeno de las empresas recuperadas conduce a remitirse al proceso de reestructuración y destrucción del aparato industrial argentino, que se inicia a partir de la última dictadura militar y que se corona con la implementación de las reformas neoliberales, instauradas por Carlos Menem a partir de 1989. En un sentido más amplio, se produjo una drástica alteración en los patrones de acumulación de capital y distribución del ingreso, a partir de la cual la industria manufacturera dejó de ser el eje neurálgico y ordenador de las relaciones económicas y sociales de la economía, cediendo dicho lugar a los servicios y, fundamentalmente, al capital financiero.

La última dictadura militar, bajo los designios de su ministro de economía José Alfredo Martínez de

Hoz, tomó en sus manos esa sustantiva transformación de la economía nacional, implementando una drástica apertura de la economía y la liberalización de la actividad financiera. En ese marco, miles de fábricas industriales (en particular, las de menores dimensiones) debieron cerrar sus puertas y el excedente económico se generó a partir de prácticas especulativas que consistían en liquidar activos, obtener préstamos del exterior y realizar colocaciones financieras, aprovechando tasas de interés locales que superaban con creces a las internacionales. Este esquema de valorización meramente especulativa del excedente económico (que se complementó con el nacimiento de la *patria contratista*, a partir de la cual grupos económicos locales como Macri, Pérez Compagnon, Soldati, Techint y otros vendían insumos a las empresas públicas y al Estado en general cobrando cuantiosos sobreprecios), llevó a la pérdida de más de 600.000 empleos en el sector industrial y a una caída del 11% en la producción

(Cuadro 1). Base de *empresarios ineficientes* y cuna de la *subversión política*, desde la óptica de la dictadura, el sector industrial debió afrontar un drástico proceso de disciplinamiento operado desde la lógica del *mercado* y el capital financiero.

Este proceso no se reduce a la destrucción del aparato industrial sino que abarca una reestructuración más amplia en la cual los grandes grupos económicos logran un eficaz posicionamiento, incluso en un panorama general de achicamiento del sector. En efecto, los programas de promoción industrial y el sistema de compras del Estado operarían a favor de los grupos económicos antes mencionados, a modo de ejemplo, generando sus fuentes de acumulación. Esta situación se sostuvo de manera prácticamente inalterada durante los años ochenta, período en el cual las escasas inversiones industriales que se realizaron fueron financiadas en forma excluyente con dinero de la promoción industrial, la cual se focalizó exclusivamente sobre este islote de *grandes ganadores*<sup>1</sup>.

### Reestructuración regresiva en los años noventa

En los años noventa, este proceso se profundizó a partir de la implementación de las reformas neoliberales. La drástica apertura de la economía, combinada con una paridad cambiaria fija (y un peso crecientemente apreciado con respecto al dólar estadounidense), la privatización de empresas públicas, la desregulación de algunos segmentos de los mercados de bienes y servicios, la *flexibilización* de las condiciones laborales y la completa liberalización de los flujos de entrada (y salida) de capitales, terminaron de configurar el escenario para esta reestructuración regresiva del sector industrial, caracterizada por la pérdida de participación de la actividad manufacturera en el producto del país, la concentración de la propiedad del capital y de los mercados, la reducción de la agregación de valor, la desaparición de producción local –sustituida por importaciones– y la transformación de ramas

industriales en meras armaduras de insumos importados<sup>2</sup>.

Como indicadores de estas transformaciones baste recordar que la participación de la actividad industrial en el producto interno bruto (PIB) se redujo a tan sólo el 15%, el coeficiente de agregación de valor (medido como el cociente entre valor agregado y valor de producción) apenas supera el 30% cuando superaba el 40% en décadas anteriores, se destruyeron más de 300.000 puestos de trabajo y tan sólo 100 empresas concentran cerca del 50% de la producción industrial del país<sup>3</sup>.

Asimismo, el escenario descripto presenta importantes rasgos de dualidad. Se trata de un panorama en el cual unas pocas grandes empresas (grupos económicos nacionales y firmas extranjeras) se expanden aceleradamente mientras las pequeñas y medianas empresas sufren las consecuencias de los cambios macroeconómicos, sin que se establezca contrapeso alguno desde las políticas públicas. Muchas PyMEs no sobreviven y otras lo hace en base a estrategias netamente defensivas. En este escenario, muchas empresas de capital local son transferidas al capital extranjero aprovechando la fuerte apreciación del peso argentino. La industria argentina también experimenta entonces un fuerte proceso de extranjerización. La inversión en el sector industrial durante los años noventa se vio sensiblemente limitada a unas pocas ramas, tales como la alimenticia, la automotriz, la química y la siderurgia. En casi todos los casos, se concentró en unas pocas empresas y grupos económicos.

Otro aspecto que refuerza la dualidad antes señalada se relaciona con la pérdida de puestos de trabajo y agregación local de valor, y la simultánea expansión del volumen de producción en el sector. En efecto, la incorporación de nuevas tecnologías y los procesos de *desverticalización* y *terciarización* (eliminación de funciones auxiliares en las plantas manufactureras, tales como limpieza, seguridad, logística y otras, y subcontratación de las mismas en empresas de

servicios<sup>4</sup>) redundaron en crecientes ganancias de productividad. A esta tendencia contribuye la expansión de la jornada laboral, hecho que se visualiza con claridad cuando se aprecia que, a partir de 1991, la cantidad de horas trabajadas se reduce siempre en menor cuantía que la cantidad de obreros ocupados. Asimismo, esa suba en la productividad no tuvo correlato en materia salarial, con lo cual se registró una fenomenal transferencia de recursos desde el trabajo hacia el capital (en rigor, hacia las firmas de mayores dimensiones del espectro fabril).

Sobre estos fenómenos, muchos economistas han afirmado que la reducción del costo de los bienes de capital (impulsada por la apertura de la economía) explica esta tendencia a “sustituir trabajo por capital”, incorporando nuevas tecnologías. Sin embargo, este argumento es limitado por cuanto, como demuestra un estudio del CEP, el salario industrial se redujo en una proporción mayor al precio de los bienes de capital importados<sup>5</sup>.

### Cuadro 1

#### Evolución de la producción, el empleo y la productividad en la industria argentina, 1970-2000

Base 1970=100	Obreros ocupados	Horas trabajadas	Intensidad*	Volumen físico de producción	Productividad**
1970	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1971	103,0	103,5	100,5	106,9	103,8
1972	105,3	105,8	100,5	112,8	107,2
1973	108,6	108,9	100,3	116,8	107,5
1974	114,8	114,0	99,3	122,7	106,9
1975	119,2	115,5	96,9	118,4	99,3
1976	115,3	113,4	98,3	114,9	99,7
1977	108,2	112,8	104,3	121,4	112,2
1978	97,7	101,1	103,4	108,1	110,6
1979	95,6	102,3	107,0	125,1	130,8
1980	88,2	93,4	105,9	122,3	138,7
1981	77,1	78,4	101,7	102,8	133,3
1982	73,0	75,4	103,3	101,9	139,5
1983	75,4	79,4	105,3	110,8	146,9
1984	77,6	80,3	103,5	113,3	146,0
1985	74,7	73,9	98,9	101,2	135,4
1986	71,7	74,3	103,7	115,9	161,7
1987	70,9	73,1	103,1	117,4	165,7
1988	72,1	75,2	104,3	109,3	151,5
1989	66,4	67,8	102,2	99,7	150,2
1990	62,8	62,6	99,6	90,2	143,6
1991	59,8	61,5	102,8	99,3	166,1
1992	59,4	63,1	106,3	112,3	189,1
1993	57,6	61,0	105,9	116,1	201,6
1994	55,9	60,1	107,5	121,4	217,1
1995	52,6	54,0	102,8	113,0	214,9
1996	50,7	53,7	105,8	120,1	236,8
1997	51,2	55,2	107,8	131,4	256,7
1998	50,3	53,2	105,9	134,0	266,7
1999	46,4	48,4	104,4	122,9	265,2
2000	43,1	44,7	103,6	121,4	281,5
1970-2000	-56,9%	-55,3%	3,6%	21,4%	181,5%
1970-1976	15,3%	13,4%	-1,7%	14,9%	-0,3%
1977-1983	-30,3%	-29,6%	1,0%	-8,7%	30,9%
1984-1988	-7,0%	-6,3%	0,8%	-3,5%	3,7%
1989-2000	-35,0%	-34,1%	1,4%	21,8%	87,4%

\* Mide la relación entre horas trabajadas por obrero ocupado.

\*\* Mide la relación entre volumen de producción y obreros ocupados.

FUENTE: elaboración propia en base a datos de la encuesta industrial del INDEC

Las tendencias reseñadas pueden resumirse a partir de los siguientes elementos, que operan en forma concomitante:

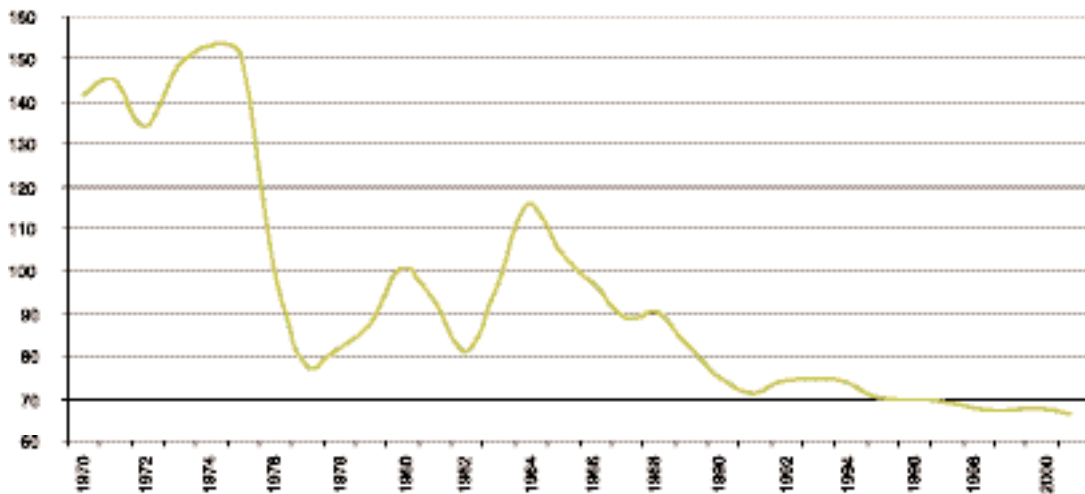
- a. Destrucción de parte del aparato industrial; cierre de numerosas empresas, sobre todo de aquellas que sufren una mayor exposición a la apertura económica en segmentos que pierden competitividad.
- b. Preeminencia de sectores industriales basados en el aprovechamiento de recursos naturales (alimentos, bebidas, petroquímica, metales básicos, hidrocarburos) y ventajas de marcos institucionales específicos (automotriz). Algunos nichos industriales se transforman en meras armaduras de insumos importados. De allí que la industria produzca un mayor volumen pero reduzca la agregación local de valor.

- c. Fuerte ajuste sectorial basado en la reducción de salarios, expulsión de trabajadores y una acentuación de la regresividad distributiva, lo cual impulsa ganancias de productividad que son apropiadas íntegramente por los empresarios (en especial, los segmentos de mayor oligopolización).

En suma, en un contexto general de contracción del sector manufacturero, algunas grandes empresas logran crecer impulsadas por una fuerte reestructuración y considerables ganancias de productividad basadas en la incorporación de tecnologías *ahorradoras de mano de obra*, la reducción del salario real y el aprovechamiento de algunos nichos de competitividad.

**Gráfico 1**  
**Evolución del salario real 1970-2001**

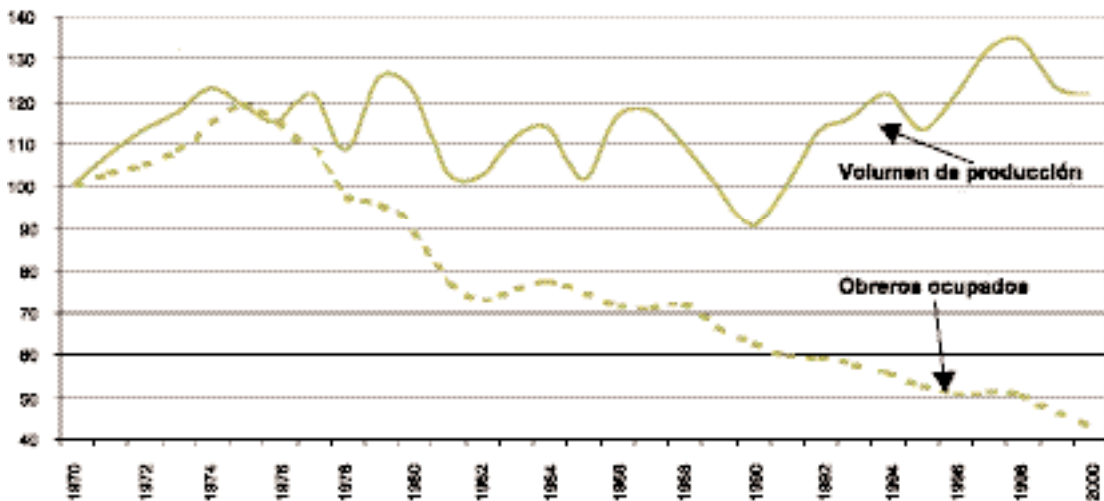
Base 1980=100



Fuente: FIDE

**Gráfico 2**  
**Evolución de la producción y el empleo industrial**

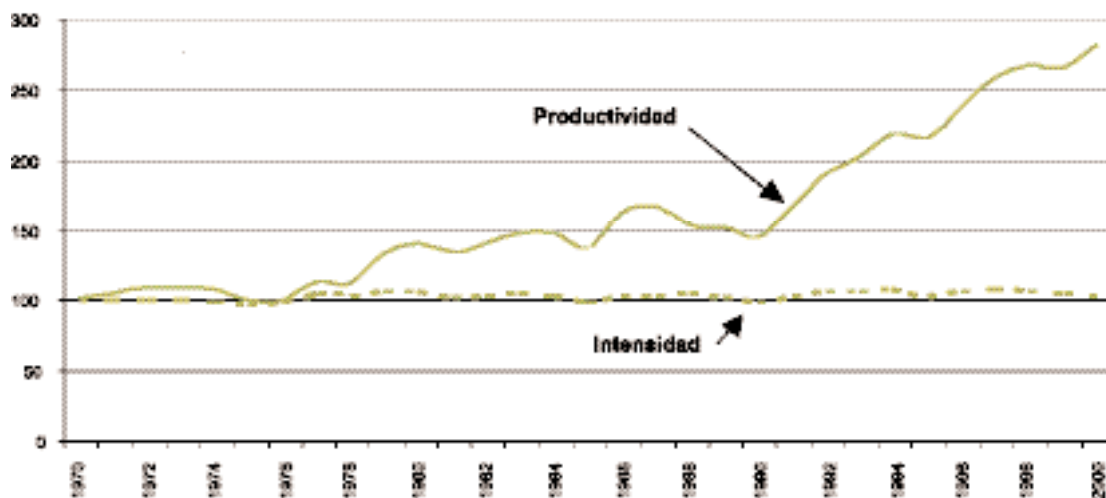
Base 1970=100



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta industrial del INDI.

### Gráfico 3 Evolución de la productividad e intensidad de trabajo

Base 1970=100



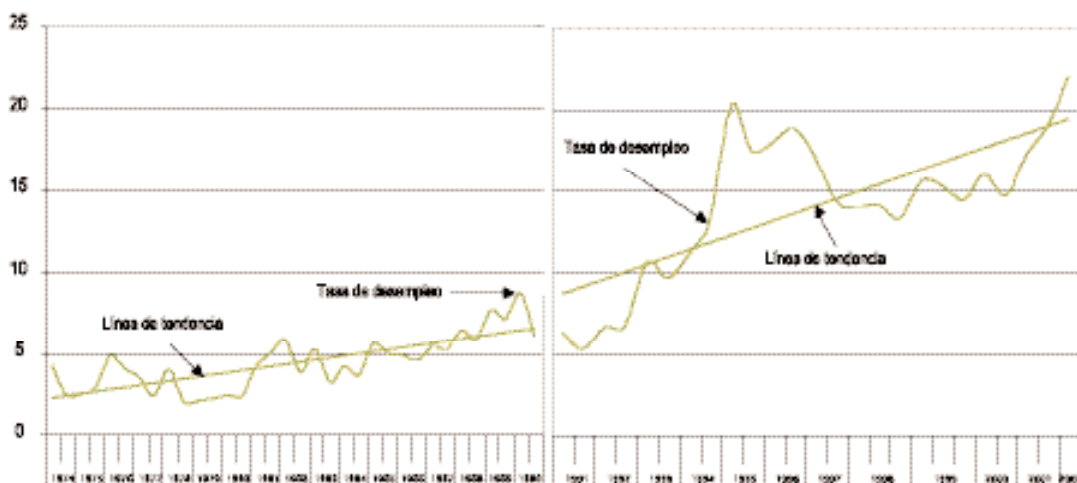
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta industrial del INDEC.

Las consecuencias para la sociedad en su conjunto son el crecimiento de la desocupación, la caída en

los ingresos de los sectores del trabajo y, derivado de ello, de la pobreza.

### Gráfico 4 Evolución histórica de la tasa de desocupación en el Gran Buenos Aires, 1974-2002

(en %)



Fuente: CEDEM, en base a datos de EPH-INDEC.

## La profundización de la crisis y el surgimiento de la recuperación de empresas

A mediados de 1998, la economía argentina ingresó en una etapa recesiva que, poco tiempo después, se revelaría como depresiva. Mientras el gobierno y algunos economistas afirmaban que se trataba de una situación coyuntural originada en crisis que tenían lugar en otros países y que se propagaban hacia la región, se podían apreciar algunas señales claras que evidenciaban el agotamiento del patrón de acumulación y distribución del ingreso vigente. En efecto, el auge de negocios vinculados a las privatizaciones llegaba a su fin y el sostenimiento de las condiciones de rentabilidad de esos mercados oligopólicos y monopolísticos se hacía a costa de la competitividad de la economía y el poder adquisitivo de usuarios y consumidores. Un comentario análogo se puede realizar para el caso del sector financiero.

Asimismo, la desocupación, la caída de los salarios y la concentración económica y de los ingresos, limitaban el crecimiento del consumo, mientras que la apertura de la economía y la apreciación del peso limitaban las posibilidades de generación de oportunidades de negocios, oponiendo por ende un freno a la inversión. Se trataba de una crisis estructural que limitaba completamente las posibilidades de recuperar el crecimiento, tanto por la vía del consumo, la inversión o las exportaciones. La devaluación de la moneda brasileña, principal comprador externo de la Argentina no hizo más que ahondar esta crisis.

A pesar de esta situación, el gobierno de Fernando de la Rúa, iniciado a fines de 1999, se obstinó en preservar el patrón de acumulación vigente (el *modelo de Convertibilidad*), eludiendo la discusión sobre la necesaria redistribución de los ingresos, la recuperación de los sectores productivos, la recomposición de los salarios y el consumo y la redistribución de las rentas monopolísticas y oligopólicas existentes. Desde su

perspectiva, el problema se limitaba a recomponer las condiciones de *confianza*, garantizar el repago de las obligaciones externas, reducir los índices de riesgo - país para, de este modo, atraer una mayor afluencia de capitales que permitiría incrementar la inversión y generar un círculo virtuoso de mayor producción, mayor empleo y mayor productividad.

La crisis no sólo no se atenuó sino que se profundizó de manera considerable. No creció la afluencia de capitales sino que, por el contrario, se frenó el financiamiento voluntario de la Argentina y, a partir de 2001, la única fuente de recursos externos para asegurar el repago de las obligaciones provino de los organismos internacionales. La respuesta a la crisis fue la sucesión de ajustes, lo cual no hizo más que profundizar la recesión.

La caída de De la Rúa, precedida por un colapso financiero impulsado por una fuga de capitales que superó los 16.000 millones de dólares durante el año 2001, y el establecimiento de restricciones al retiro de depósitos bancarios (*corralito*), dio paso a una maxi-devaluación, implementada por el gobierno de Duhalde, y con ello a una profundización del deterioro de las condiciones salariales (los salarios reales cayeron más del 30%, principalmente como resultado del rebrote inflacionario). Asimismo, el colapso financiero generó una virtual paralización de la actividad económica durante el primer trimestre del año 2002.

En este contexto de crisis económica y social es que se produce el colapso y la quiebra de numerosas empresas industriales y la aparición del fenómeno de la recuperación de empresas por parte de sus trabajadores, si bien existían algunos antecedentes registrados con anterioridad. La profundización de la crisis, sumada a la sensación de inevitabilidad y prolongación de la misma sin un horizonte claro y definido que indicara su reversión, y las cada vez más escasas posibilidades de reinserción laboral para los



nuevos desocupados, posiblemente hubieran generado las condiciones para adoptar nuevas actitudes y estrategias por parte de los trabajadores.

En algunos casos, el fenómeno tuvo lugar en fábricas que quebraron debido a prácticas fraudulentas por parte de sus dueños. En otros, fue simplemente la crisis y el achicamiento del mercado interno lo que llevó a las empresas a la imposibilidad de seguir haciendo frente a sus pasivos, los cuales en algunos casos habían sido adquiridos con la premisa de hacer frente a los desafíos de la competitividad y la modernización productiva pregonada por los impulsores y ejecutores de las reformas económicas neoliberales.

Si bien no es posible disponer de una estadística consolidada, diversas aproximaciones indican la existencia de algo más de 140 empresas recuperadas en todo el país, las cuales involucran poco más de 10.000 trabajadores. En el caso puntual de la Ciudad de Buenos Aires, se registraron unos 11 casos (en este libro se analizan detenidamente siete de esas experiencias).

Uno de los denominadores comunes apreciados en las experiencias registradas en la Ciudad de Buenos Aires, y que se analizan en este libro, es que muchas empresas tenían –aún con diferentes matices y algunas heterogeneidades- productos competitivos y líneas de producción en buenas condiciones. Esta situación se vio favorecida por la devaluación, la cual, si bien redujo el poder adquisitivo de la población, generó oportunidades para sustituir importaciones e incrementar las exportaciones.

Se inició, así, un camino que tuvo su faceta legal (la negociación con los jueces involucrados en los procesos de quiebra, la sanción de leyes de expropiación y ocupación temporaria), económica (la puesta en funcionamiento de las fábricas, la gestión productiva y financiera, la recuperación

de clientes perdidos y la obtención de nuevos mercados) y político - social, la cual estuvo marcada por la sumatoria de apoyos y adhesiones de organizaciones sociales, políticas e institucionales.

### Las empresas recuperadas y sus dilemas

Es posible afirmar que la experiencia de las fábricas recuperadas ha cumplido exitosamente una primera etapa, que consiste en preservar puestos de trabajo y capacidades productivas. Asimismo, ha mostrado que, contrariamente a algunas presunciones en contra, los trabajadores pueden gestionar una empresa, aun con las complejidades existentes y la crítica situación por la que atraviesa la economía argentina. En este camino, cabe destacar el apoyo gestionado y recibido por dichas empresas, tanto desde instituciones públicas locales, así como universidades y organizaciones sociales y barriales, mostrando la buena receptividad y sensibilidad que el fenómeno ha generado en el tejido social.

La segunda etapa guarda estrecha relación con las posibilidades de gestión *hacia adelante*, mejorando la situación económica y financiera de las empresas y profundizando la inserción de las mismas en el tejido productivo nacional en general, y de la Ciudad de Buenos Aires en particular. En tal sentido es que se abren diversos dilemas e interrogantes con diferentes respuestas y un amplio margen para el debate.

Una de estas cuestiones tiene que ver con el grado de aceptación del fenómeno en el circuito económico. En tal sentido, la recuperación de empresas marca un punto de tensión en la relación entre capital y trabajo, generando diversos grados de aceptación y desconfianza con respecto a los agentes con los que interactúan. En particular, cabe destacar que, dado que el fenómeno se encuentra fuertemente vinculado al sector industrial, tanto los principales proveedores como

los clientes de las fábricas recuperadas son también empresas, y en muchos empresarios se ha vislumbrado el mencionado síntoma de desconfianza antes señalado.

Las respuestas ante tal situación son divergentes. En algunos casos, la empresa tiende a ocultar su identidad de *recuperada* para, de esta manera, evitar el posible *veto* del mercado y, sin renegar de su organización cooperativa, facilitar una profundización de su actividad como empresa, obteniendo nuevos clientes y mejorando sus condiciones de compra ante sus proveedores. En este caso, la preservación de la identidad como *recuperada* se limita a dar un trato preferencial a otras empresas recuperadas en las relaciones comerciales y a otras cuestiones de cooperación.

En otro extremo, algunas empresas reivindican y acentúan su identidad, y apuestan a consolidar circuitos de producción, comercialización y consumo asociadas al colectivo de empresas recuperadas y las familias de sus trabajadores. En esta línea se inscriben algunas iniciativas, aún incipientes, de transformar clínicas médicas recuperadas en un ámbito que pueda prestar servicios médicos a los trabajadores de todas las empresas recuperadas, operando como puntal de un seguro de salud vinculado a los trabajadores de las empresas y sus familias; la conformación de mercados de concentración y venta de productos elaborados por las empresas recuperadas, entre otras cuestiones. Se trataría, en el extremo, de un intento de generar un territorio de producción, valorización y trabajo con ciertos márgenes de autonomía respecto del mercado.

Naturalmente, entre ambas posiciones cabe un sinfín de posibilidades, y muchos de los proyectos pueden resultar viables independientemente de la orientación estratégica que se le quiera dar. Asimismo, también se han podido apreciar numerosas situaciones en que otras empresas no recuperadas, lejos de ejercer ese temido “veto”, mostraron actitudes solidarias, ofreciendo mejores condiciones económicas en los negocios que concretaron con empresas recuperadas.

En este sentido, la conclusión es que más allá del sentido estratégico (o ideológico) que asuma el debate en el seno de las empresas recuperadas (y de las nuevas que puedan surgir), existe un amplio y firme terreno para seguir profundizando el fenómeno, fortaleciendo puestos de trabajo y el debilitado tejido industrial de la Argentina.

## Reflexiones finales

El fenómeno de las empresas recuperadas guarda una estrecha relación con la profundización de la crisis económica y la declinación industrial, cuyo punto de partida tiene lugar durante la última dictadura militar y su coronación se relaciona a las reformas de corte neoliberal, instauradas a comienzos de los años noventa.

En este marco, pueden extraerse algunas conclusiones de relevancia:

- a. La recuperación de empresas ha cumplido una primera etapa que permitió apreciar la viabilidad del proceso iniciado y el alto grado de aceptación del fenómeno por parte de la sociedad.
- b. En una segunda etapa, y cumplido el objetivo inicial de preservación de los puestos de trabajo y de los bienes de capital, las empresas deberían avanzar en la línea de garantizar la viabilidad económica y financiera, mejorando las condiciones de producción e inserción en el circuito económico.
- c. En esta dirección, es de vital importancia que continúen recibiendo el acompañamiento y apoyo desde las políticas públicas, combinándola eventualmente con aportes desde instituciones de ciencia y tecnología, tendientes a facilitar el acceso a capital de trabajo, asistencia técnica y capacitación.

d. Si bien, de algunas experiencias, puede extraerse una suerte de *tensión* entre posiciones que postulan una suerte de “negación” de la identidad como empresa recuperada hasta otras que reafirman tal condición, promoviendo la conformación de territorios autónomos para la producción, comercialización y consumo de las empresas recuperadas, sus trabajadores y sus familias, la evidencia disponible indica que el abanico de opciones es muy amplio y que el terreno para profundizar las experiencias está firme.

El éxito de este tipo de experiencias puede contribuir a la necesaria recuperación del sector industrial y frenar el largo proceso de declinación que se viene produciendo desde hace más de 25 años. Es en este sentido que las políticas públicas de apoyo a las empresas recuperadas, lejos de ser conceptualizadas como políticas sociales o asistenciales, merecen un lugar en las estrategias de re-industrialización del país y promoción del tejido productivo. Sólo sobre estas bases será posible establecer las pautas para revertir la crisis social generada por la escalada de la desocupación, la pobreza, la concentración del ingreso y la cada vez más regresiva distribución de la riqueza.

Las reformas neoliberales, inspiradas en el denominado *Consenso de Washington* han derivado en esta severa crisis económica y social, que hasta el día de la fecha se multiplica y que bajo su influjo pretende seguir rigiendo los destinos económicos. Desde la perspectiva de sus ideólogos y ejecutores, muchos han sido los logros alcanzados, mientras que el desempleo y la pobreza serían una suerte de *efectos no deseados* que se solucionarían profundizando el camino elegido. Este tipo de argumentación no hace más que recordar alguna de las frases escritas, en 1977, por el célebre escritor, periodista y militante Rodolfo Walsh, en su *Carta abierta a la Junta Militar*, poco antes de morir asesinado por la dictadura militar: *lo que ustedes llaman aciertos son errores, los que reconocen como errores son crímenes y lo que omiten son calamidades*.

Seguir recorriendo el camino de la recuperación del tejido productivo, del trabajo y, más importante aún, impulsado desde el esfuerzo de los trabajadores con el apoyo social e institucional, contribuye a revertir la calamidad del desempleo, el hambre y la pobreza en el que se sumerge la Argentina actual.

## Notas

<sup>1</sup> Sobre estas cuestiones y los demás temas tratados en este apartado véase Azpiazu, Daniel y Eduardo Basualdo: *Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina*, Cántaro, Buenos Aires, 1990; Canitrot, Adolfo: "Teoría y práctica del liberalismo. Política antiinflacionaria y apertura económica en la Argentina, 1976-1981", en *Desarrollo Económico*, Vol. 21, Nro. 82, Buenos Aires, 1982; Katz, Jorge y Bernardo Kosacoff: *El proceso de industrialización en la Argentina: evolución retroceso y prospectiva*, CEPAL / CEAL, Buenos Aires, 1989; Schvarzer, Jorge: "Cambios en el liderazgo industrial argentino en el período de Martínez de Hoz", en *Desarrollo Económico*, Vol. 23, Nro. 91, Buenos Aires, 1983; Schorr, Martín: "El sector manufacturero en la década del noventa: desindustrialización, concentración de la producción y regresividad distributiva. Una aproximación a través del desempeño de las grandes firmas", *Revista Época*, Nro. 1, Buenos Aires, diciembre de 1999.

<sup>2</sup> Durante los años noventa muchas empresas eliminaron las funciones de investigación y desarrollo e ingeniería local. Como sostiene Jorge Katz, *"con la modernización tecnológica de las empresas privatizadas, con el desarrollo de nuevos mercados y con la aparición de nuevas instituciones en la comunidad se observa también la pérdida de presencia y, en muchos casos hasta incluso la desaparición física de la infraestructura doméstica de investigación y desarrollo que las empresas estatales habían ido desarrollando a lo largo de décadas anteriores. En otros términos, la modernización tecnológica ocurre por vía de la importación de equipos, la toma de licencias internacionales y la formalización de alianzas estratégicas con operadores de primera línea mundial, los que se transforman en vehículo de transferencia de nuevos productos, nuevas tecnologías de proceso y nuevas formas de organización y planeamiento de la producción. Ello ocurre, sin embargo, en desmedro de la base tecnológica preexistente en la sociedad local. En este sentido, puede decirse que las privatizaciones claramente involucran un proceso de 'creación destructiva' que supone la 'depreciación acelerada' del capital humano y tecnológico disponible en la sociedad y la afiliación a un sistema innovativo más condicionado desde el exterior y expuesto a la influencia de las corrientes tecnológicas mundiales"* (énfasis propio).

Véase Katz, Jorge: "Reformas estructurales y comportamiento tecnológico: reflexiones en torno a las fuentes y naturaleza del cambio tecnológico en América Latina en los años noventa", CEPAL, Santiago de Chile, 1999.

<sup>3</sup> Al respecto véase Kulfas, Matías y Martín Schorr: "La industria argentina en el escenario posconvertibilidad", en *Realidad Económica* Nro. 190, agosto - septiembre de 2002, Buenos Aires.

<sup>4</sup> Esta situación le imprime un matiz a la pérdida de puestos de trabajo en la industria, fundamentalmente en las grandes empresas. En efecto, una porción –difícil de estimar– de la reducción de empleos en la industria tiene que ver con esta reestructuración, la cual no implica, al menos no necesariamente, la destrucción de puestos de trabajo sino su traspaso desde la industria a los servicios. Sin embargo, este cambio sí tiene implicancias desde el punto de vista de las condiciones laborales, los ingresos y los grados de precariedad, por cuanto las empresas subcontratadas suelen quedar sujetas a condiciones asimétricas de contratación con las grandes empresas, imponiendo peores condiciones salariales a sus empleados, mayor precarización y, en ocasiones, trabajo no registrado ("en negro").

<sup>5</sup> Véase CEP – Centro de Estudios para la Producción: Reporte industrial. *La industria argentina ante los desafíos del próximo siglo*, Secretaría de Industria y Minería, Buenos Aires, 1999. Dicho trabajo muestra que, entre 1993 y 1998, el precio de los bienes de capital importados se redujo en razón de un 2,3% anual, mientras que el salario industrial hizo lo propio al 3% anual. De este modo, en 1998 el costo de los bienes de capital fue un 11% más barato que en 1993 mientras que el costo de la mano de obra industrial cayó un 14% entre dichos años.

# Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias

por María Agustina Briner y Adriana Cusmano\*

\* Economistas, investigadoras del CEDEM - Gobierno  
de la Ciudad de Buenos Aires



## I. Introducción

Durante la década de los `90, la industria argentina experimentó grandes transformaciones. Las reformas estructurales implementadas y la apertura financiera y comercial que se sostuvo con la vigencia de una paridad cambiaria que no se condecía con las capacidades productivas de la economía argentina, propiciaron la profundización del proceso de desindustrialización y primarización del perfil productivo, que se había iniciado a mediados de la década de los `70. Se registraron importantes transformaciones en la configuración empresarial, desarrollándose un proceso de oligopolización de la economía argentina y polarizándose el poder económico en un núcleo muy acotado de grandes empresas. Creció la participación del capital transnacionalizado en la economía y hubo una importante disminución de la gravitación de las pequeñas y medianas firmas. Muchas ramas industriales perdieron competitividad frente a la

apertura, lo que llevó a la desaparición de empresas de los rubros asociados y la contracción del sector industrial en su conjunto, en torno a unas pocas actividades altamente concentradas. Esto fue acompañado por fuertes caídas en la ocupación, una precarización de las condiciones de trabajo por la flexibilización laboral y una creciente regresividad distributiva<sup>1</sup>.

En ese contexto, muchas actividades productivas resultaron castigadas, y hasta incluso se tornaron inviables, por efecto de la competencia de los productos importados. Hubo firmas que desarrollaron nuevas estrategias de supervivencia, a través de la reconversión de sus actividades, recurriendo a financiamiento para, por ejemplo, la inversión en maquinaria, y percibiendo que podrían afrontar así el nuevo escenario. También se presentaron casos de firmas que iniciaron tardíamente la reconversión - respecto al auge del primer ciclo de la Convertibilidad- y, en consecuencia, debieron enfrentar la crisis del Tequila y la recesión posterior en el mercado que

les provocó un descalce entre las obligaciones contraídas por los créditos tomados y el nivel de ingresos o facturación posterior. Quedaron inmersas en un círculo de refinanciaciones y crecientes intereses que pusieron en jaque su estabilidad financiera, llegando en algunos casos a la quiebra. A su vez, existieron empresas que desarrollaron estrategias erróneas, realizando reformas incompletas, no sólo acumulando importantes niveles de endeudamiento sino también evidenciando gestiones empresariales de resultados poco auspiciosos, con lógicas de *salvataje* individual de los dueños del capital que devinieron en el abandono de la producción mas que en la gestión efectiva de la crisis. Ésta última opción se inscribió en un período en el cual la lógica de valorización financiera fue altamente promovida por las condiciones vigentes.

Posteriormente, el cambio de escenario macroeconómico que derivó tras el abandono de la Convertibilidad y la consecuente maxi-devaluación doméstica definió un nuevo marco de acción, en principio dificultoso para muchas empresas. No sólo por el impacto financiero de la crisis sino también por las dificultades de aprovisionamiento de insumos y la ruptura de la cadena de pagos que afectaron la actividad productiva de muchos sectores. La mayoría de las empresas se vieron afectadas financieramente por el colapso acaecido a fines de 2001 que conjugó el racionamiento del crédito y las altas tasas de interés preexistentes con la dolarización de préstamos y depósitos, seguida de posteriores restricciones financieras y bancarias implementadas a través del *corralito* y *corralón* financiero, y el inminente quiebre de la paridad cambiaria del peso. Las firmas más afectadas fueron aquellas que presentaban altos índices de endeudamiento; en especial, las que producían para el mercado interno pero que dependían de insumos importados o provistos internamente pero por empresas oligopólicas, viendo drásticamente modificada la rentabilidad ante nuevos costos dolarizados (deudas e insumos).

A esas problemáticas generales, que impactaron sobre la economía en su conjunto modificando las condiciones preexistentes o “reglas de juego”, se le sumaron en algunos casos las dificultades internas de gestión de varias empresas para enfrentar la crisis. En consecuencia, varias de ellas debieron abandonar la actividad productiva y, entre ellas, fueron muchas las que optaron en este sentido a partir de prácticas premeditadas de vaciamiento de capital.

A lo largo de este trabajo se analizarán casos de empresas que surgieron de algunas de esas firmas con dificultades terminales -durante y después de la Convertibilidad- y que fueron “recuperadas” por sus trabajadores, los que intervinieron directamente para sostener sus fuentes de trabajo. Se entenderán como “empresas recuperadas” a todas aquellas firmas que, habiendo detenido la producción y transitado una cesación de pagos con sus acreedores (ya sea porque se encontraba en concurso preventivo sin una resolución que garantice la continuidad de la empresa o porque directamente se presentó en quiebra) fueron reabiertas a partir de la iniciativa de los trabajadores para sostener la fuente de trabajo, reiniciando las actividades productivas con la intervención directa de los mismos en la administración. Cabe destacarse que esa alternativa asumida por los trabajadores se enmarca en un contexto de alto desempleo y crecientes niveles de pobreza, tras una recesión económica asentada que agudizó el escenario. En otras palabras, esas manifestaciones obreras ocurrieron ante la previsión de que, si no sostenían sus fuentes de empleo, la situación de paro que los afectaría tendría pocas posibilidades de ser revertida.

Si bien desde 1996 se registraron experiencias en las cuales los empleados optaron por la alternativa de la recuperación, a partir de fines de 2001 y principios de 2002 ha sido cuando este proceso cobró mayor intensidad y repercusión social y mediática. Aunque no existe un registro acabado de la cantidad de empresas involucradas en estas

experiencias, distintas fuentes estiman que, a abril de 2003, se hallaban relevadas unas 128 firmas recuperadas<sup>2</sup>. El 60% de esos casos correspondería a firmas del sector metalúrgico, 30% a gráficas y las demás, a diversos sectores y rubros económicos, tales como Alimentos, Indumentaria, Plásticos, Calzado, etc. Entre las empresas más destacadas a nivel nacional figuran el ex Frigorífico Yaguané (La Matanza), Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentinas (IMPA, de Buenos Aires) y Unión y Fuerza (Avellaneda), Tractores Zanello (Córdoba), La Vaskonia (La Matanza), Siam (Avellaneda) y Supermercados Tigre (Rosario). En la Ciudad de Buenos Aires, al mes de marzo de 2003, se han distinguido 11 casos de empresas recuperadas, con diferencias en la situación legal y el grado de avance de la recuperación correspondientes a las firmas IMPA, Grisines Savio S.A (conocida como *Grissinópolis*), Gráfica Gaglianone, Ghelco, Gráfica Valero, Viniplast, Bar Imperio, Clínica Medrano, Fortuny Hnos e Induspel.

En particular, este trabajo se centrará en el estudio de siete de esas experiencias en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, considerando a aquellas fábricas del sector industrial en las cuales los empleados decidieron constituirse en cooperativas de trabajo para poder acceder a las instalaciones y los medios de producción de las empresas sin inconvenientes legales, y así recuperar la actividad productiva y con ella, sus fuentes de trabajo.

El objetivo de este estudio es el de realizar una primera aproximación a la situación de esas cooperativas, identificando las singularidades de cada proceso, sus fortalezas y dificultades, las estrategias que han desplegado para superar la primera etapa de puesta en marcha de la actividad productiva, así como las perspectivas y condicionamientos futuros. Es importante remarcar que este análisis se realizará sobre la base de los testimonios recogidos en las entrevistas personales realizadas con los trabajadores protagonistas y las apreciaciones recogidas a

partir de las visitas a las plantas industriales, ya que no se tuvo acceso a información cuantitativa escrita, ni documentación alguna sobre cada empresa en cuestión. Al mismo tiempo, cabe considerar que no existen marcos teóricos que permitan dar un diagnóstico acabado de estos casos. En este sentido, las conclusiones a las que se arriban en el estudio de estos casos de ninguna manera deben leerse como apreciaciones valorativas sobre estas experiencias, en la medida que las problemáticas que se distinguen permiten dar cuenta de la necesidad de orientar políticas públicas de desarrollo local tendientes a trabajar con estos nuevos agentes económicos.

A los fines de introducir elementos que permitan comprender el marco legal que acompañó a estas experiencias, en la Sección II de este trabajo se analizarán los aspectos legales asociados con el proceso de llamado a concurso preventivo y quiebra, poniendo énfasis en las modificaciones que se realizaron en la normativa en el año 2002 y que resultan trascendentes para comprender las experiencias de las empresas recuperadas. Asimismo, se repasarán las leyes locales que se aplicaron como marco normativo complementario de algunos procesos en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires (ley de expropiación y ocupación temporaria). Para este análisis, se tuvo en cuenta el testimonio de los representantes de la Comisión de Desarrollo Económico de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, que tuvieron una activa participación en el tratamiento parlamentario de las leyes particulares que involucraron a estas empresas.

En la Sección III, considerando la figura legal que adoptaron los trabajadores, se analizará la normativa vinculada a las empresas constituidas como sociedades cooperativas, identificando sus fundamentos, la regulación de su funcionamiento y una breve mención a la dimensión actual del cooperativismo en la Argentina.



A continuación, en la Sección IV se presentan los siete casos de empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires:

- Cooperativa de Trabajo Industria Metalúrgica Plásticas Argentina (IMPA)
- Cooperativa de Trabajo Vieytes Ltda. (ex Ghelco S.A.)
- Cooperativa de Trabajo Chilavert Artes Gráficas Ltda. (ex Gráfica Gaglianone S.A.)
- Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Ltda. (ex Grisines Savio S.A.)
- Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol Ltda. (ex Gráfica Valero S.A.)
- Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Ltda. (ex Fortuny Hermanos y Cía. S.A.)
- Viniplast (en proceso de constitución de cooperativa)

En tal sentido, los casos que se presentan son aquellos cuyos trabajadores se asociaron en cooperativas de trabajo, relatando sus experiencias fundamentalmente a partir del testimonio brindado por los trabajadores entrevistados. En cada oportunidad, se analizarán el proceso y los motivos que llevaron a los trabajadores a asumir la gestión administrativa de la empresa, la elección del sistema cooperativo, las dificultades legales con que se enfrentaron antes de la puesta en marcha de la empresa y las alternativas elegidas. Considerando el momento en que se reactivó la producción en la empresa, se estudiarán las formas de organización utilizadas, su relación con el mercado específico, tanto con los clientes como con los proveedores, y el proceso de toma de decisiones para las gestiones. Asimismo, se identificarán las dificultades con que se han encontrado y las estrategias que han desplegado para superarlas. También se evaluará el grado de articulación con otros actores, ya sean otras cooperativas, el sindicato y/o los organismos gubernamentales locales. Para concluir el análisis individual, se volcarán las perspectivas visualizadas.

Finalmente, a modo de conclusión, se esbozarán en la Sección V algunos rasgos en común observados en estas experiencias y las potencialidades y restricciones identificadas. En este sentido, se considerará el testimonio de los trabajadores de las empresas, de los representantes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas contactados, y se complementarán las mismas con las apreciaciones del personal de la Dirección General de Industria y Comercio de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que ha brindado asistencia técnica a esas empresas.



## II. El marco legal vinculado a los procesos de recuperación de empresas

La mayoría de las experiencias de empresas recuperadas que se registraron en el ámbito nacional, surgieron ante casos de firmas que se encontraban con problemas financieros y que debieron acudir a la intervención judicial, iniciando concursos preventivos o presentaciones de quiebra. En el marco del escenario económico planteado en la introducción, las perspectivas de cierre de estas empresas eran altas ante la persistencia de la crisis recesiva iniciada en 1998 y, en consecuencia, muchos de sus empleados se vieron alentados a intervenir activamente para evitar el cese de la actividad productiva de estas unidades y defender activa y singularmente sus fuentes de trabajo.

A los efectos de comprender los aspectos legales que se vinculan con las experiencias de muchas empresas recuperadas, y en especial, las que

serán analizadas en el presente libro, resulta importante repasar el proceso legal que enfrenta una empresa ante la cesación de pagos a sus acreedores, que deriva en concursos preventivos o, directamente, en la presentación en quiebra. Del mismo modo, la aplicación en estas experiencias de la ley de expropiación en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires amerita el estudio de sus fundamentos y el procedimiento que involucra.

### El concurso preventivo. La Ley Nacional de Quiebras y Concursos y sus modificaciones recientes

De acuerdo a la Ley 24.522 de Quiebras y Concursos sancionada en el año 1995, el estado de cesación de pagos de una persona jurídica, cualquiera sea su causa y la naturaleza de las obligaciones afectadas, es presupuesto para la apertura de los concursos preventivos. Esta figura supone un momento de renegociación de los pasivos de la empresa, a partir del llamado a

todos los acreedores involucrados -definidos en tres grandes categorías que distinguen a los acreedores laborales y privilegiados- con intervención judicial para acercar las partes a un acuerdo, regular todo el proceso y hacer cumplir las condiciones establecidas.

Entre las opciones para llegar a un acuerdo, la ley contempla la posibilidad de que las propuestas no sólo consistan en quita de intereses, un período de gracia o ambas alternativas en el cumplimiento de las obligaciones o la entrega de bienes a los acreedores como forma de pago, sino también se contempla la constitución de sociedad con los acreedores quirografarios, y cualquier otro acuerdo que se obtenga con conformidad suficiente dentro de cada categoría de acreedores, y en relación con el total de los acreedores a los cuales se les formulará la propuesta. En caso de que no se llegue a esta situación de acuerdo, el proceso siguiente es la declaración de la quiebra.

En términos de otros acuerdos posibles, como casos especiales, la ley contempla a las empresas constituidas en sociedades de responsabilidad limitada, sociedades por acciones, sociedades cooperativas, y aquellas sociedades en que el Estado nacional, provincial o municipal sea parte. Para estos casos, si en el plazo previsto para llegar a un acuerdo, el mismo no se concreta, se habilita una alternativa a la declaración de la quiebra: la modalidad de *cram down*. Este sistema estipula la oferta a acreedores y terceros interesados en la adquisición de las acciones o cuotas representativas del capital social de la empresa concursada, a efectos de formular una propuesta de acuerdo preventivo. Es decir, esta alternativa implica el cambio de manos en la administración de la unidad productiva involucrada y el interesado en adquirir la empresa también debe hacerse cargo de llegar a un acuerdo con los acreedores y así cumplir con las obligaciones<sup>3</sup>. Si apareciera algún interesado, el juez dispone las medidas que deriven en la formalización de esta situación, fijando los plazos para su ejecución.

Tras la devaluación, el Poder Legislativo sancionó la Ley 25.563 en febrero de 2002 en la cual se declara la emergencia productiva y crediticia hasta el 10 de diciembre de 2003<sup>4</sup>, y en el marco de ésta, dispone varias modificaciones, entre las cuales se introducen cambios a la ley de quiebras y concursos. En especial, las últimas apuntaron a extender provisoriamente los plazos involucrados en cada etapa del concurso preventivo y, como se verá en adelante, las suspensiones de la ejecución de sentencias de quiebra. Respecto a los cambios que afectaron a los concursos, los más significativos consistieron en la extensión por 180 días<sup>5</sup> del período de exclusividad en el cual se pueden presentar las propuestas de acuerdo preventivo, y en los plazos permitidos para la impugnación de los acreedores al acuerdo alcanzado, pero no se incorporan cambios que impliquen la transformación de las modalidades previstas para alcanzar o regular el proceso.

Cabe destacar que 2001 fue el año récord en presentaciones de quiebras y concursos ante los juzgados, respecto a los valores de los años anteriores de recesión económica<sup>6</sup>. En efecto, las primeras habían alcanzado los 10.109 casos y las quiebras decretadas llegaron a un total de 3.359. Con esa precedencia, la situación de alta inestabilidad económica con que se inició el año 2002 pronosticaba un muy significativo crecimiento de esos valores, en especial considerando la fractura generalizada en la cadena de pagos de la economía. Ante esta situación, la modificación de la ley de quiebras y concursos tuvo la intención de mermar la situación de cierre de empresas. En este sentido que, apelando a la situación de emergencia financiera y crediticia, se decidió extender los plazos de los procesos en curso y suspender nuevas declaraciones de quiebra y liquidaciones. Esto determinó que durante el año 2002, los pedidos de quiebras cayeran un 41% y los llamados a concursos preventivos mermaran un 29%. Así, las ejecuciones fueron menores a las de años anteriores, mostrando una reducción de 50% respecto al año 2001, generando los resultados

anuales más bajos del quinquenio 1998-2002. Esto indica el impacto moderador del cambio en la normativa y el hecho de que, ante las nuevas condiciones legales y sucedida la fractura de la cadena de pagos, los acreedores y deudores optaron por resolver sus controversias comerciales a través de acuerdos privados, alejados de los estrados judiciales<sup>7</sup>.

### **El proceso de quiebra antes y después de las reformas del año 2002**

De acuerdo a lo vigente hasta febrero de 2002, la Ley 24.522 de Concursos y Quiebras del año 1995 estipulaba que toda empresa que, encontrándose en la cesación de pagos sin que hubiese alcanzado acuerdo con sus acreedores mediante el concurso preventivo, debe declararse en quiebra<sup>8</sup>. La instancia de quiebra es regulada legalmente por un juez que interviene para determinar el remate de los bienes muebles e inmuebles a los efectos de saldar la mayor cantidad de deudas contraídas por la empresa fallida<sup>9</sup>.

El Artículo 177 establece que una vez que se dicta la sentencia de quiebra, el deudor (que corresponde a la figura legal del dueño de la empresa al momento de la quiebra) es desapoderado de la propiedad y administración de todos los bienes y activos de la empresa. En esta instancia, el juez puede determinar la clausura del establecimiento o la entrega directa de los bienes al síndico, previa descripción e inventario de los mismos. De acuerdo a lo dispuesto por los Artículos 189 y 190, el síndico puede determinar que la firma continúe funcionando hasta que el proceso de quiebra finalice. Su decisión responde a la necesidad de adoptar y realizar medidas tendientes a la conservación y administración de los bienes a su cargo y la conveniencia de enajenarlos en marcha. En este sentido, decidirá mantener en funcionamiento la unidad productiva hasta el momento de remate si eso permite resguardar la valoración de los activos involucrados: "El síndico

puede continuar de inmediato con la explotación de la empresa o alguno de sus establecimientos sólo excepcionalmente si de la interrupción pudiera resultar con evidencia un daño grave al interés de los acreedores y a la conservación del patrimonio". El Artículo 190 se determina la posibilidad de que el síndico requiera la colaboración de un coadministrador para la administración de la explotación. En la reforma realizada a este artículo en mayo de 2002, se establece explícitamente una alternativa para el proceso de quiebra: el funcionamiento temporario de la unidad productiva en manos de los trabajadores. A partir de entonces, el juez puede determinar que la empresa continúe funcionando temporariamente, hasta la realización de los bienes en el momento del remate, cediendo la administración a los trabajadores constituidos en cooperativa de trabajo<sup>10</sup>, siempre que los mismos presenten una propuesta formal al síndico que indique su interés en mantener la explotación de la empresa. En otras palabras, se contempla el traslado de la potestad del síndico para administrar los bienes a los trabajadores que resulten interesados en hacerlo, y presenten una propuesta concreta ante el juzgado. En ningún caso, la continuidad de la empresa hace nacer el derecho a nuevas indemnizaciones laborales. Por el contrario, la alternativa de administración por parte de los trabajadores se permite por medio de un *cánon* que el juzgado le cobra a los mismos por el usufructo de la empresa en ese período<sup>11</sup>. No obstante, la actividad productiva administrada por los trabajadores sólo puede continuar hasta que se realice la liquidación de los bienes de la empresa.

Esa modificación se incorporó ante los proyectos planteados por algunos legisladores que intentaron contemplar legalmente las demandas de las empresas recuperadas. En este sentido, la presión respondió a la multiplicación de experiencias de recuperación de empresas que se congregaron en torno al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas<sup>12</sup>. Si bien existió un consenso en los legisladores para atender estas

demandas, las mismas fueron incorporadas parcialmente en la ley. En su versión vigente hasta el año 2002, la ley no contemplaba la necesidad de resguardar el proceso productivo en sí para la continuidad de la empresa y el sostenimiento de las fuentes de trabajo involucradas, en la medida que la quiebra implica precisamente la inviabilidad económica de la figura jurídica en cuestión. El juez puede extender los plazos de la continuidad de la empresa, si eso garantiza la mejor liquidación del establecimiento, por su cotización como unidad de negocio y explotación en marcha. Sin embargo, no quedó estipulado en la ley ningún mecanismo que permita en el remate que las ofertas que integren la compra conjunta de los bienes y las instalaciones por parte de los trabajadores tenga prioridad respecto a otras ofertas, como tampoco se marca una prioridad en la liquidación a las ofertas que abarquen en conjunto la unidad productiva, respecto a otras que la involucren en partes separadas. En igual sentido, el remate no considera una prioridad a las ofertas que impliquen una continuidad en la actividad productiva de la firma, sino que se analizan las ofertas en función de la capacidad recaudatoria del remate, para saldar las acreencias existentes en el proceso, siguiendo el criterio de prioridades que la ley estipula para cada tipo de acreedor. Con este estado de situación, la unidad productiva continuaría actuando como tal sólo si apareciera una oferta superadora que integre todos los bienes y contemple la continuidad.

La demanda para contemplar legalmente el sostenimiento de actividad productiva y las fuentes de trabajo de las firmas en bancarrota se presentó ante la agudización del contexto macroeconómico recesivo, los mayores índices de desempleo y la crisis financiera. Como ya se mencionó, en febrero de 2002, a través de la sanción de la Ley 25.563, se suspendieron por el plazo de 180 días las declaraciones de quiebra y sus ejecuciones<sup>13</sup>. No obstante, la Ley 25.589 sancionada en mayo de 2002 volvió atrás esta disposición, derogando la suspensión de las ejecuciones, pero sostuvo algunos cambios relacionados con los plazos estipulados en cada etapa del proceso de quiebra.

En consecuencia, el momento de liquidación de los activos de las empresas fallidas continúa siendo una amenaza para las cooperativas de trabajadores creadas en este marco, ya que no existe un amparo legal que priorice su gestión. Más allá de que su gestión temporaria resultase exitosa o no, puede surgir una oferta que implicaría nuevamente el cese de la actividad y la desaparición de sus fuentes de trabajo. Por otra parte, si los trabajadores quisieran comprar el inmueble y los bienes muebles tendrían que participar del remate como cualquier otro oferente y realizar la mejor oferta.

Es a raíz de esa amenaza latente que continúan vigentes las demandas del Movimiento de Empresas Recuperadas en términos legislativos. Sus reclamos apuntan a la necesidad de que la ley de quiebras se modifique nuevamente para que se habilite la prioridad de compra de los trabajadores y se establezca un marco regulatorio especial para los casos de empresas recuperadas y cooperativas de trabajo, que incluya la expropiación de los activos involucrados por parte de los organismos gubernamentales locales<sup>14</sup>.

#### **La opción de expropiación y ocupación temporaria en la Ciudad de Buenos Aires y la aplicación para las firmas recuperadas**

Ante el vacío legal en la letra de la ley de quiebras en lo referente a la estabilidad de la actividad productiva y la priorización legal del sostenimiento de las fuentes de trabajo involucradas en la firma fallida, surgió como alternativa el uso de otra ley: la de expropiación. Esta opción fue impulsada por representantes de los trabajadores de las empresas en proceso de recuperación a los legisladores de distintas jurisdicciones, en particular, de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad de Buenos Aires, algunos de los cuales impulsaron la utilización de esta herramienta legal para casos particulares, en sus ámbitos jurisdiccionales, sancionando leyes de expropiación y ocupación temporaria que afecten

a bienes inmuebles y muebles de empresas en proceso de concurso preventivo sin acuerdo inminente o, incluso, con la quiebra declarada.

Para analizar las condiciones en las cuales se puede recurrir a la expropiación por parte del Estado, es conveniente resaltar que el Artículo 17 de la Constitución Nacional declama: *"La propiedad es inviolable, y ningún habitante de la Nación puede ser privado de ella, sino en virtud de sentencia fundada en ley. La expropiación por causa de utilidad pública debe ser calificada por ley y previamente indemnizada"*. Al tener la jerarquía constitucional, históricamente, la expropiación ha sido un instrumento legal muy utilizado para la realización de obras de infraestructura y para intervenir sobre viviendas o extensiones territoriales afectadas. En 1977, fue sancionada la Ley 21.499 de expropiación que continúa vigente hasta la actualidad. Se ha utilizado toda vez que el estado nacional ha necesitado recurrir a ella con algún fin de utilidad pública. Se abarcan todos los casos que procuren la satisfacción del bien común, sea de naturaleza material o espiritual: *"La utilidad pública que debe servir de fundamento legal a la expropiación, comprende todos los casos en que se procure la satisfacción del bien común, sea éste de naturaleza material o espiritual"*. En el Artículo 4 se determina que pueden ser objeto de expropiación *"...todos los bienes convenientes o necesarios para satisfacción de la utilidad pública, cualquiera sea su naturaleza jurídica, pertenezcan al dominio publico o al dominio privado, sean cosas o no."* También se establece en el Título IX de la ley, la modalidad de ocupación temporánea, *"cuando por razones de utilidad pública fuese necesario el uso transitorio de un bien o cosa determinados, mueble o inmueble, o de una universalidad determinada de ellos"*<sup>15</sup>.

Asimismo, la acción de expropiación ha sido incorporada como recurso en la mayoría de las constituciones provinciales. La Ciudad de Buenos Aires, en su carácter de jurisdicción autónoma, también tiene su forma de expropiación y

ocupación temporaria, que se estipula en la Ley 238/1999. La misma no se diferencia sustancialmente de las condiciones establecidas en la ley nacional.

El proceso de expropiación define que los bienes sujetos a expropiación deben ser estipulados en una ley sancionada a tal efecto. Se define un mecanismo ordinario aplicable a la mayoría de los casos<sup>16</sup>. En la misma ley se contempla la posibilidad de declarar la utilidad pública sujeta a ocupación temporaria, asumiendo una forma de expropiación irregular, por la transitoriedad. Bajo esta alternativa, el expropiante paga un cánón al propietario por el usufructo de los bienes afectados, y pasado el tiempo de ocupación, el bien vuelve a estar a disposición de su dueño. Considerando las instrucciones de las leyes (tanto la que rige en el ámbito nacional como en la jurisdicción local), se entiende que un establecimiento productivo o planta industrial puede ser objeto de expropiación, ya sea el inmueble como los bienes muebles, maquinarias, herramientas, instalaciones, materia prima, marcas, etc., siempre que esto derive de su utilidad pública.

En el marco de la agudización de la crisis económica acaecida a fines de 2001, y contemplando la declaración de emergencia pública en el ámbito nacional y también de la Ciudad de Buenos Aires, la Legislatura porteña consideró viable la sanción de leyes particulares en las cuales se consideraron de utilidad pública algunas unidades productivas de experiencias de empresas recuperadas en el ámbito de la Ciudad. Lo que primó como fundamento fue la necesidad de preservación del plantel productivo involucrado en estas empresas en un estado de crisis económica y altos niveles de desempleo y pobreza. Se buscó preservar la continuidad tanto en términos del uso de la maquinaria y las instalaciones, como en la conveniencia de que el personal pudiese mantenerse trabajando en ellas. También se contempló la oportunidad en la aplicación de esta ley para estas unidades

productivas en la medida que se detectaron tras la devaluación nuevas condiciones y mejores perspectivas en materia productiva para el desarrollo de algunas actividades, en especial, las industriales.

Luego de un estudio de factibilidad realizado por la Comisión de Desarrollo Económico de la Legislatura porteña (con la asistencia de la Dirección General de Industria y Comercio del Gobierno de la Ciudad), se aprobaron leyes particulares que combinaron la expropiación de los bienes muebles (maquinaria), intangibles e inmuebles, con la ocupación temporaria de los bienes inmuebles. En el caso de la expropiación, la misma ha implicado que los bienes pasen a ser propiedad del Gobierno de la Ciudad, quien debe abonar la indemnización al propietario<sup>17</sup> en el plazo de un año desde la declaración de su utilidad pública. En el caso de la ocupación temporaria, la misma fue estipulada por el plazo de dos años y el Gobierno de la Ciudad pagaría un cánón a la quiebra por el usufructo de los inmuebles afectados.

Tanto los bienes muebles como inmuebles fueron cedidos en todos los casos desde el Estado local a los trabajadores constituidos en cooperativas de trabajo, bajo la modalidad de comodato por un plazo determinado. La condición para esta cesión en comodato que fue dispuesta en estas leyes particulares fue que los trabajadores deben preservar la unidad productiva en su conjunto (su estructura y su funcionamiento). Después de cumplido el plazo establecido, aquellos activos afectados a la ocupación temporaria volverían a su situación anterior, pudiendo ser ejecutados en remate por la quiebra, mientras que los bienes sujetos a expropiación quedan como propiedad del Gobierno porteño, el cual se los ha de comprar a la quiebra.

Así, la ley de expropiación apareció como un “paraguas” legal para darle cierta estabilidad a las fuentes productivas involucradas en los casos de recuperación de empresas, sobre todo respecto a la opción contemplada en la ley de quiebra de que los trabajadores organizados en cooperativas de trabajo asuman la administración de la empresa y la continuidad de la actividad productiva. Mediante esta ley, se declaró la utilidad pública de los bienes de cuatro de las empresas industriales recuperadas que se analizarán en este libro (Cooperativa Vieytes/ ex Ghelco S.A., Cooperativa Chilavert/ ex Gaglianone, Cooperativa La Nueva Esperanza/ ex Grisines Savio S.A., Cooperativa Artes Gráficas El Sol/ ex Valero S.A.). Por su parte, otros tres casos presentaron los proyectos tendientes a alcanzar el mismo tratamiento (Cooperativa Diógenes Taborda/ ex Fortuni SACIF, Cooperativa Viniplast/ ex Viniplast S.A., Cooperativa Cooperpel (el cual fue aprobado durante el mes de julio)/ ex Inperpel S.A.).



### III. Una figura legal elegida: cooperativas de trabajo

*“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”<sup>18</sup>.*

Las experiencias de empresas recuperadas que se analizan en este libro respondieron a casos de recuperación bajo una modalidad particular de autogestión: las cooperativas de trabajo. El objetivo de los trabajadores para constituirse en este tipo de sociedad respondió a la viabilidad legal para solicitar la administración de la empresa y sostener la actividad productiva.

Cabe considerar que la elección de esta forma de asociación respondió en muchos casos a un devenir de los debates de los trabajadores, afectados por el cese de actividades de firmas en problemas, para defender sus fuentes de trabajo y poder acceder por vías legales a la administración de la empresa.

Sin embargo, no todas las empresas recuperadas observadas a nivel nacional han adoptado el mismo camino. En efecto, se distinguen tres corrientes alternativas para encarar la recuperación de la fuente productiva<sup>19</sup>. Algunas empresas postulan como objetivo alcanzar la *estatización con control obrero*. La aspiración es que el Estado expropie sin pago la planta, se conforme una empresa estatal y sean los trabajadores quienes controlen y administren la producción, constituyéndose así como empleados públicos. Esta posición es minoritaria, sólo se observa en cuatro empresas<sup>20</sup> y está altamente influenciada por las posturas ideológicas en torno



a la discusión de la propiedad, pero han presentado importantes tensiones con las autoridades judiciales lo que impidió que los trabajadores alcancen la estabilidad y consolidación del proceso de recuperación.

Las otras dos vertientes han optado por la constitución de los trabajadores en socios cooperativos. Aunque difirieron en sus formas de acceso a la empresa y sus concepciones. El grupo mayoritario de cooperativas se agrupa en torno al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. Éstas han recurrido a la instancia judicial para garantizar un proceso legal que concluya con el traspaso de la propiedad de la empresa a los obreros, cooperativizados, admitiendo diferentes modalidades de negociación con la autoridad judicial en cada caso, sea a través de alquiler, comodato o ley de expropiación u de ocupación temporaria, en el marco de la declaración de la bancarrota. Estas opciones les permiten a los trabajadores acceder a la actividad productiva sin deudas porque no deben asumir el pago de las obligaciones que motivaron la convocatoria de acreedores o la quiebra de la empresa, y no se centran en una discusión temprana en materia de la propiedad de las instalaciones, sino que se privilegia la explotación más estable posible de las mismas en manos de los trabajadores. El tercer grupo de firmas está conformado por 17 experiencias agrupadas en torno a la Federación Nacional de Cooperativas de Trabajo de Fábricas Reconvertidas (FENCOOTER), dependientes del Instituto Nacional de Economía Social (INAES). Este grupo también se plantea la constitución de cooperativas de trabajo pero, a diferencia del anterior, ha optado en muchos casos por utilizar la indemnización laboral de los trabajadores damnificados para adquirir la empresa, lo que derivó en que los mismos asuman en la nueva etapa la responsabilidad sobre las deudas preexistentes. A su vez, también contemplaron formas de negociación directa con los dueños anteriores.

Cabe destacar que la elección en cada experiencia, entre las opciones analizadas, ha respondido a una conducta de tipo *adaptativa* en el sentido de que se vinculó más con la oportunidad, la necesidad o las circunstancias de la amenaza de cierre de las empresas, que con la forma de organización que los trabajadores deseaban darse en el proceso de defensa de sus fuentes de trabajo<sup>21</sup>.

En definitiva, el cooperativismo ha sido la forma de organización más elegida por los trabajadores y la que ha permitido consolidar el proceso de recuperación en términos legales. La figura cooperativa fue la que se incorporó en la Ley Nacional de Quiebras y Concursos que habilita a los trabajadores para continuar con la actividad productiva de la empresa durante el plazo que durase el proceso de quiebra hasta la liquidación de los activos. Por otro lado, por el tratamiento impositivo que tienen este tipo de sociedades, acceden a ventajas tributarias, al estar exentas del pago del impuesto a las ganancias.

En virtud de esta situación, se hará una breve mención a las características y evolución histórica del cooperativismo en la Argentina, analizando la normativa vigente en cuanto a las consideraciones legales que involucran a las cooperativas, para luego presentar las particularidades observadas en este tipo de sociedades surgidas a partir de las experiencias de las empresas recuperadas.

#### **Algunas consideraciones sobre el cooperativismo en la Argentina**

Las experiencias cooperativas tienen una larga tradición en la historia de la Argentina que se inicia a fines del siglo XIX con el desarrollo de la agricultura y adquieren su mayor impulso en las primeras décadas del siglo XX cuando las condiciones económicas se tornaron más adversas para el productor agropecuario.

La primera manifestación del cooperativismo en el país data del año 1898, cuando se funda la cooperativa *El Progreso Agrícola*, de Pigüé, al sur de la provincia de Buenos Aires. Todas las experiencias contemporáneas a ella surgieron para romper el aislamiento y la indefensión de los productores agropecuarios frente a los llamados almacenes de ramos generales, los acopiadores y los monopolios, que postergaban en forma permanente sus aspiraciones de progreso<sup>22</sup>. Posteriormente, aparecieron las primeras experiencias de bancas cooperativas, que surgieron en gran medida para responder a las necesidades crediticias de las actividades productivas de las mutuales y las cooperativas emergentes mencionadas<sup>23</sup>.

En ese marco, el cooperativismo fue visualizado como una alternativa o complemento distinto a las formas de organización propuestas por el Estado, en la medida que no existía entonces una legislación o planificación de políticas que incorporen el hecho cooperativo. Recién en 1926 se comienza a legislar sobre estas entidades y, a partir de mediados de la década del '50, los programas de acción gubernamental incorporan la creación de cooperativas agrarias y de consumo como objetivos nacionales, política sostenida hasta 1956. En respuesta a estas etapas de promoción del cooperativismo desde el Estado, la participación de las cooperativas en la actividad económica se fue incrementando continuamente desde la década del '50.

A partir de mediados de los años '70, se experimentó el inicio de una caída sustancial en la tasa de creación de entidades cooperativas, particularmente las relacionadas con la actividad agropecuaria, que alcanzó su menor índice de natalidad durante los años 80, registrándose en dicha década sólo 469 nuevas sociedades de este tipo. Como señalan Levin y Verbeke<sup>24</sup>, esta tendencia se enmarcó en un momento de viraje de la acción pública para con este tipo de sociedades, en el que se destaca la depuración de

las cooperativas inactivas y la reclasificación de los sectores cooperativos, explicando la inflexión en la evolución del cooperativismo que se mantuvo hasta el año 1984.

Con el retorno al orden institucional democrático, el movimiento cooperativo es visualizado desde la política gubernamental como una herramienta adecuada para el fortalecimiento de la sociedad civil, dado su estructura participativa y su poder democratizador. Desde esta perspectiva, el cooperativismo aparece como un complemento de su acción social en cuanto a las prioridades fijadas por el gobierno.

No obstante ello, la tendencia declinante respecto al surgimiento de nuevas entidades cooperativas se mantiene hasta fines de la década del '90, cuando se registró cierta recuperación del sector cooperativo con una mayor concentración de experiencias a partir de la crisis pos Tequila, totalizándose 1.441 nuevas cooperativas en la década. En este período, cambió considerablemente la composición por categorías del universo de las cooperativas. En efecto, mientras que en las décadas anteriores se destacaban en importancia las cooperativas agropecuarias, que representaban poco más de la mitad de las existentes seguidas en segundo lugar por las cooperativas de servicios, en los '90 el crecimiento respondió en gran medida al incremento de las cooperativas de trabajo<sup>25</sup>. Estas últimas representaban el 9% del total en 1999 pero a junio de 2002 alcanzaron el 40%, reuniendo 6.449 sociedades en este rubro. Este tipo de cooperativas ha estado mayoritariamente asociado a actividades industriales, concentradas en zonas urbanas. Así, el 72% de las cooperativas de trabajo se localiza en el conurbano bonaerense, la Ciudad de Buenos Aires y en las principales zonas ciudades de las provincias de Córdoba, Santa Fe y Tucumán. La importancia de las cooperativas agropecuarias mermó significativamente, representando el 6% de las sociedades cooperativas vigentes al año 2002.<sup>26</sup>

De acuerdo a los últimos datos disponibles, a marzo de 2003 se encuentran conformadas aproximadamente 16.000 cooperativas en el país (cabe mencionar que en 2001 eran 15.590, un 3% inferior)<sup>27</sup>.

### La Constitución y estructura interna de una cooperativa

De acuerdo a la normativa internacional y a la legislación nacional vigente desde 1973, el acto fundacional de una cooperativa es la Asamblea Constitutiva<sup>28</sup>. En ella, todos los asociados fundadores deciden la elección de una mesa directiva para la asamblea y el proyecto de estatuto. El Estatuto debe consignar la denominación, el domicilio y el objeto social de la cooperativa, las condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados, y sus derechos y obligaciones. Además, comprenderá, la estructura organizativa de la administración, la fiscalización, el régimen de las asambleas, las reglas de distribución de excedentes y el tratamiento de las pérdidas. El Acta de la Asamblea Constitutiva se presenta en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

En relación con su estructura interna, una cooperativa está constituida por la Asamblea, el Consejo de Administración y la Sindicatura.

La *Asamblea* es el órgano superior y soberano de la cooperativa, a través de la cual los asociados expresan su voluntad con una participación de un voto por persona. Las asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las primeras se realizan una vez al año dentro de los 4 meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio. En ellas, se considera, entre otros, las cuestiones relativas al ejercicio anual de la entidad, la distribución de excedentes, la elección de Consejeros Titulares y Suplentes y Síndicos. Las Asambleas Extraordinarias se realizan toda vez que lo disponga el Consejo de Administración, el Síndico o el 10 % de los asociados como mínimo; para el tratamiento de los asuntos que por su

índole no pueden ser considerados en la Asamblea Ordinaria.

El *Consejo de Administración* es el órgano elegido por la Asamblea para administrar y dirigir las operaciones sociales y realizar todas las funciones que no están reservadas para la Asamblea. Los consejeros deben ser asociados y no menos de tres, con una duración en el cargo que no puede exceder los tres ejercicios, pudiendo ser reelectos si no existe en el estatuto una disposición expresa en contrario. Debe reunirse por lo menos una vez al mes y los temas tratados deben constar en el Libro de Actas de Reuniones del Consejo de Administración.

La *Sindicatura* es el órgano responsable de fiscalizar el cumplimiento de las leyes, el estatuto, el reglamento y las resoluciones asamblearias por parte del Consejo de Administración. Está conformado por uno o más síndicos elegidos por la Asamblea entre los asociados (a partir de tres personas, siempre con número impar de miembros). En caso de ser colegiado, toma la denominación de Comisión Fiscalizadora. Este órgano fiscaliza la administración y verifica periódicamente el estado de caja y la existencia de títulos y valores. Puede convocar –con previo requerimiento del Consejo de Administración- a una asamblea extraordinaria u ordinaria cuando lo considere necesario. Asimismo, asistirá con voz a las reuniones del Consejo de Administración y verificará el ejercicio de los derechos de los asociados.

Por otra parte, la normativa vigente establece que las cooperativas deben contar desde su constitución y hasta que finalice su liquidación con un servicio de Auditoría Externa a cargo de un Contador Público Nacional suscripto en la matrícula respectiva.

## Clasificación de las Cooperativas

Las cooperativas se clasifican de acuerdo a la actividad económica principal. En función de la normativa vigente, se dividen en: *Cooperativas Agropecuarias*, *Cooperativas de Provisión* (integradas por asociados que pertenecen a una profesión u oficio determinado), *Cooperativas de Servicios Públicos* (los asociados son los usuarios de los servicios que prestará la cooperativa), *Cooperativas de Vivienda* (los asociados serán aquellos que necesitan una vivienda, a la cual pueden acceder en forma asociada, tanto por autoconstrucción, como por administración), *Cooperativas de Consumo* (se asocian los consumidores, para conseguir mejores precios en los bienes y artículos de consumo masivo), *Cooperativas de Crédito* (otorgan préstamos a sus asociados con capital propio), *Cooperativas de Seguros* (prestan a sus asociados servicios de seguros de todo tipo); y ***Cooperativas de Trabajo***. Estas últimas se caracterizan por estar formadas por trabajadores que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción tanto de bienes como de servicios. A esta categoría corresponden las empresas recuperadas que se presentan en este libro.

A su vez, existen cooperativas que comparten más de una de las actividades económicas antes mencionadas que se denominan de “cooperativas de objeto múltiple”. Al considerar la naturaleza asociativa de las organizaciones cooperativas, es posible identificar dos grandes grupos: el integrado por aquellas entidades en las que las relaciones del asociado con la institución configuran un elemento básico para su constitución y funcionamiento, y aquél en que la relación puede presentar una discontinuidad, siendo menos intenso el compromiso asociativo. En el primer conjunto incluyen a las cooperativas agrarias, de trabajo, provisión y vivienda, mientras que en el segundo se ubican las de consumo, crédito, seguros y servicios públicos<sup>29</sup>.

En función del tipo específico de cooperativas que se tratan en este libro -las cooperativas de trabajo, cabe considerar algunas características propias de su surgimiento y organización. Su origen parte de una necesidad común de un grupo de personas de proveerse de trabajo pago. Por lo general, los integrantes devenidos en socios cooperativos, deben adaptarse a una nueva forma de independencia, autoempleo. Es decir, esto implica manejar una cultura de trabajo diferente a la dominante en la actividad productiva de la sociedad, o incluso en su propia experiencia, ya que muchas veces cuentan con una práctica previa como trabajadores asalariados, y en esos casos, tienen que necesariamente modificar ciertos patrones de conducta adquiridos. Entonces, no sólo cambia relación laboral con sus pares, sino también la motivación que deriva del hecho de pasar a ser los protagonistas y responsables de las acciones a seguir, la toma de decisiones y sus consecuencias.

### La singularidad de las experiencias cooperativas en las firmas recuperadas

El análisis precedente permite vislumbrar la fuerza de los principios que guían la sociedad cooperativa y la gravitación histórica de este tipo de sociedades en la Argentina.

Sin embargo, cabe destacar que la adopción de la figura legal como cooperativa –y más aún, como cooperativa de trabajo- no implica en sí misma que la organización que se reconozca como tal contribuya a desarrollar internamente la autonomía y la autogestión coincidente con los principios cooperativos. En este sentido, es importante resaltar que la existencia de cooperativas legalmente constituidas no instaura automáticamente una nueva cultura de trabajo, una lógica de funcionamiento que se oponga a la cultura de subordinación y trabajo individualizado dominante en el resto de las sociedades productivas.

Las experiencias emergentes de empresas recuperadas que han asumido el cooperativismo como forma de organización interna –como las que se verán en los casos analizados en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires que se presentan en la Sección IV– han de enfrentar un doble desafío.

Por un lado, los trabajadores involucrados en este proceso han planteado una activa resistencia al cierre de sus fuentes de trabajo, en la medida que han buscado los medios para lograr su objetivo trascendiendo la instancia de reclamo y movilización, tratando de esta forma de resistir la situación de paro, que apareció en todos los casos como el destino inminente en un contexto de alta desocupación y crisis económico-social a nivel nacional. En este marco, la recuperación de la planta productiva se plantea como una necesidad y adquiere reivindicación social, con el apoyo y la legitimación dada por otros sectores de la sociedad (organizaciones sociales, piqueteros, asambleas vecinales, estudiantes) afectados por las mismas problemáticas del desempleo y la pobreza. Así, el reclamo y la movilización se dan paso a una acción colectiva de tomar en sus manos la gestión de la producción, para poder sostener la actividad productiva, en donde también se requiere la intervención de las instituciones para darle un marco de legalidad y estabilidad.

Superada esa etapa en la mayoría de los casos, el otro desafío, no menor, se refiere al necesario reconocimiento de su identidad no sólo como actores sociales sino también como agentes económicos integrados al mercado y articulados con el resto del tejido productivo, ya que esta condición será la base de la sostenibilidad de su proyecto y de que su trabajo sea rentable. A su vez, este desafío también involucra a la forma de organización interna y el grado de desarrollo de los lazos asociativos entre los miembros. En este sentido, enfrentan la necesidad de romper con la cultura de trabajo adquirida en la etapa previa, y asumir un aprendizaje sobre las prácticas asociativas de trabajo.

En la Sección IV se estudiarán siete experiencias de empresas recuperadas devenidas en cooperativas de trabajo, identificando en cada una de ellas las diferentes modalidades que adoptaron a los efectos de enfrentar estos desafíos.



#### **IV. Siete estudios de casos de empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires**

La selección de estos siete casos de empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires respondió a la identificación de algunos rasgos comunes: todas ellas desarrollan actividades industriales, sus trabajadores han optado por constituirse en cooperativas de trabajo para acceder a la administración de las plantas (enmarcados en el proceso legal que se mencionó en la Sección II).

En virtud de la singularidad de este fenómeno, resulta altamente propicio analizar detenidamente la evolución de cada una de estas experiencias. No sólo por la repercusión que han tenido, sino también ante la necesidad de identificar otras características comunes, las potencialidades para su desarrollo y consolidación, las restricciones o

amenazas que enfrentan y las líneas de acción en términos de políticas públicas que pueden ser orientadas a dar respuesta a algunas de las problemáticas planteadas por estos nuevos e incipientes agentes económicos.

En este sentido, cabe considerar que no existen marcos teóricos que permitan dar un diagnóstico acabado de estos casos. Es por ello que se ha dado mucha importancia a una aproximación experimental, tratando de alejar lo más posible una valoración previa de su significatividad y potencialidad o la enmarcación forzada dentro de teorías explicativas que no permitiesen dimensionar claramente este fenómeno de recuperación de empresas. No obstante ello, la convicción que se mantuvo en este trabajo desde el inicio hasta su conclusión ha sido la necesidad de dar lugar a este fenómeno desde lo analítico y lo propositivo, por entenderse una experiencia nueva, distinta, creciente, que existe en nuestro

país, que se ha asumido como una alternativa a las condiciones de desempleo y pobreza vigentes, y que no puede ni debe negarse como tal.

A modo de presentación, en el siguiente cuadro se resumen algunos datos que permiten dar una primera dimensión sobre cada una de estas firmas. En lo sucesivo, se expondrán las primeras aproximaciones que se realizaron a sus experiencias, a partir del testimonio de sus protagonistas, mediante entrevistas personales realizadas. Así, se podrán repasar los

antecedentes de cada una de estas empresas, la situación de crisis que derivó en la respuesta defensiva de los trabajadores, su lucha por sostener la actividad productiva, la conquista de la administración de la firma en sus manos, las dificultades que enfrentaron en cada etapa, con los logros alcanzados y los desafíos identificados para afrontar en el futuro. A la luz de la evaluación primera de cada uno de estos casos, será posible en la Sección V arrojar algunas conclusiones.

Obreros ocupados	Cant. de socios	Rubro económico	Principal actividad económica	Fecha de puesta en marcha en manos de la cooperativa	Antecedentes		
					Nombre de la empresa anterior	Fecha de cierre de la empresa	Situación judicial
Cooperativa de Trabajo y Consumo IMPA Ltda. *	160	Metalúrgica	Fundición, laminación e impresión de productos de aluminio.	Mayo-98 (nueva gestión)	Industria Metalúrgica Plástica Argentina (IMPAA)	Diciembre-97	Concurso preventivo y acuerdo homologado con los acreedores
Cooperativa de Trabajo Vieyles Ltda.	43	Alimenticia	Elaboración de insumos alimenticios para helados, repostería y chocolatería	Julio-02	Ghelco SACI	Febrero-02	Quiebra declarada y en proceso, hasta la ejecución
Cooperativa de Trabajo Chilaveri Artes Gráficas Ltda.	7	Gráfica e Imprenta	Edición e impresión de libros de arte y publicaciones de alta calidad	Noviembre-02	Gráfica Gaglianone SACIIF	Marzo-02	Quiebra declarada y en proceso, hasta la ejecución
Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol Ltda.	28	Gráfica e Imprenta	Edición e impresión de revistas, folletería comercial, carteles y publicidad gráfica.	Diciembre-02	Gráfica Valero SA	Junio-02	Quiebra declarada y en proceso, hasta la ejecución
Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Ltda.	16	Alimenticia	Elaboración de grisinés.	Diciembre-02	Grisinés Savio SA	Mayo-02	Concurso Preventivo- Cram down fallido- Quiebra declarada
Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Ltda.	15	Metalúrgica	Realización de procesos de templado en metales y producción de cuchillas para maquinaria agrícola	Marzo-03	Fortuni SA	Junio-01	Quiebra declarada y en proceso, hasta la ejecución
Cooperativa de Trabajo Viniplast Ltda.	11	Plástica	Fabricación de insumos para la industria del calzado y tapicería.	Marzo-03	Viniplast SAIC	Diciembre-01	Quiebra declarada y en proceso, hasta la ejecución

(\*): Esta cooperativa se toma como caso antecedente de las empresas recuperadas, pero tiene características singulares por su figura legal anterior y la forma de resolución que se dio en ella.



## Industria Metalúrgica y Plástica Argentina (IMPA)

### Antecedentes

La firma IMPA, fundada en el año 1910, se convirtió durante la década del '30 en la primera empresa productora de aluminio en el país capaz de desarrollar un proceso productivo completo desde la fundición y laminación del aluminio hasta la elaboración de envases y papeles. Durante los años '40, su producción se orientó a la fabricación de piezas de aviones y bicicletas, llegando a realizar los primeros y últimos aviones a reacción en América Latina. El plantel de personal alcanzaba a 3.000 trabajadores y disponía de tres plantas industriales localizadas en el barrio de Almagro de la Ciudad de Buenos Aires y en las localidades de Quilmes y Ciudadela. En el año 1961, la empresa fue convertida en cooperativa.

En la década de los años '70 la empresa empezó a registrar crecientes niveles de endeudamiento para sostener y recuperar su participación en el mercado, la cual estaba siendo disputada por la instalación de la firma Aluminios Argentinos –ALUAR-. Esta situación se acentuó durante la década de los '90, especialmente a partir de la crisis del Tequila y la entrada de productos importados de aluminio ya elaborados provenientes principalmente de China y Brasil –situación favorecida por las políticas de apertura económica y la conformación del Mercosur–.

La administración de IMPA comenzó a implementar medidas de ajuste en los niveles de empleo y salarios a través de despidos y suspensiones, aduciendo los menores niveles de producción. Al respecto, los trabajadores entrevistados destacaron que la empresa seguía produciendo e incluso había pedidos pendientes, que no llegaban a cumplirse porque muchos de los empleados estaban siendo desvinculados. Asimismo, argumentaron que, si bien la figura

legal era la Cooperativa, hacía muchos años que los excedentes no se reinvertían en la producción ni se distribuían entre el conjunto de los asociados. Había una gran separación entre los niveles operativos y los gerenciales, hecho evidenciado no sólo por la falta de participación de los asociados del área de producción en las decisiones sino también por la prohibición de su ingreso al área de administración de la cooperativa. Más tarde se comprobaron las sospechas de los trabajadores respecto a que las autoridades de la cooperativa tenían intereses contrapuestos con la firma: se encontró documentación de noviembre de 1997 en donde se consignaba la constitución de una nueva sociedad anónima con miembros de la comisión directiva de la cooperativa y de la gerencia, bajo las mismas siglas de la cooperativa. En el mes de diciembre de 1997, el Consejo de Administración se presentó en Concurso Preventivo de Acreedores con una deuda de U\$S 8 millones.

### La nueva gestión de la Cooperativa

Las negociaciones con los acreedores del concurso no llegaban a un acuerdo y el cierre de la planta se hacía evidente. En ese marco, un grupo de trabajadores (15 de un total de 500 asociados) decidieron ocupar la fábrica y convocar a una asamblea extraordinaria en la cual votaron por la expulsión de las autoridades de la tradicional conducción. Esta decisión, aceptada por la mayoría derivó en la elección de nuevos representantes para el Consejo de Administración. En esta etapa, los trabajadores se contactaron con algunos referentes de la agrupación sindical 17 de octubre, una corriente alternativa del gremio Unión Obrera Metalúrgica de la Seccional de Quilmes. Entre ellos, había quienes habían participado de experiencias similares alcanzando una resolución de los conflictos existentes. Sostenidos con esas vinculaciones, los trabajadores de IMPA contaron con asesoramiento legal para las acciones a seguir, y pudieron realizar las presentaciones judiciales necesarias y gestionar las negociaciones con los acreedores en

el marco del concurso preventivo en curso. Lograron renegociar las deudas y reiniciar la producción, lo cual les llevó a encuadrarse como la primera experiencia en la Ciudad de Buenos Aires de las empresas recuperadas y una de las más trascendentes e importantes del país.

En este marco, la nueva gestión llevó cabo una serie de rondas de negociaciones con los acreedores que culminaron con la firma de un acuerdo homologado en el año 1999, en el cual se le concedió a la cooperativa tres años de gracia y diez años de plazo para pagar. No obstante ello, la condición de *"sociedad concursada"* determinó la calificación de insolvencia para la evaluación crediticia de la firma, según las normas vigentes del Banco Central. Dicha calificación le impidió a IMPA el acceso al sistema formal de créditos hasta que la cancelación de la deuda alcanzare el 40%<sup>30</sup>. En este caso, a diferencia de las experiencias que se presentarán en adelante en las cuales la constitución en cooperativa desligó a los trabajadores de la situación financiera anterior, la continuidad de la forma jurídica como cooperativa de IMPA implicó que la nueva gestión debiera hacerse cargo de las deudas contraídas con anterioridad.

### La puesta en marcha tras la recuperación

Mientras se sucedían los acontecimientos descriptos, la actividad productiva estuvo paralizada durante cuatro meses hasta mayo de 1998, cuando 70 trabajadores reingresaron a la planta y empezaron a resolver los inconvenientes más urgentes para iniciar la producción. Los primeros problemas que afrontaron fueron la reconexión de los servicios públicos -que habían sido suspendidos por la situación de morosidad-, y el abastecimiento de la materia prima, especialmente los lingotes de aluminio para la fundición -que eran suministrados tradicionalmente por la empresa ALUAR, la cual ejercía un poder monopólico en el mercado de aluminio-.



La frágil situación financiera que atravesaba la cooperativa no le permitía responder a las condiciones exigidas por la firma proveedora de aluminio, las cuales consistían en el pago por adelantado a contra entrega de la materia prima y determinaba volúmenes mínimos de compra. Ante esta imposibilidad para abastecerse de los insumos necesarios y poner en marcha la producción, los trabajadores de IMPA comenzaron a utilizar materiales en desuso que había en la planta, con diferentes contenidos de aluminio en su composición, en reemplazo de los lingotes. Sucesivamente, esta alternativa de provisión de insumos para la fundición fue la modalidad central de abastecimiento. Entre los primeros materiales que usaron para la fundición se encontraban ollas y chatarras de diversos orígenes, hasta que descubrieron la conveniencia de utilizar las planchas off-set empleadas en la industria gráfica, que eran obtenibles a bajo costo y con un alto porcentaje de pureza. Uno de los entrevistados de IMPA señaló: *"gracias al ingenio de los trabajadores pudimos volver a producir"*.

Las imprentas y los chatarreros empezaron a comerciar con la Cooperativa IMPA y se convirtieron en sus nuevos proveedores de aluminio. De esa manera, lograron independizarse de ALUAR. No obstante, el suministro de insumos bajo esta modalidad puede inducir algunas restricciones para alcanzar mayores niveles de producción, considerando que han sostenido en el último tiempo una escala significativamente menor a la alcanzada en etapas anteriores.

Los inconvenientes presentados en la obtención de los materiales de fundición se extendieron a la problemática reposición de los repuestos de las máquinas o el ajuste de aquellas que eran de gran antigüedad y no se adaptaban a las nuevas necesidades. En este sentido, debían reemplazar los cilindros para laminar el aluminio, pero la única empresa que los proveía era ALUAR, estableciendo las mismas condiciones de pago que planteaba para el suministro de materias primas. Por ello, resolvieron hacerlos ellos mismos, y a tales fines, adquirieron en diferentes remates una rectificadora, un torno, terminales y un horno para ahorrar gas.

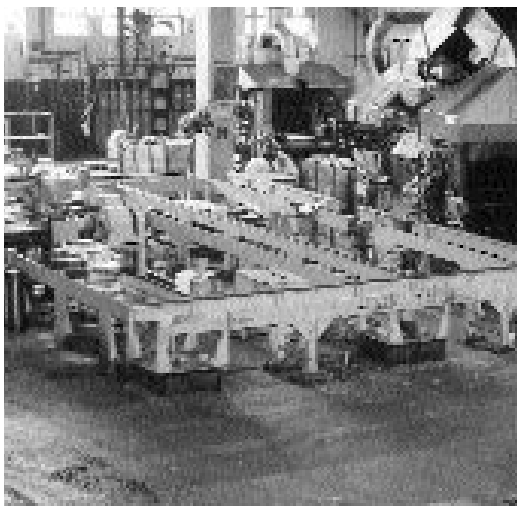
### La gestión comercial

En los primeros años de la nueva gestión, que coincidieron con la última etapa de la Convertibilidad (1998-2001), la estrategia que adoptaron frente a la competencia de los productos nacionales y los materiales importados consistió en la producción en pequeñas cantidades

orientadas, fundamentalmente, al laminado grueso para la fabricación de menajes (ollas, pavas, sartenes). En este segmento, la competencia era sustancialmente menor y mayor el margen de ganancia. Sus clientes eran sobre todo, empresas PyMEs fabricantes de menajes.

Con la devaluación, el panorama se tornó más alentador para la producción local y la demanda interna de productos de aluminio experimentó incrementos sustanciales. A diferencia de los años

'90, ha resultado más rentable la elaboración de laminado fino para la elaboración, por ejemplo, de papel de envoltura para golosinas y capuchones de sidra y vinos. En el mismo sentido, el encarecimiento del material plástico alentó la sustitución de este material por el aluminio para la fabricación de pomos y envases de uso cosmético y farmacéutico.



Cabe destacarse que uno de los socios entrevistados, abocado a las tareas administrativas y de gestión, identificó las principales restricciones que atraviesa la cooperativa y las refirió a la escasez de capital de trabajo para responder a los nuevos niveles de demanda, así como a algunas dificultades relativas a la organización interna de la producción. En este último caso, las autoridades de la cooperativa están evaluando una alternativa a la actual distribución de los turnos de trabajo y los tiempos requeridos en cada etapa del proceso productivo, no sólo para poder ampliar la producción, sino sobre todo ante el precario estado de algunas maquinarias, las falencias en la distribución espacial de las mismas en la planta, en relación con las diferentes etapas de producción.

En cuanto a la tecnología disponible, la maquinaria tiene una antigüedad superior a los 50 años y las incorporaciones realizadas por la nueva gestión de la cooperativa no constituyeron una actualización tecnológica sino que permitieron resolver, en forma transitoria, algunos de los inconvenientes presentados en la producción.

El incremento en la producción requirió la incorporación de 40 personas durante el año 2002. A marzo de 2003, IMPA contaba con 160 trabajadores, de los cuales 150 eran socios de la cooperativa y los 10 restantes estaban en período de prueba hasta el cumplimiento de los 6 meses, plazo en el cual se decidiría sobre su incorporación definitiva a la cooperativa. Con relación a la distribución del excedente, los socios habían acordado la distribución equitativa del mismo en función de los quilogramos de aluminio producidos. Sin embargo, también se contempló un pago diferencial en los casos en que algunos de los asociados trabajaran horas extras a la jornada laboral normal. A marzo de 2003, el retiro mensual promedio rondaba los \$ 1.200.

### Relaciones con otros actores

IMPA es una de las empresas recuperadas más reconocidas, no sólo por ser pionera en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires y una de las principales del país, sino debido a su liderazgo en el Movimiento de Empresas Recuperadas constituido en el mes de abril de 2001. El apoyo brindado a los trabajadores de IMPA por parte de los dirigentes sindicales de la Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes -referentes que habían intervenido en la recuperación de otras empresas- y la incorporación de algunos de ellos como miembros de la Cooperativa, la posicionó en un lugar protagónico dentro de la organización constituida en torno al movimiento de resistencia de los trabajadores de este tipo de firmas, consolidándolos dentro de los principales dirigentes del naciente Movimiento Nacional de

Empresas Recuperadas, que nucleó a la mayoría de las experiencias que se sucedieron en la Ciudad de Buenos Aires y en el resto del país. En este marco, la cooperativa ha tenido una estrecha vinculación con otras cooperativas en situaciones similares, sus socios han actuado activamente en muchos otros procesos de recuperación, han propiciado con su apoyo el éxito de otros procesos de recuperación y mantuvieron una estrecha vinculación sindical, que no se sostuvo con la conducción hegemónica del sindicato metalúrgico sino con una corriente minoritaria.

Considerando la vinculación con organismos estatales, la Cooperativa recibió el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para avanzar en cada una de las etapas siguientes a la puesta en marcha. En junio de 2001, IMPA recibió un subsidio de \$ 400.000 del Gobierno de la Ciudad, otorgados a través de la Ley 603 sancionada por la Legislatura porteña<sup>31</sup>. El subsidio estaba destinado a subsanar aspectos no financieros, y hacer frente a los inconvenientes derivados por la falta de capital de trabajo. En contraprestación, la Cooperativa debía realizar una serie de actividades dentro de sus instalaciones por un plazo de 3 años, acordes con los principios cooperativos. Entre esas actividades se destacaron: ejecutar un programa de actividades culturales; implementar un plan de educación cooperativa, uno de educación ecológica, uno de pasantías y uno de capacitación para alumnos de escuelas públicas de la Ciudad; y ceder en comodato un espacio para que la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno porteño instale y administre una incubadora de empresas para la capacitación empresaria y la coordinación de iniciativas para posibilitar la gestación de nuevas actividades productivas. De igual modo, cedería en comodato, al menos, cuatro salas para ser utilizadas para atención primaria de salud, por la Secretaría de Salud del Gobierno de la Ciudad. En el marco de dicho acuerdo, la Cooperativa dispuso parte de su planta productiva para la instalación de las salas de atención primaria y de un Centro Cultural<sup>32</sup>.



Asimismo, en el año 2002, la Cooperativa IMPA participó del Concurso PROAMPRO, un programa de apoyo a la modernización productiva, realizado por la Dirección General de Tecnología y Diseño de la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno porteño. Resultó beneficiaria de un subsidio de \$30.000 orientado al acondicionamiento y puesta a punto de registros eléctricos para la impresión de máquina hueco-grabado que estaba en desuso y que les permitiría ampliar la oferta de productos del sector papel de aluminio<sup>33</sup>.

### Perspectivas

Industrias Metalúrgicas Plásticas Argentinas formó parte de las empresas que se fundaron en los inicios del proceso de industrialización en la Argentina. Con una trayectoria de 93 años en el mercado, se constituye como la empresa más antigua de las analizadas en este libro.

A lo largo de los años, ha adoptado diferentes formas de organización y administración, constituyéndose en cooperativa desde la década de los '60. Sin embargo, esa figura jurídica no

garantizó su funcionamiento acorde a los principios cooperativos ya que siguió siendo administrada con la lógica de gerenciamiento anterior, basada en la toma de decisiones por parte de una cúpula excluyente de la participación del resto de los operarios, que en los hechos, eran más empleados que socios. Por ello, en la nueva gestión iniciada en 1997, experimentan un profundo y rápido proceso de aprendizaje en el cooperativismo, desarrollando acciones de gestión participativas en paralelo con las experiencias de las empresas recuperadas recientemente que también se constituyeron como cooperativas de trabajo. Así, se reúnen periódicamente con las autoridades de la cooperativa quienes informan los pasos seguidos y se debaten las nuevas decisiones. Al mismo tiempo, manifiestan un alto grado de compromiso y solidaridad con otras cooperativas y con el resto de la comunidad.

Respecto a las dificultades señaladas en la recuperación en materia de provisión de los insumos y repuestos para la maquinaria, las mismas se derivan en gran parte de la falta de competencia en los mercados locales proveedores de insumos básicos. Aunque en el período de la Convertibilidad esta concentración estuvo moderada por la competencia de los productos importados, el poder de monopolio volvió a sentirse tras la devaluación. Si bien son destacables las soluciones experimentadas por los cooperativistas en torno al suministro de insumos, las mismas constituyen soluciones marginales y transitorias forzadas en gran medida por la ausencia de una debida regulación en materia de defensa de la competencia que establece la normativa vigente.

Considerando que la rentabilidad de la producción metalúrgica está dada esencialmente por la escala, estas dificultades de aprovisionamiento de insumos –en materia de disponibilidad de volúmenes y calidad del reciclado- pueden restringir las potencialidades abiertas en el nuevo escenario post devaluación,

en el cual IMPA podría incrementar su producción aprovechando la capacidad instalada y aumentar su participación en el mercado. Por otra parte, las características de los proveedores de chatarra en tanto cuentapropistas o trabajadores informales restringen las posibilidades de acordar mejores condiciones de pago para el abastecimiento de los insumos necesarios, al no permitirles utilizar instrumentos alternativos de financiamiento ni generar reducciones de costos por compras masivas de material.

Por otra parte, el estado tecnológico de la planta condiciona la continuidad en la producción, la cual es frecuentemente interrumpida por

sobrevivir. Como se mencionó, el nuevo escenario post devaluación puede presentar un incentivo para mejorar su posición en el mercado y reestablecer algunas de las etapas de producción que habían sido desplazadas. Si las gestiones avanzan en tal sentido, podrían solucionar los problemas organizativos en la producción y aumentar la velocidad y la capacidad de producción.

En materia de su relación con otras cooperativas, resulta destacable la importancia de IMPA como experiencia antecedente en la recuperación de las empresas. No sólo se constituye como una de las primeras experiencias nacionales de participación



desperfectos técnicos. Asimismo, otro de los factores que influyen en la productividad está asociado con la disposición de la maquinaria en la planta, la cual no resulta adecuada teniendo en cuenta que en la sucesión de las distintas etapas de producción (fundición, laminado, elaboración de envases, impresión, etc) se registran *tiempos muertos*.

Con referencia a las estrategias de ventas y la gestión de la producción desarrolladas, se destaca la adaptación realizada en los diferentes contextos. Esto estuvo alentado por la incorporación en la cooperativa de representantes sindicales que habían participado en otros procesos de autogestión y que propiciaron un aprendizaje colectivo en la resolución de conflictos. Las decisiones tomadas respecto a producir en pequeños volúmenes y determinados productos durante la Convertibilidad les permitió

de los trabajadores en la gestión empresarial bajo los términos de la recuperación, sino que representa el caso testigo de la Ciudad de Buenos Aires.



## Cooperativa de Trabajo Vieytes Limitada

### Antecedentes de la empresa GHELCO

La firma Ghelco SACI, localizada en el barrio de Barracas, se dedicaba a la elaboración de insumos alimenticios empleados en la fabricación de helados y utilizados en repostería y chocolatería. Con una trayectoria de 30 años, se convirtió en una empresa líder en su rubro, alcanzando una participación del 75% en el mercado.

A fines del año 2001, los trabajadores comenzaron a percibir las dificultades financieras de la empresa, afectados por el adeudamiento de aguinaldos, vacaciones y salarios. A principios de febrero de 2002, los dueños iniciaron una suspensión negociada y acordada con los asalariados, donde tuvo participación el Ministerio de Trabajo. Los empresarios argumentaban la necesidad de suspender la producción por la falta de clientes y de financiamiento, mientras que los trabajadores sabían de la existencia de pedidos pendientes de producción.

Concluido el lapso de las suspensiones, los trabajadores dispuestos a regresar a la fábrica se encontraron ante la imposibilidad de acceder al inmueble. En esta situación 45 trabajadores, de una planta de 91 incluidos los socios y familiares, decidieron realizar una guardia pasiva en el acceso con el propósito de velar por la integridad de las instalaciones. Estas acciones de resistencia y defensa de la fuente de trabajo fueron apoyadas por vastos sectores de la sociedad como las asambleas barriales, otras cooperativas, estudiantes y vecinos. Estos últimos denunciaron que durante las suspensiones del personal la fábrica había estado en funcionamiento.

En febrero de 2002, apenas terminado el período de suspensión de los empleados, los dueños se

presentaron ante el juzgado para declararse en quiebra.

### El proceso de constitución de la Cooperativa

Mientras la fábrica permaneció cerrada por un lapso de 4 meses, los trabajadores emprendieron diversas gestiones para encontrar una solución que les permitiera reestablecer sus puestos de trabajo. Consultaron al sindicato de la rama alimenticia, respecto a la alternativa de constituirse en cooperativa, pero este proyecto fue desestimado por los representantes sindicales, aludiendo al fracaso de experiencias anteriores.

En ese lapso, tomaron contacto con integrantes de la Cooperativa Luz y Fuerza de Avellaneda, organización que posteriormente integró el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. Con la asistencia de uno de sus abogados que había participado activamente en la recuperación de esa cooperativa, los trabajadores de Ghelco elaboraron un proyecto de cooperativa que presentaron en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

En mayo de 2002 quedó conformada la organización de los trabajadores en la *Cooperativa de Trabajo Vieytes Limitada*, a través de la Resolución 310 del INAES bajo matrícula N° 23.580.

Constituidos en cooperativa, los socios se entrevistaron con el juez que llevaba adelante el proceso de quiebra de la empresa para transmitirle su proyecto de poner en funcionamiento la actividad productiva, tomando a su cargo la administración de la misma –a partir de la opción contemplada en la vigente Ley de Quiebras y Concursos comentada en la Sección II. En las primeras negociaciones con el juez, este proyecto fue rechazado debido al nivel de endeudamiento que presentaba la empresa Ghelco y la falta de experiencia en la gestión de los demandantes; concibiendo sólo la opción de rematar el inmueble en el lapso de 4 meses. Luego

de reiteradas solicitudes y presentaciones en el juzgado, los trabajadores visitaron al camarista para enterarlo de sus demandas, las cuales serían consideradas ante una eventual apelación. A partir de entonces, se sucedió una segunda etapa de negociación con el juzgado, con resultados positivos que incluso superaron las expectativas de los propios trabajadores. El juez les asignó la administración de la empresa en forma de alquiler escalonado, con el primer mes de gracia y por el plazo de 6 meses, con la posibilidad de extenderlo por el mismo período. Se acordó el pago de un alquiler, que sería deducido del crédito que tenían los 45 trabajadores por las deudas salariales que constataban en el proceso de quiebra. En contraparte, se les exigió la contratación de un seguro contra incendios.

Paralelamente a este proceso con el juzgado, los trabajadores se presentaron ante la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires a los fines de solicitar su intervención. En septiembre de 2002 se sancionó la Ley 881, mediante la cual se declaró la utilidad pública de los activos de la empresa en quiebra. En dicha Ley se estableció la utilidad pública con la expropiación definitiva de los bienes muebles<sup>34</sup>, la marca y patente de la empresa Ghelco SACI, sujetando al inmueble a ocupación temporaria por el plazo de 2 años. Por esta última, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires debe abonar un cánon por el usufructo temporáneo, al tiempo que cedió a los trabajadores constituidos en cooperativa la administración del inmueble por el mismo plazo, y la custodia en comodato de los bienes muebles, la marca y la patente, siempre que los mismos sean utilizados a los fines de sostener la actividad productiva.



## La puesta en marcha de la fábrica

En junio de 2002, luego del acuerdo con el juzgado, los cooperativistas accedieron a la planta. Con la participación de los abogados de las partes, constataron la presencia de la totalidad de los bienes que figuraban en el inventario físico realizado por el síndico, con excepción de toda la documentación de la empresa y del sistema informático de registro que ya no se encontraba en el establecimiento.

Para poner en marcha la producción, los trabajadores gestionaron, en primer lugar, la habilitación de los servicios públicos frente a las empresas prestatarias. No se presentaron inconvenientes en la mayoría de las negociaciones, pero debieron reforzar sus acciones frente a la proveedora de servicios telefónicos, quien solicitaba inicialmente un aval monetario de \$ 5.000; arguyendo las deudas pendientes en ese domicilio. Meses más tarde, ante la persistencia de la cooperativa y la percepción de que la fábrica se había puesto en marcha, se procedió a la habilitación de 3 líneas

telefónicas<sup>35</sup> mediante el pago de una garantía sustancialmente menor a la originariamente requerida, la que abonaron con recursos facilitados por otras cooperativas en marcha.

El capital inicial de la cooperativa se constituyó con los ingresos provenientes de la venta de cartón y cobre sobrante encontrado en el establecimiento, materiales que por aquellos meses (junio-julio de 2002) tenían una alta cotización. Asimismo, el pago por adelantado o al contado de las mercaderías convenido con algunos clientes, así como la posibilidad de adquirir los insumos en pequeñas cantidades, les facilitó la compra de los primeros insumos para iniciar la producción. No



obstante, el núcleo de los proveedores tradicionales de Ghelco se negó a venderles a causa de las deudas que habían sido contraídas por la gestión anterior de la empresa.

Los principales inconvenientes en la provisión de insumos giraban en torno al encarecimiento de las materias primas claves, sustancialmente, el cacao y las esencias, productos que provenían de mercados externos, pero en el escenario post devaluación escaseaban en los mercados locales o eran obtenidos con calidad inferior. Las restricciones financieras de la cooperativa impedían la importación directa de estos insumos,



opción que les hubiese permitido reducir significativamente los costos de producción, especialmente de productos basados en el cacao<sup>36</sup>. En consecuencia, debieron abastecerse a través de un sistema de compra en pequeños volúmenes a proveedores locales. Respecto a la compra de otros insumos, no se presentaron dificultades: el azúcar en la calidad que deseada la adquirieron en el mercado mayorista local, al igual que las frutas naturales empleadas en las pulpas frutales.

En lo referente a la gestión de la producción, a raíz de los escasos niveles de producción inicial, debieron discontinuar algunas fases del proceso productivo que estaba automatizado con

anterioridad, adoptando una elaboración más artesanal<sup>37</sup>. En este proceso implementaron testeos intermedios de los productos en elaboración, mejorando la calidad de los mismos a partir de estos resultados del control de calidad. Con el funcionamiento de uno de los dos laboratorios que disponen en la planta, se realizan dos inspecciones por muestreo, al inicio mediante un testeo de la materia prima y un control de calidad al finalizar el proceso.

En la etapa final del proceso, que comprende el envasado de los productos y el etiquetado de los envases, se han presentado desperfectos en el funcionamiento de las cerradoras de latas y en la máquina etiquetadora que realizara este proceso de forma automática. Estas dificultades derivaron en la necesidad de revisar el proceso de cierre de los envases y sello y agregar la tarea de supervisión para evitar mayores pérdidas por las fallas técnicas. Asimismo, las reparaciones realizadas en el taller de mantenimiento de la empresa, se han constituido en soluciones transitorias, persistiendo la preocupación en torno a estas fases del proceso que involucran demoras en la finalización del producto.

Pese a las dificultades planteadas -algunas sorteadas en el corto plazo-, hacia marzo de 2003, la cooperativa llevaba 8 meses produciendo a un nivel estimado por sus trabajadores de alrededor del 20% a 25% de su capacidad instalada.

### La gestión comercial

Aunque Ghelco se había convertido en una empresa formadora de precios, la situación al momento de la puesta en marcha de la Cooperativa Vieytes *"fue un volver a empezar"* tras la devaluación y la suspensión de la actividad de la empresa.

Desde el inicio, los asociados mantuvieron una activa gestión comercial que se manifestó en la participación en eventos empresariales de su

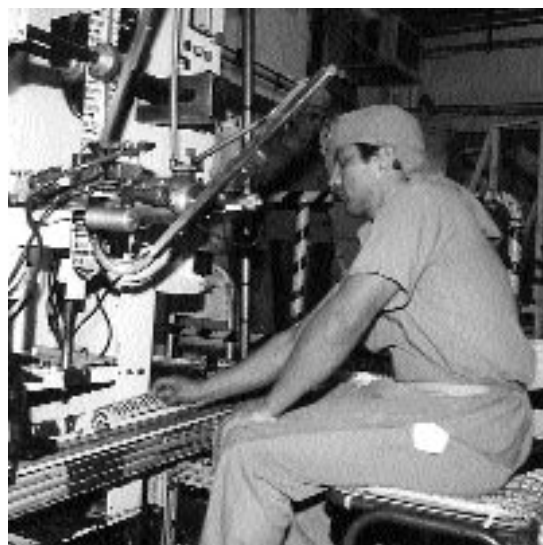
rubro y promoción sus productos apelando al reconocimiento de su marca. En octubre de 2002 se presentaron en el Primer Encuentro de Heladeros que se realizó en la Ciudad de Rosario. Para ello, contaron con la asistencia de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, quien les facilitó el acceso al lugar y la disponibilidad de un amplio stand para la exposición de sus productos. Los trabajadores evaluaron los resultados de este evento como muy satisfactorio gracias a la posibilidad de entablar relaciones comerciales con clientes localizados en diferentes puntos del país (Córdoba, Santiago del Estero y casi todo el norte del país) y también en algunos países limítrofes como Bolivia<sup>38</sup>. Este evento fue considerado entre los socios como el lanzamiento al mercado de la cooperativa.

La presencia en dos exposiciones, una de ellas la Feria TECNOFITDA, les permitió contactarse con potenciales clientes interesados en exportar sus productos a Cuba, Italia y Paraguay. Estas oportunidades comerciales alentaron a la cooperativa a comenzar a realizar las gestiones necesarias para exportar en forma directa.

Asimismo, como parte de su política de ventas, retomaron el dictado de cursos de capacitación que desarrollaban con la administración anterior, a los fines de promocionar el empleo de los productos Ghelco mediante la enseñanza en la elaboración de los helados<sup>39</sup>. Al momento de la entrevista (marzo de 2003), contaban con 20 alumnos inscriptos.

Respecto a la competencia, en su mayoría se enfrentan a pequeños productores que captaron el mercado abandonado por la marca Ghelco. La estrategia de los competidores fue bajar la calidad de los productos y por lo tanto el precio. En el lapso que Ghelco dejó de operar, aparecieron en el mercado dos nuevas empresas competidoras, manejadas por los dueños anteriores de Ghelco SACI que adoptaron la misma lógica de competencia con productos de menor calidad.

En este marco, la estrategia adoptada por la Cooperativa Vieytes fue mantener la calidad de los productos desde la selección de los insumos hasta el control de la calidad en el producto terminado, y explotar el reconocimiento de su marca. Sus acciones estuvieron dirigidas a captar un segmento del mercado de ingresos altos y medios, a través de grandes cadenas de heladerías, y en segunda instancia, las panaderías, chocolaterías y confiterías. Los productos se comercializan a través de grandes clientes, los cuales prefieren comprarles en forma directa, aunque el precio final que han estipulado para la colocación por esta vía fuera similar al ofrecido por los



distribuidores, sus productos presentan una calidad mayor.

Respecto a la vinculación con los clientes, han mantenido una frecuente comunicación, notificando a tiempo y acordando nuevos plazos de entrega, especialmente ante la presencia de demoras en la entrega motivados por algunos de los desperfectos mencionados en la producción o dificultades en el abastecimiento de las materias primas de origen importado. Hacia marzo de 2003, los cooperativistas estimaban que han logrado posicionarse nuevamente en el mercado captando, para algunos productos, el 50% del mercado local.

## Organización interna de la cooperativa

La cooperativa se constituyó con 43 trabajadores, que posteriormente sumaron 48. Todos ellos realizaban en Ghelco tareas exclusivamente operativas, con una trayectoria de, en el menor de los casos, 10 años. En esta nueva etapa al frente de la conducción de la cooperativa, cada integrante tuvo a su cargo tanto las tareas de producción como de administración, con una participación alternada y rotativa en las funciones.

Las decisiones de la cooperativa han surgido de las asambleas ordinarias y extraordinarias, las cuales se realizaban en forma semanal en los inicios y posteriormente pasaron a una frecuencia quincenal, cuando la producción se puso en



marcha. Según comentan los entrevistados, el intenso proceso de gestión, que se inició en los conflictos laborales como empleados de Ghelco hasta el reestablecimiento producción, condujo a plantear la necesidad de rotar las funciones de conducción, renovando las autoridades del Consejo de Administración en el mes de noviembre de 2002.

Entre las formas de distribución del excedente, estipularon retiros directos en forma semanal para todos los asociados, en concepto de viáticos, estableciendo un reparto igualitario entre los

miembros. A marzo de 2003, el monto promedio de los retiros alcanzaba a \$ 150 semanales, pero en la primera etapa de la recuperación, o no retiraban nada o *"a lo sumo \$50 semanales, de acuerdo a la necesidad de cada compañero"*. El resto del excedente ha sido reinvertido en la producción. Cabe mencionarse que algunos trabajadores percibieron durante un tiempo el seguro por desempleo, a partir de considerarse despedidos ante la declaración de la empresa en bancarrota.

## Relaciones con otros actores

En el desarrollo de la gestión, especialmente en los aspectos contables y legales, recibieron la asistencia de integrantes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, en especial, de referentes de la Cooperativa Luz y Fuerza de Avellaneda, vinculación que se había iniciado en la gestación de la recuperación.

A los efectos de mejorar los procesos productivos y de organización, recibieron un subsidio de \$ 30.000 para un proyecto de inversión, a través del programa *PROAMPRO* de la Dirección General de Tecnología y Diseño de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El mismo fue otorgado con el propósito de incrementar la capacidad instalada y la puesta a punto de algunas máquinas<sup>40</sup>, como la instalación de un servidor y un software de gestión que permita tener un sistema informático integrado en la planta (ya que los procesos estaban aislados porque los antiguos dueños se llevaron toda la instalación anterior de la empresa Ghelco en la materia). Cabe destacar que el proyecto estipulaba una inversión total de \$ 60.000, siendo que el subsidio cubre el 50% y el resto lo dispone la contraparte privada involucrada. Este proyecto se realizó en torno a la necesidad de reposicionar la marca en el mercado, a partir de mejorar la calidad de los productos y el servicio a los clientes (a través de la disminución de los tiempos de elaboración y, en consecuencia, de entrega, y la realización de un catálogo de productos, mailing y página web).

## Perspectivas

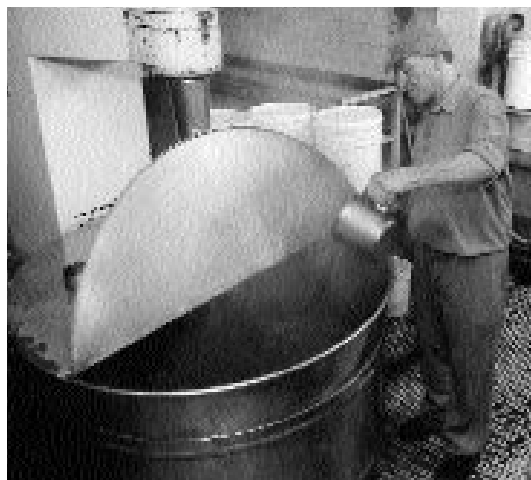
En el caso de esta Cooperativa Vieytes se destaca la estrategia tendiente a reposicionar la marca Ghelco en el mercado mediante una activa participación en acciones de promoción y búsqueda de oportunidades de negocio. La identificación del segmento del mercado de sus principales productos con base a los atributos de marca y calidad, se considera el principal logro de la nueva gestión cooperativa. Estas políticas de promoción fueron asistidas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y facilitadas por el apoyo recibido por profesionales integrantes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas.

En el marco de participación en eventos empresariales de reconocida trayectoria con presencia de empresas internacionales, se presentó la posibilidad de colocar sus productos en el exterior. Respecto a ello, los cooperativistas estarían dispuestos a solicitar un préstamo para realizar sus exportaciones, y en esa línea de acción, se han asesorado sobre los trámites necesarios para habilitar esa posibilidad de exportar directamente.

Estas oportunidades de inserción en los mercados externos intensifican la necesidad de solucionar las restricciones que se presentan en el ámbito de la producción respecto a los desperfectos técnicos. Sustancialmente, implican el desafío de llevar a cabo una gestión productiva y administrativa integrada, ya que en esta materia se presentan sus principales debilidades para sostener la posición alcanzada hasta el momento. Sería conveniente, en este punto, el desarrollo de algún tipo de práctica asociativa con empresas del rubro tendientes a mejorar las condiciones de acceso a los insumos y fortalecer sus ventajas competitivas con vistas a lograr la inserción en los mercados externos en forma sostenida. Cabe mencionarse que, a partir de la selección del proyecto de inversión presentado ante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se han establecido metas de resolución de los problemas vinculados a la integración de los procesos productivos y la

carencia de un sistema informático que les permitiría mejorar la gestión y los tiempos de elaboración de los productos.

La falta de experiencia en la gestión ha sido parcialmente sorteada mediante la delegación de las tareas en asesores externos a la Cooperativa, por medio de profesionales que se agrupan en el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. Sin embargo, se considera necesario internalizar estas funciones, ya sea mediante la capacitación en funciones administrativo-contables básicas, o la incorporación de cuadros técnicos especializados en estos rubros. En este sentido, la rotación de las autoridades de la cooperativa (se constituyeron en marzo y en noviembre ya habían sido renovadas) puede resultar no conveniente ya que interrumpe



la continuidad del proceso de aprendizaje completo en torno a la gestión, sobre todo teniendo en cuenta la falta de experiencia anterior en estas tareas de la mayoría de los asociados y los grandes desafíos que se proponen en el mediano plazo.

Si la activa gestión comercial que vienen desarrollando y los aciertos en torno a las estrategias de ventas se extendieran a las otras aristas del negocio, la Cooperativa estaría frente a grandes posibilidades de sustentar su crecimiento y alcanzar las metas propuestas de adquirir la planta, una vez vencido el plazo de la concesión y la ocupación temporaria del inmueble.

## Cooperativa de Trabajo Gráfica Chilavert

### Antecedentes de la empresa Gaglianone SACI

La empresa Gaglianone Establecimiento Gráfico S.A.C.I., localizada en el barrio de Pompeya, inició en el año 1923 sus actividades productivas orientadas a la reproducción de arte en tela y papel, especializándose en la edición de libros de arte y folletería de alta calidad. Sus principales clientes pertenecían al ámbito público, destacándose entre ellos el Teatro Colón para el que editaron la folletería de programación durante 20 años, y el Museo Nacional de Bellas Artes. Para este último, elaboraban los catálogos de las muestras y exposiciones. En la década de los '80, la empresa tenía una capacidad productiva de 3.000 ejemplares por muestra y disponía de una planta de 45 trabajadores con un buen nivel salarial, de acuerdo a lo manifestado por los trabajadores entrevistados.

En los años '90, la producción nacional de libros y revistas sufrió el impacto de la importación y el cambio de la demanda de esos productos a partir del desarrollo de nuevas modalidades de impresión y formas de consulta (fotocopias masivas, impresiones de computación, discos magnéticos). Por otra parte, hacia 1998 se evidenció el desaliento al consumo provocado en el marco de la recesión de la economía argentina. En ese contexto, la empresa comenzó a perder participación en el mercado y a atravesar dificultades financieras, las cuales fueron parcialmente administradas mediante la retención de los aportes jubilatorios y obras sociales que se descontaban de los haberes, y la postergación del pago completo de los salarios. Esta situación que comenzó a agravarse hacia 1999, desencadenó el cierre de las instalaciones el 20 de marzo de 2002, sin preaviso a los trabajadores y la posterior presentación de la empresa en concurso

preventivo. Los principales acreedores eran el Banco Nación, la ANSES y la AFIP. Los montos adeudados en concepto de salarios alcanzaban a los \$ 400.000.

### El proceso de constitución de la cooperativa

Ante la presentación de la empresa en concurso preventivo, los empleados decidieron organizarse y permanecer en las instalaciones para custodiar la maquinaria como un modo de preservar su fuente de trabajo. Con el asesoramiento legal, esencialmente de representantes de la Cooperativa IMPA, planificaron las acciones a seguir para evitar el remate judicial y conseguir la reapertura de la imprenta. Cabe destacarse que, durante estas instancias, los trabajadores consultaron al Sindicato Gráfico desde el cual sus expectativas de reapertura fueron desalentadas y no recibieron un expreso apoyo en la resolución del conflicto laboral ni en el proceso de recuperación. El gremio sólo accedió a la extensión de la cobertura de la obra social, beneficio que no les correspondía porque la firma en crisis adeudaba los aportes correspondientes, a pesar de haber efectivizado los respectivos descuentos en los salarios.

Así, los trabajadores realizaron una presentación ante el juzgado de un proyecto para reabrir la empresa y constituirse en cooperativa pero tanto el juez como el síndico que entendían en la causa rechazaron esta posibilidad y los instaron a abandonar la empresa y, en todo caso, a plantear sus alternativas una vez desalojada la planta. Esta instancia fue desatendida por los trabajadores quienes resistieron la orden de desalojo presentada por los dueños anteriores, mediante la colaboración de otras cooperativas, asambleas barriales, vecinos y comerciantes de la zona.

Mientras tanto, el juzgado procedió a realizar el inventario sin la participación de los trabajadores. El mismo arrojó un valor total de \$ 150.000, cifra que claramente excluía la cotización de las

principales maquinarias. Esta situación desencadenó la presentación ante la Justicia de una denuncia de fraude, lo que derivó en el cambio del síndico y la revisión de la posición del juez interviniente. El 10 de mayo de 2002, la empresa presentó la bancarrota y el nuevo síndico asignado mostró una posición más conciliatoria.

Asimismo, los trabajadores realizaron una presentación frente a la Legislatura porteña para que se considerase su situación y se contemplara la posibilidad de aplicar la expropiación y/o la ocupación temporaria (a través de la operatoria que se comentó en la Sección II). El 12 de septiembre, la Legislatura de la Ciudad sancionó la Ley 889 a través de la cual se declaró de utilidad pública y sujeto a ocupación temporaria - en los términos del Artículo 30 de la Ley 238 - el inmueble, por el plazo de dos años a partir de la toma en posesión. Los bienes intangibles incluidos marcas y patentes, y los muebles fueron sujetos a expropiación hasta el monto de \$ 150.000 y cedidos en comodato a la Cooperativa Vieytes para la explotación de la planta fabril.



### La puesta en marcha de la planta

La primera dificultad que los trabajadores debieron enfrentar fue la habilitación de los servicios públicos y la instalación de nuevas líneas telefónicas para comenzar a funcionar. En el primer caso, las gestiones las realizó directamente el síndico interviniente en la quiebra. Con la ayuda de otras cooperativas, lograron reunir un capital de aproximadamente \$ 6.000 que fue

destinado en su mayoría a la reparación parcial de las maquinarias fuera de funcionamiento. Esta tarea quedó a cargo de un ingeniero mecánico, socio de la cooperativa, quien asumió la responsabilidad de revisar periódicamente la maquinaria, dado el estado de deterioro y la antigüedad del parque instalado<sup>41</sup>, que ronda los 30 años, y la escasez de fondos necesarios para realizar una puesta a punto integral.

Los primeros trabajos que realizaron desde la Cooperativa insumieron los materiales disponibles en la planta<sup>42</sup>. Entre los principales pedidos, se destaca la edición de las Obras Completas de Arturo Jauretche en una presentación de 6 tomos con una producción de 6.000 ejemplares.

La vinculación con los proveedores y clientes presentó dificultades en los primeros meses porque la Cooperativa no podía cumplir con las modalidades de financiamiento al contado, vigentes en el mercado desde la devaluación, debido a la falta de capital de trabajo. Al momento del reinicio de actividades, la cooperativa se contactó con algunos de los



tradicionales clientes de la imprenta. También hubo nuevas demandas que llegaron por recomendación. No obstante, en esos días, la mayoría de los clientes y proveedores manifestaban cierta desconfianza -y desconocimiento como oferente- hacia la nueva cooperativa, y la mayoría con los que se realizaron operaciones comerciales los ayudaron a partir de conocer su situación incipiente y mostrarse solidarios ante ella.



## La gestión comercial

La Cooperativa Chilavert recibió una propuesta para participar en publicidad radial y televisiva, a partir de las cuales se intensificaron las solicitudes de presupuesto y consiguieron algunos pedidos. Han obtenido la contratación de, entre otras, la edición de una revista científica mensual para un reconocido laboratorio y unas ediciones de libros de apicultura. La realización de la Feria del Libro 2003 les brindó la oportunidad de trabajar en forma continua con la edición de tres títulos a pedido para una cooperativa distribuidora que participó del evento.

En los primeros meses del presente año mantuvieron algunas entrevistas con personas recomendadas para fortalecer las tareas de promoción y ventas, pero al momento de cierre del trabajo no habían incorporado nuevo personal.

## Organización interna de la Cooperativa

La Cooperativa Chilavert quedó constituida en julio de 2002, a partir de la inscripción en el INAES (bajo la matrícula 23.707), y quedó integrada por 7 socios, la mayoría de ellos empleados de la gráfica que realizaban tareas en el área de producción. Los empleados que desarrollaban actividades administrativas en la etapa anterior fueron invitados a participar de la cooperativa, pero se desvincularon del proceso, con excepción de uno de ellos, que actualmente se encarga de la contabilidad.

Al ser un plantel muy inferior al anterior, en cada uno recaen diversas funciones, adquiriendo una modalidad de trabajo polivalente. Todos ellos tienen participación en las decisiones de la empresa y en las tareas de administración y ventas. La forma de distribución del excedente que implementaron fue la de retiros semanales equitativos -entre todos los asociados- y variables -en función de los ingresos obtenidos y los montos residuales que resultan luego de cubrir los gastos

operativos básicos-. Al mes de marzo de 2003, los ingresos de los trabajadores rondaban los \$ 700 mensuales.

## Relaciones con otros actores

La Cooperativa ha contado desde el inicio con el apoyo de varias organizaciones, tales como grupos universitarios y profesionales que les brindaron asistencia en las tareas de administración y con algunos de los cuales pudieron entablar relaciones comerciales (impresiones de apuntes), al igual que con otras cooperativas integradas al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, fundamentalmente IMPA.

Incluso en la etapa de reinicio de su actividad, los trabajadores mantuvieron una activa participación en las actividades comunitarias del barrio y en las acciones de apoyo solidario con otras cooperativas y empresas en vías de recuperación. En este sentido, sus planes a futuro exceden lo estrictamente productivo, ya que planificaron la instalación de una sala de atención primaria de salud y un comedor para los asociados y vecinos en algunas oficinas administrativas de la planta.

Asimismo, han recibido asesoramiento técnico del personal especializado de la Dirección General de Industria del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en especial, en aspectos vinculados a la gestión, las finanzas y el tratamiento impositivo. También iniciaron las acciones tendientes a participar en diferentes programas de asistencia financiera y capacitación ofrecidos desde otras áreas de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, tales como los *Créditos a Tasa 0*, de hasta \$ 6.000 a dos años, y los *Planes de autoempleo*.

## Perspectivas

Superada la primera instancia de recuperación, se identificaron algunas debilidades en torno a la gestión comercial desarrollada por la Cooperativa, que serían posibles de superar. En el marco de una nueva situación macroeconómica, y un mercado que da incipientes signos de recuperación ante la caída de la competencia desde el exterior, sería conveniente el fortalecimiento de las acciones de promoción y ventas que se iniciaron con las publicidades radiales y televisivas, teniendo en cuenta –por ejemplo– la posibilidad de editar su propia folletería de promoción mencionando la serie de prestigiosas ediciones que han realizado a lo largo de los últimos años. En este sentido, las acciones podrían orientarse hacia segmentos de mercado que demanden impresiones de alta resolución y calidad, para así aprovechar su aspecto distintivo.

Al mismo tiempo, ese fortalecimiento del área de ventas podría combinarse con la gestión de compras a través del establecimiento de relaciones comerciales de tipo asociativo con otras cooperativas o empresas para superar, por ejemplo, las restricciones derivadas de la falta de capital de trabajo, y mejorar así su poder de negociación frente a clientes y proveedores. Estas estrategias pueden ser útiles para identificar pequeños nichos de mercados que se presentan en el escenario de la post-Convertibilidad y pueden contribuir a redireccionar la producción. Por ello, requerirían del diseño de una estrategia que abarque diversos productos a ofrecer y que trascienda el horizonte de corto plazo de recuperación de la actividad, teniendo como

objetivo la búsqueda activa de nuevas oportunidades de negocios, que les permitan reunir los fondos requeridos para realizar algunas de las inversiones que los mismos trabajadores identifican necesarias.

Con vistas a sustentar el proyecto cooperativo, teniendo en cuenta también el reducido número de asociados, se plantea la necesidad de reforzar las tareas administrativas. Sin embargo, los trabajadores no han optado por la incorporación de personal especializado, ya que está latente aún la amenaza de que nuevos agentes en la gestión

repitan el accionar de los dueños anteriores. Sin embargo, es importante destacar que el ejercicio de la práctica cooperativa en la toma de decisiones y en la fiscalización de las tareas facilitaría el control por parte del conjunto de las tareas que las personas incorporadas realicen.





## Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol Ltda.

### Antecedentes de la empresa Valero SA

La empresa Gráfica Valero S.A., con su planta localizada en el barrio de Parque Patricios, inició sus actividades en 1987, en el rubro de imprenta, especializándose en las tareas de edición, impresión y encuadernación. Los principales trabajos se relacionaron con la folletería para publicidad (folletos, volantes, dípticos, trípticos, despleables, doble ventana, *posters*), así como revistas, carpetas y etiquetas de todo tipo. Sus principales clientes comprendían cadenas de supermercados, empresas de turismo y de alimentos.

A principios de la década del '90, los dueños gestionaron la incorporación de dos máquinas usadas en buen estado, a partir de la previsión de que el aumento de la capacidad instalada les permitiría aumentar su participación en el mercado. Sin embargo, las estimaciones sobre los niveles de producción no fueron alcanzadas por cambios en la demanda, situación que generó grandes desequilibrios financieros desembocando en el primer llamado a concurso de acreedores en el año 1993. Las obligaciones contraídas fueron refinanciadas, obteniendo 5 años de gracia pero con elevadas tasas de interés.

Los entrevistados sitúan a los años 1998 y 1999 como los más exitosos, con una producción que alcanzaba el 90% de la capacidad instalada y una dotación de 45 empleados. Esta situación alentó a los dueños a adquirir mayores compromisos financieros para la compra de una nueva impresora a 6 colores, estimando un nivel récord de facturación en torno a los \$ 600.000. Por segunda vez en la misma gestión, el mercado no acompañó sus perspectivas y el estado financiero de la empresa se desestabilizó nuevamente.

Hacia el año 2002, cuando la compañía contaba con 40 empleados y estaba produciendo al 35% de su capacidad productiva, comenzó a despedir personal y suspender a los empleados que se desempeñaban en la producción, argumentando la falta de trabajo. A su vez, venían sosteniendo con ellos una deuda salarial de 4 meses. En junio de ese año, los dueños dejaron de asistir a la imprenta y los trabajadores se encontraron en una empresa sin dueños presentes, sin explicaciones ni instrucciones a seguir. Al ingresar al establecimiento, comprobaron la ausencia de toda la documentación y la falta de las computadoras. Esta endeble situación se cristalizó cuando los dueños decidieron el cese de las actividades productivas y la bancarrota se hizo evidente.

### El proceso de constitución de la Cooperativa

Ante las condiciones descriptas, los trabajadores acordaron con los representantes legales de los dueños, seguir asistiendo al establecimiento productivo para vigilar la integridad de las instalaciones. Paralelamente, buscaron el asesoramiento de abogados del Sindicato Gráfico y del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social en las acciones legales necesarias para el sostenimiento de la actividad productiva.

Cabe destacar, que el sindicato mostró una actitud diferencial ante las demandas de los trabajadores, al contrario de lo observado en el caso de la Cooperativa Chilavert. Los representantes sindicales les facilitaron las instalaciones para realizar las reuniones durante el lapso de un mes y medio, gestionaron la cobertura social y les otorgaron el dinero para la inscripción de la cooperativa de trabajo que decidieron constituir. Por aquellos meses, las experiencias de recuperación se habían multiplicado, logrando un reconocido grado de legitimidad social.

En julio de 2002 quedó conformada legalmente la cooperativa ante el INAES, bajo la denominación "Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol

*Limitada*" con matrícula 23.797. En ese mismo período, los trabajadores se presentaron ante las autoridades judiciales para evaluar la situación legal de la empresa y transmitirle al juez su nueva personería. En este caso, la relación con el juzgado no presentó controversias y a mediados de agosto de 2002, cuando los dueños presentaron la bancarrota de la empresa, el juez que entendía en la causa, facilitó la intervención de la Cooperativa en el proceso de quiebra y en la elaboración del inventario físico; y habilitó su acceso a la administración de la gráfica sin más demoras, a partir del pago de un alquiler.

Asimismo, los 26 trabajadores que integraron la cooperativa iniciaron las acciones tendientes a solicitar la intervención en su caso de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. Al igual que lo comentado para las cooperativas Artes Gráficas Chilavert y Vieytes, la Legislatura porteña sancionó en noviembre de 2002 la Ley 936, estableciendo la utilidad pública sujeta a expropiación de los bienes intangibles, incluidas marcas y patentes de la fallida empresa Gráfica Valero S.A. y los bienes muebles existentes en el predio donde funcionaba la empresa. Los bienes involucrados, detallados en un inventario anexo a la ley, fueron valuados por un total de \$ 200.000<sup>43</sup> y destinados para el funcionamiento de la Cooperativa, bajo la modalidad de cesión en comodato.

### La puesta en marcha de la fábrica

Durante el mes y medio que el establecimiento no estuvo en funcionamiento, los trabajadores que desarrollaban las tareas administrativas mantuvieron el contacto con los clientes tradicionales, explicándoles la situación de la empresa y sus intenciones de hacerse cargo de la administración.

A diferencia de todos los demás casos analizados, la cooperativa no tuvo inconvenientes con la provisión de los servicios públicos. Con la disponibilidad de la matrícula, tramitaron el cambio de titularidad de los servicios para evitar

los cortes por las deudas de la empresa Valero SA.

No obstante, la dificultad para reiniciar la producción devino por el lado de la provisión de sus insumos básicos. Aquellos de mejor calidad, esencialmente las tintas y el papel, provenían del exterior, presentando consecuentemente problemas en el abastecimiento dadas las limitaciones a la importación derivadas tras la devaluación y las nuevas condiciones de pago –al contado y en dólares- que resultaban inalcanzables para la cooperativa.

A los efectos de reunir recursos para la compra de insumos, decidieron vender todo el stock de mercadería que tenían en la gráfica en mal estado (fundamentalmente papel y cartón para reciclar).



Con esto lograron comprar el papel y las planchas de chapa requeridas para la impresión. Además, consiguieron que un proveedor de tintas les adelantase la mercadería. Así, pudieron realizar los primeros pedidos. En lo sucesivo, solicitaron a los clientes un adelanto para la compra de insumos, dadas las condiciones de pago impuestas en el mercado. Para incrementar sus volúmenes de compras -aunque el dólar se estabilizó en torno a \$ 3- los proveedores les exigían el pago al contado.

En términos generales, no se presentaban dificultades en torno a la producción debido a relativo grado de actualización tecnológica<sup>44</sup>. Sin

embargo, una vez iniciada la producción, la producción de películas presentó algunos desperfectos técnicos que condujeron a la contratación de este servicio a terceros, debido a la falta del capital necesario para la reposición de la pieza dañada.

Los trabajos realizados implicaron la puesta en funcionamiento, sustancialmente, de las áreas de encuadernación y de impresión, donde utilizaron 2 de las 4 máquinas impresoras disponibles. En este sentido, han previsto la necesidad de realizar una inversión para la puesta a punto del resto de la maquinaria actualmente en desuso, con vistas a garantizar la continuidad en la producción, tras lo meses que han pasado apagadas y por el tiempo que había pasado desde que la empresa anterior había hecho un mantenimiento integral de las mismas.

### La gestión comercial

La participación de personal administrativo en la cooperativa facilitó la continuidad en la relación con clientes y proveedores, así como el conocimiento respecto al manejo financiero y comercial de una empresa.

La gestión activa orientada a la promoción de sus productos mediante el contacto telefónico y una campaña publicitaria realizada en medios de televisión y radio, esta última mediante el sistema de canje, les permitió el acercamiento de nuevos clientes. En la búsqueda de oportunidades de negocios, consiguieron pedidos para realizar la folletería promocional de ofertas y carteles de dos grandes cadenas de supermercados. Asimismo, un medio gráfico de distribución masiva les encargó la elaboración del material de promoción que se distribuye junto con el diario (enciclopedias y cartas).

El entrevistado sostiene que, en esta etapa, lograron reducir hasta un 50% los precios de venta finales<sup>45</sup>, a partir de la reestructuración de los márgenes de ganancia y una nueva selección de proveedores.

### Organización interna de la cooperativa

De los 30 empleados que se desempeñaban en Valero al momento del cierre de la fábrica, 26 decidieron asociarse en la cooperativa de trabajo. Si bien la mayoría realizaba tareas en el área de la producción, 3 de ellos compartían las funciones de administración en los cargos de gerente financiero y secretarías de los contadores y dueños anteriores.

La incorporación de personal administrativo les permitió conocer el estado de situación administrativa de la empresa y desarrollar un proceso de aprendizaje en la gestión más acelerado al conjunto de los trabajadores. No obstante, las tareas que realizaban en la cooperativa guardaban esencialmente correspondencia con desarrolladas con anterioridad.

La distribución del excedente, que inicialmente era equitativo para todos los miembros, se acordó en un sistema de retiros directos escalonado según las responsabilidades implicadas en cada una de las tareas. En el momento de la entrevista (marzo de 2003), el retiro mínimo rondaba los \$ 90 semanales y el máximo, \$ 180, según las categorías y la cantidad de horas trabajadas.

### Relaciones con otros actores

Durante el proceso de constitución de la cooperativa mantuvieron contacto con otras empresas recuperadas. Sin embargo, establecieron una mayor interacción con el Sindicato Gráfico que se mostró más predispuesto al asesoramiento de estas experiencias. Por su parte, también se mantuvo una relación en buenos términos con el juzgado que entendía en la quiebra de la empresa.

En el mes de septiembre de 2002, tomaron contacto con la Dirección General de Industria y Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad de

Buenos Aires, que los asistió técnicamente para desarrollar un plan tendiente a la optimización del proceso productivo, un análisis del *lay-out* <sup>46</sup> de la planta, y la elaboración de un plan de negocios a 24 meses<sup>50</sup>.

Asimismo, participaron en la presentación de un proyecto de inversión en el concurso *Producto Porteño* ante la Dirección General de Tecnología y Diseño, en el cual se otorgaban subsidios de hasta \$ 20.000 a los proyectos seleccionados. Aunque dicho proyecto no fue seleccionado, recibieron asistencia técnica para la realización de mejoras en los procesos productivos o productos. Posteriormente, comenzaron a gestionar la obtención de un *Crédito a Tasa 0* de \$ 6.000, a dos años, con el objeto de utilizar esos fondos para poner a punto parte de la maquinaria (impresoras y guillotinas).

## Perspectivas



En este caso, se destaca la gestión realizada en términos de administración, así como en materia de promoción de ventas y gestión de la producción. Las acciones realizadas le ha permitido a la firma –ahora cooperativa– reposicionarse en el mercado, conseguir clientes y manejar una positiva relación de costo-beneficio. Si bien algunos trabajadores realizan varias tareas, el nivel de polivalencia es menor al observado en otras cooperativas. También han mostrado un interés singular en acceder a cursos de capacitación en administración y gestión de ventas.

En materia de requerimientos de inversión, la cooperativa está trabajando en la posibilidad de reconstruir la línea de producción desde la edición y realización de las películas. Esto les permitiría reducir los costos de producción, incrementados por la terciarización de esta etapa de la producción. Como se mencionó, están acudiendo a los instrumentos financieros que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires pone a disposición de las MIPyMEs, para acondicionar las máquinas deterioradas o fuera de funcionamiento.

No obstante los logros alcanzados en términos de gestión y ventas y teniendo en cuenta el sector en el cual se desempeñan, su éxito dependerá de la reactivación de la demanda y de las posibilidades de sustituir insumos importados o provistos por firmas que se desempeñan en mercados altamente concentrados, para que sus costos y condiciones de pago les permitan incrementar su rentabilidad. En este sentido, una acción conjunta con otras empresas del mismo rubro para la provisión de insumos podría resultar una buena estrategia que



les permita alcanzar un mejor precio. Los cooperativistas de Artes Gráficas El Sol esperan poder generar el capital necesario para comprar la planta en el remate, y los bienes muebles e intangibles que fueron expropiados por el Gobierno de la Ciudad.

## Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Ltda.

### Antecedentes de la empresa Grisines Savio

La firma Grisines Savio S.A.I.C. se dedicaba principalmente a la elaboración de grisines en las variedades malteados, salvado, sin sal, y cebolla; y a la producción de bizcochos -salados y dulce-. A través de su marca *grissinopoli* alcanzó a obtener una posición destacada en el mercado, que se fue construyendo desde el año 1968. El plantel de empleados alcanzó a 60 personas con una capacidad de producción de 6.000 nro. de grisines kgr. diarios con pleno funcionamiento de sus dos líneas de producción. Su producción se comercializaba exclusivamente a través de distribuidores, aunque en alguna oportunidad realizaron panes dulces para una importante cadena de hipermercados.

A partir del año 1999 los trabajadores comenzaron a percibir algunas irregularidades en la gestión empresarial que se pusieron en evidencia en el incumplimiento del pago a proveedores y asalariados. Los sueldos mensuales comenzaron a abonarse en forma parcial y semanal, llegando en los momentos más críticos a los \$ 50 o \$ 20/semanal.

En el mes de agosto de 2000, la empresa se presentó en concurso preventivo. En las negociaciones con los acreedores no se llegó a un acuerdo, pero, a partir de la modalidad de *cram down*, un grupo de profesionales realizó una oferta para adquirir el paquete accionario mayoritario de la firma. Ésta fue aceptada, dando origen a un nuevo proceso de negociación para acordar con los acreedores. Los profesionales mencionados se hicieron cargo de la gestión de la empresa en diciembre de 2001, pero las dificultades en la percepción de los salarios subsistieron así como las irregularidades en el

manejo financiero. Paralelamente, la empresa tuvo hasta diciembre de 2002 una situación concursal complicada por una denuncia penal realizada por los ex propietarios referida al proceso de *cram down*.

### El proceso de constitución de la Cooperativa

En el mes de mayo de 2002, la empresa cesó sus actividades productivas. En respuesta, los empleados decidieron en forma conjunta realizar una movilización para reclamar el pago de los salarios adeudados, exigiendo un salario mínimo de \$ 100 semanales. No obstante, la contraparte desistió el pedido y las tensiones se agudizaron. Ante esta situación, 16 de los 24 trabajadores se presentaron ante el juzgado con la propuesta de preservar su fuente de trabajo y comandar la gestión productiva, a partir de su conformación en cooperativa de trabajo. El juzgado citó a una audiencia entre los nuevos administradores y los empleados, oportunidad en la cual ese grupo decidió retirarse y abandonar la instancia de adquisición de la empresa. Estos acontecimientos habrían de derivar -en términos legales- en la declaración de la quiebra de la empresa.

Respecto a las deudas salariales, algunos trabajadores pudieron cobrar el seguro de desempleo en concepto de indemnización por despido. Sin embargo, muchos recibieron montos menores a los correspondientes debido a que la gestión anterior no realizaba los aportes en su totalidad, aunque efectuó los respectivos descuentos salariales. Las dos socias cooperativas entrevistadas también declararon que los dueños anteriores realizaban una doble contabilidad y durante el período 1998-2000: *"tiraron a menos a la empresa pero ellos se llenaron los bolsillos"*.

Mientras tanto, los trabajadores comenzaron a gestionar la inscripción en el INAES como cooperativa de trabajo, formalizando su constitución en noviembre de 2002, bajo la denominación *Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Limitada*.

Como los plazos legales de la declaración de bancarrota se demoraban, acudieron a la alternativa de solicitar la intervención de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires a los fines de obtener un marco legal apropiado para la puesta en marcha de la actividad productiva. En noviembre de 2002, la Legislatura porteña sanciona la Ley 910, mediante la cual se cede en comodato a la cooperativa el inmueble, los bienes intangibles incluidos marcas y patentes; y los bienes muebles existentes en el predio por un plazo de 2 años a partir de la toma de posesión de dichos bienes; con el objeto de que continúe con la explotación de la planta fabril.



### La puesta en marcha de la fábrica

Luego de 9 meses de paralización, los trabajadores ingresaron a la fábrica. En primer lugar, se presentaron ante las distintas empresas prestatarias solicitando la reconexión de los servicios y el cambio de titularidad a nombre de la cooperativa. Cabe mencionar, que las deudas que mantenía la firma Grisines Savio siguieron en curso bajo el proceso judicial. El medidor de gas fue puesto a cero y la empresa prestataria del servicio de telefonía finalmente les habilitó una línea después de muchos meses. Por otra parte, no habían llegado a un acuerdo con la empresa proveedora de agua potable.

Si bien estaban en condiciones de producir desde diciembre de 2002, la producción se inició en el mes de marzo de 2003 debido a las dificultades que tuvieron para localizar a los clientes durante

los meses de verano, época que corresponde también a las menores ventas del año.

Las primeras gestiones comerciales estuvieron orientadas a recuperar los clientes tradicionales, pero en su mayoría mantenían relaciones comerciales con la competencia, incluso –en algunos casos– con exclusividad. No obstante estas dificultades, consiguieron celebrar un contrato bajo la modalidad de *façon* con una empresa de marca reconocida en el mercado que se caracteriza por tener una gran cadena de distribución en kioscos y autoservicios. Esta modalidad de trabajo estipuló la provisión de las



materias primas y los envases, el transporte y la comercialización, aportando la Cooperativa exclusivamente los servicios de producción. Este contrato constituye el primer trabajo conseguido por la nueva gestión. Si bien su cumplimiento requiere sólo dos o tres días de trabajo en una semana, los pedidos han adquirido cierta continuidad y han avanzado en las demandas de nuevos clientes.

Respecto a la producción, si bien se dispone de una línea de producción bien definida, el proceso de elaboración de los grisines es artesanal<sup>48</sup>. La maquinaria de la fábrica que se conservó en su totalidad no presenta mayores dificultades en su funcionamiento, aunque resulta necesaria la puesta a punto debido a que tienen una antigüedad promedio entre 40 y 50 años. En esta área su preocupación ha girado alrededor de los requerimientos de capital necesarios para la inversión en maquinaria que permita realizar el envasado de los productos al interior de la planta.



Por otra parte, la cooperativa cuenta con un laboratorio, en el cual se elaboraba con anterioridad la pasta para los bizcochos, pero que está actualmente fuera de funcionamiento por la ausencia de demanda de estos productos y por la falta del instrumental apropiado.

### Organización interna de la cooperativa

La cooperativa se constituyó con 16 socios, de los cuales 14, se desempeñaban en el área de producción durante más de 10 años en la empresa. Las 2 trabajadoras restantes que se encargaban de tareas administrativas en la administración anterior, se hicieron cargo de la conducción de la cooperativa como miembros parte del Consejo de Administración.

En materia del excedente generado por la cooperativa, los socios hacen retiros directos para viáticos. El resto se distribuye en forma igualitaria, rondando los \$20 a \$100 semanales, según la producción de la semana. Por otra parte, algunos de ellos pudieron cobrar el seguro de desempleo por la indemnización por despido y por los montos correspondiente a sus aportes en la empresa.

### Relaciones con otros actores

La cooperativa ha mantenido una estrecha relación con miembros del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas así como una intensa participación en manifestaciones de apoyo a otras cooperativas.

Por su parte, recibieron asesoramiento técnico desde la Dirección General de Industria y Comercio Exterior del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que les permitió acceder a un análisis del lay-out de planta y evaluar el estado de situación de la Cooperativa en aspectos

vinculados a gestión, finanzas e impuestos. También fueron asesorados en la elaboración de proyectos de inversión a presentar ante varios programas de asistencia financiera implementados por la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (*Programa PROAMPRO* que otorga subsidios a la mejora de procesos o productos, y *Créditos a Tasa 0*, de hasta \$ 6.000 a dos años).

## Perspectivas

La Cooperativa La Nueva Esperanza se encuentra en un estado muy incipiente de recuperación, transitando al momento de las entrevistas el primer mes de producción. La falta de capital inicial pudo ser subsanada parcialmente mediante la modalidad de trabajo a façon en las condiciones descritas, pero los niveles de producción requeridos han sido mínimos, alcanzando apenas para la cobertura de los gastos de funcionamiento de la organización y una escasa distribución de retiros entre los socios. En este sentido, resulta imprescindible implementar una activa gestión



comercial y de diversificación del producto tendientes a sustentar en el corto plazo la actividad productiva de la Cooperativa.

La identificación por parte de los trabajadores respecto a las dificultades primordiales en la etapa del envasado<sup>49</sup>, junto con una confianza desmedida en el reconocimiento de la marca por parte del mercado y la adopción de una estrategia de ventas tradicional (que se basa en una bonificación sobre el precio final de venta), revelan como el principal problema de la cooperativa una visión sesgada en las restricciones técnicas de la producción y la ausencia de una reformulación de las cualidades de su producto requeridas por el mercado. En este sentido, no se identifican los cambios en la nueva modalidad de consumo de los grisines, manteniendo una política de ventas que puede resultar insuficiente en el contexto de un mercado cambiante y diversificado y un nivel de producción que no garantiza la rentabilidad mínima de la producción.

Si bien sería necesaria la adecuación de la sección de envasado para realizar el proceso completo de la producción de grisines, se considera en primera medida imprescindible realizar un diagnóstico del mercado para determinar los potenciales niveles de consumo y la localización de los clientes. Cabe destacarse que esta cooperativa también dispone de maquinaria para la elaboración de otros productos, que fueron anteriormente utilizadas en la fabricación de pan dulce. La reactivación de esa sección permitiría ampliar la diversidad de productos a ofrecer y ampliar los segmentos del mercado hacia donde orientar su producción.



Por lo anterior, se estima que las metas propuestas de ahorrar el capital necesario para la adquisición de la fábrica requerirán un horizonte temporal superior a los 2 años disponibles, para que les permita realizar nuevas acciones de reposición en el mercado y llevar a cabo una mejor e integral gestión productiva y administrativa.



## Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Limitada

### Antecedentes de la empresa Fortuny SA

Desde mediados de la década del '50, Fortuny S.A se dedicaba a la producción de piezas, especialmente cuchillas, para maquinaria agrícola y realizaba procesos de templado de metales. Era una empresa mediana, con casi 100 empleados, que disponía de tres unidades productivas, localizadas en el barrio de Pompeya de la Ciudad de Buenos Aires, en Pergamino (provincia de Buenos Aires) y en la provincia de San Luis. Llegó a ser una empresa líder en el mercado nacional y se convirtió en un referente de su rubro para Sudamérica, bajo la marca *Pren-Fort*.

El grado de apertura comercial de la década de los '90 desalentó la actividad exportadora de la empresa, orientando su oferta al mercado local nacional y ampliando el mix de producción. En especial, desarrolló más variedades de cuchillas para las máquinas cosechadoras, de manera que las mismas también se ajustaran a la nueva maquinaria agrícola importada incorporada por los productores agropecuarios que eran el núcleo de sus clientes.

No obstante las nuevas condiciones de mercado, la firma atravesó fundamentalmente problemas en la gestión derivados de conflictos entre los socios. Estos conflictos, más de índole familiar que empresariales (según la visión de los mismos trabajadores), derivaron en el despido del gerente general en 1990, y posteriormente, de los directores de áreas. A partir de entonces, se sucedió la rotación de socios en la conducción de la empresa, quedando de manifiesto el conflicto hacia los trabajadores, que ante estos cambios vieron permanentemente alteradas sus modalidades de trabajo.

En el marco de esta situación, se pusieron en evidencia los desequilibrios financieros de la compañía, profundizados por los retiros de capital realizados por los dueños que se deslindaban de la sociedad por los conflictos internos. Esto derivó en un vaciamiento sistemático de los recursos disponibles incluyendo las maquinarias. En el año 2000, esta situación alcanzó un punto crítico ya que la empresa permaneció 4 meses sin autoridades definidas y adeudaba 6 meses de salarios. Los mismos auditores internos, atentos a los problemas financieros, fueron los que solicitaron la bancarrota. El juez que entendió en el proceso dictaminó el cierre de la unidad productiva.

### El proceso de constitución de la Cooperativa

El trámite de quiebra duró dos años hasta que la liquidación de los bienes y del inmueble por remate se estipuló para diciembre de 2003. Durante ese lapso, ante la falta de custodia del establecimiento, hubo ingresos ilegales al lugar y se extrajeron máquinas, piezas y motores de gran utilidad en la línea de producción; según denuncian vecinos y los trabajadores.

Al declararse la quiebra, la mayoría de los empleados de la empresa se consideraron despedidos y gestionaron los seguros de desempleo ante el Ministerio de Trabajo. Otros, los menos, iniciaron juicios laborales por las deudas e irregularidades que se presentaron en el pago de salarios del último período. A la totalidad de los empleados les debían, como mínimo, 6 meses de salarios.

En el año 2002, atento a las experiencias que se habían difundido de otras empresas en quiebra (entre otras, las detalladas en los apartados anteriores), el delegado sindical de los empleados de la empresa decidió contactarse con algunos de sus ex compañeros para evaluar la posibilidad de formar una cooperativa y así reabrir la fábrica. A tales fines, tomaron contacto con el Movimiento

Nacional de Empresas Recuperadas para asesorarse sobre los pasos a seguir.

La *Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Limitada* se constituyó en mayo de 2002 bajo la matrícula 23.687. Una vez conseguida la figura legal, elevaron ante el juzgado (tanto al juez como al síndico) un proyecto para administrar la empresa desde la cooperativa. El síndico no apoyó esta opción, pero el juez los habilitó mediante la estipulación de un alquiler de \$ 1.000



por mes que debían abonar al contado. Antes de habilitarles el acceso a las instalaciones, el síndico realizó un inventario donde detectaron la falta de maquinarias y piezas claves para la producción.

No obstante, los trabajadores se hicieron cargo de la planta en esas condiciones y se dispusieron a reacondicionarla para poder producir. De acuerdo a las estimaciones que se habían realizado ante el inminente remate, los trabajadores comentan que el inmueble y la maquinaria tenían un valor de mercado que ascendía a \$1,9 millones.

### La puesta en marcha de la planta

Cuando los trabajadores lograron ingresar a la planta, debido a las condiciones ya descritas durante el lapso de 2 años de cierre de la empresa, debieron destinar los primeros 5 meses al acondicionamiento la maquinaria. Para las tareas de reparación, pusieron en práctica sus conocimientos técnicos y profesionales sobre las distintas partes del proceso productivo, que

identificaron en dos grandes áreas: el templado de metales y la realización de las secciones o cuchillas para las cosechadoras agrícolas.

Para la puesta en marcha de la producción, debieron tramitar el reestablecimiento de todos los servicios públicos. La reconexión del gas requería -de acuerdo a las nuevas normas técnicas- la actualización de los planos y el cambio de los medidores. La solución temporaria fue conectar los medidores habilitados y negociar un plan de



reacondicionamiento integral del servicio a largo plazo. Esto implicó que el horno de mayor capacidad utilizado en el proceso de templado quedase inhabilitado para funcionar y debiera permanecer en desuso. En su reemplazo, se utiliza un horno eléctrico. Por su parte, la empresa proveedora de energía eléctrica pidió una garantía de \$ 4.000, que fue abonada con la colaboración de fondos provistos por otras cooperativas en marcha.

En enero de 2003 comenzaron a producir mediante la firma de contrato a facon, a partir del cual pudieron adquirir los insumos básicos y los repuestos necesarios para reparar las máquinas esenciales.

En el ámbito de la producción, desarrollaron un cambio en el proceso productivo, aplicando una idea del ingeniero de la empresa que se integró a la cooperativa, consistente en simplificar el proceso de templado de metales. Estas mejoras del proceso permitieron aumentar los atributos de resistencia de las cuchillas y reducir notablemente los costos, según testimonia el entrevistado.

El tratamiento de templado en los materiales, no sólo lo realizan para la elaboración de las cuchillas, sino que también lo prestan como servicio a otras empresas para el tratamiento del metal que utilizan en sus productos. En este sentido, también consiguieron clientes y pedidos, en especial, para el tratamiento térmico de zunchos<sup>50</sup> de alta resistencia.

En la elaboración de las secciones o cuchillas agrícolas, debieron terciarizar la matricería porque el balancín, que antes tenía la empresa, fue extraído durante el tiempo que estuvo cerrada. En este sentido, consideran vital la integración de este proceso y la incorporación de esa máquina debido a los elevados costos de la contratación de este servicio. Asimismo, se encuentran algunas dificultades en la terminación con la pintura, porque tampoco disponen de las máquinas de pintado que utilizaban con anterioridad. En consecuencia, están realizando un proceso muy artesanal de pintado, que les insume más tiempo y cantidades de insumos (pinturas, diluyentes, solventes). En este sentido, consideran necesario automatizar la etapa de pintado para poder responder a mayores demandas de producción y reducir los tiempos y recursos humanos abocados a esta tarea (están requiriendo 9 personas para la terminación –pintado y secado- cuando podrían reducir esa cantidad a 3).

A partir de las mejoras en el proceso productivo, estiman que pudieron reducir un 22% el precio final de las cuchillas realizadas. Con los pedidos que tuvieron en los 3 meses de actividad, consiguieron producir 30.000 piezas mensuales<sup>51</sup>.

### La gestión comercial

La cooperativa recibió un importante pedido por parte de uno de los mayores distribuidores que trabajaba con la empresa Fortuny, cuando se enteró que la planta comenzaba a funcionar nuevamente. Las mejoras realizadas en la producción, les permitieron mejorar el precio de

venta de sus productos, aumentar la rentabilidad y sostener las relaciones comerciales con este distribuidor y conseguir nuevos clientes.

Respecto a los proveedores, establecieron el sistema de canje de materias primas por procesos de templado, como un mecanismo de financiamiento alternativo para la adquisición de los insumos.

Evalúan el panorama del mercado en que opera la cooperativa como muy alentador, debido a la dinámica creciente de la producción agrícola, sector que se constituye en su principal segmento del mercado, y el encarecimiento de las piezas importadas que competían con sus productos esencialmente en la década pasada. No consideran a otras empresas locales competidoras como una amenaza para aumentar su participación en el mercado, debido a que los productos ofrecidos por la cooperativa, mantienen la diferenciación de la marca y una mayor calidad, especialmente, en torno a los atributos técnicos de resistencia de las piezas.

Por último, sostienen que en las condiciones actuales en que están produciendo, con las dificultades técnicas en algunas etapas del proceso productivo, así como los mayores costos de producción debido a la necesidad de contratar servicios productivos a terceros, no pueden responder a las demandas del mercado que actualmente presenta una gran oportunidad para sostener el desarrollo del proyecto productivo.

### Organización interna de la Cooperativa

La Cooperativa Diógenes Taborda Limitada se integró con 15 socios, todos ellos ex empleados de Fortuny. Entre ellos, se encontraban un ingeniero que supervisaba el proceso de producción y tenía contacto con los clientes; un supervisor del proceso de templado, que era el delegado y fue elegido como presidente de la cooperativa, un asistente del contador, el técnico que reparaba las

máquinas y una de las secretarías de los dueños anteriores. Cabe mencionar que el presidente de la cooperativa conserva las funciones que realizaba con anterioridad en la supervisión del proceso de templado, incorporando también las funciones de fiscalización sobre el resto de los procesos productivos.

Respecto a la distribución del excedente, dispusieron un sistema de retiros directos e igualitarios por parte de todos los socios, destinado –sustancialmente– a la cobertura de viáticos. A marzo de 2003 perciben aproximadamente \$ 300 por mes, y no hay jerarquías establecidas por montos para ninguna retribución por los servicios laborales realizados.

### Perspectivas

Si bien la política comercial aplicada en los años `90 generó un aumento de la competencia de bienes importados y desalentó su actividad exportadora, el debacle de la empresa respondió, sustancialmente, a problemas de desinteligencia en la gestión interna de la empresa.

El nuevo escenario post devaluación abrió nuevas posibilidades de desarrollo de las industrias ligadas a la elaboración de piezas y partes de máquinas, ya que se encareció la provisión de las mismas desde el exterior y la demanda de estos productos está insatisfecha. En este marco, pese a la incipiente etapa de recuperación de la actividad productiva de la planta en manos de la Cooperativa Diógenes Taborda y las dificultades identificadas, los socios observan un panorama futuro muy alentador.

No obstante, para hacer frente a este escenario, deberán solucionar en el corto plazo las deficiencias de las máquinas paradas y que

necesitan realizar algunas inversiones para ponerlas a punto y para adquirir las piezas faltantes. En este sentido, las ventajas competitivas adquiridas gracias a las mejoras en el proceso productivo les ha permitido comenzar la producción, a pesar del estado general del parque instalado.

En materia de organización interna de la cooperativa, se observa un conflicto importante en materia de tensión entre los asociados que responde en parte a la falta de resolución de la distribución de las tareas al interior del proceso productivo y de la necesidad de cubrir en sus puestos a las autoridades de la cooperativa que

están abocadas a tareas de gestión. Por otro lado, está latente en el mediano plazo el traspaso generacional ya que algunos de los integrantes de la cooperativa que ejercen las funciones administrativas y de supervisión, están cerca de la edad de retiro.

En este sentido, se evidenciaron algunas resistencias entre los restantes trabajadores para capacitarse en las tareas

que deben cubrir en la producción. También este conflicto está atravesado por disidencias de índole gremial entre algunos de los integrantes de la cooperativa.

La resolución de los conflictos internos será imprescindible para hacer sustentable el proyecto productivo, cuestión que resulta incluso prioritaria frente a las restricciones técnicas, señaladas como los cooperativistas como su principal debilidad. De todas maneras, ambas restricciones deberán plantearse para alcanzar las metas de “sacar adelante la cooperativa” y ahorrar el capital suficiente para comprar la fábrica una vez vencido el plazo de la expropiación.



## Cooperativa de Trabajo Viniplast Limitada

### Antecedentes de la empresa Viniplast SACIF

La empresa Viniplast S.A.C.I.F. se fundó en junio de 1961. Desde su inicio, ocupó un lugar destacado en la fabricación de insumos para la industria del calzado y tapicería. En este último rubro, se constituyó como proveedora de la industria de autopartes (cuerina para el tapizado de butacas), siendo su producción principal, las telas de plástico para la elaboración de partes de calzados (plantillas, partes de zapatillas, calzado de mujer), carteras y fundas. Era una de las empresas líderes con grandes clientes locales y en el exterior, en especial en Brasil y Uruguay, donde tenían distribuidores propios. La empresa llegó a tener 70 empleados.

Con la Convertibilidad, las industrias textiles y de calzados fueron algunas de las más perjudicadas por la competencia de los bienes importados provenientes de China y, a partir de 1999, por el ingreso masivo de productos desde Brasil. Para hacer frente a la competencia, en los primeros años la compañía realizó algunas inversiones en maquinaria contrayendo abultados compromisos financieros, los cuales no pudieron finamente saldar. Con la crisis del Tequila, en 1995, debieron suspender los pagos y los intereses de las continuas refinanciaciones que profundizaron la crisis financiera de la firma. A esta situación se le sumaron los desastrosos propios de la administración de la empresa.

Desde mediados de 1998, el dueño de la empresa quería desvincularse de la actividad productiva por su edad avanzada. A tales fines, en el año 1999 realizó un contrato con un grupo empresario (Celta Argentina-Centro de Mayorista de Cerámica S.A) para cederle la administración de la firma. De acuerdo a lo manifestado por los trabajadores, este grupo realizó una gestión muy

irregular y fue el principal causal de la quiebra. Cabe destacar que este grupo también administraba una empresa del mismo rubro competidora de ésta (Plavimil). La hipótesis de los trabajadores para explicar la crisis de su empresa y el vaciamiento asumía que la administración compartida de Viniplast y Plavimil le permitió trasladar las pérdidas a una de ellas y concentrar sus recursos productivos (maquinaria, insumos, inventario) y ganancias en la otra. En este reparto, fue Viniplast la empresa perdedora.

Con las dificultades financieras descritas, y el endeudamiento del pago de vacaciones, aguinaldos a los empleados -que debieron acostumbrarse a percibir sus salarios en cuotas-, la empresa siguió funcionando hasta diciembre de 2001. En ese momento, la mayoría de los 40 empleados que quedaban en la planta fueron suspendidos por telegrama. Esta situación les llamó la atención porque sucedió en un momento en que tenían varios pedidos pendientes de cumplir y estaban produciendo.

Una vez transcurrido el plazo de las suspensiones, los trabajadores se incorporaron a la fábrica, pero al llegar, notaron la falta de máquinas y de stock de productos terminados que tenían (que de acuerdo a los precios de mercado de entonces, los trabajadores estimaron que alcanzaba el millón de pesos). Los representantes del grupo no se presentaron en la empresa, y los empleados no recibieron instrucciones ni noticias. Muchos entendieron que la situación de cierre de la empresa era inminente y se consideraron despedidos: *"Querían vaciar la empresa, pero como les costó hacerlo, nos suspendieron. Cuando regresamos, las máquinas estaban desmanteladas. Se llevaron casi todos los motores y las piezas de mayor valor. Antes, el piso superior que se utilizaba como depósito estaba lleno de mercaderías pero cuando reingresamos estaba vacío"*. Ante las faltas detectadas en la planta, los trabajadores se comunicaron con el dueño, quien hizo una denuncia a través de su abogado, hecho no generó las acciones legales correspondientes.

En diciembre de 2002, el grupo Celta presentó la convocatoria a acreedores. Tras evaluar la situación financiera de la empresa, el síndico pidió inmediatamente la quiebra.

### El proceso de constitución de la cooperativa

Los empleados de la firma acudieron al Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas para recibir asesoramiento legal y enterarse de los pasos que podían seguir para defender la planta. Uno de los abogados del movimiento les propuso la formación de una cooperativa de trabajo, que se había vuelto –según él– la mejor manera de sostener la fuente de trabajo en un marco de legalidad y relativa estabilidad.

En el mes de febrero de 2003, realizaron la inscripción ante el INAES de la cooperativa, bajo la denominación *Cooperativa de Trabajo Viniplast Limitada*, con la asociación de 11 trabajadores. Con la matrícula en trámite, se presentaron ante el

Los trabajadores presentaron un proyecto ante la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires a los fines de que se realice la expropiación de las instalaciones y la maquinaria que les permita hacerse cargo de la unidad productiva por un plazo de 2 años, y así tener un escenario más estable para poder continuar con la producción<sup>52</sup>.

### La puesta en marcha de la planta

A partir del mes de febrero de 2003, pudieron hacerse cargo efectivamente la administración de la planta. En primer lugar, debieron tramitar la habilitación de los servicios públicos con las empresas prestatarias. Como no tenían aún la figura legal de cooperativa sancionada por el INAES, las concesionarias les pidieron que abonen las deudas atrasadas o, en su defecto, presenten garantías. Pero estas condiciones eran inalcanzables para los trabajadores en la situación que tenían.



juzgado para solicitar la administración de la planta durante el proceso de quiebra. El juez aceptó la propuesta y les concedió la custodia del inmueble y los activos para que atiendan el funcionamiento de la unidad productiva. Se realizó el inventario físico con la presencia del contador del ex dueño, un oficial de justicia y uno de los trabajadores en representación, en donde se volvió a constatar la falta de elementos respecto a un inventario que se había realizado en 1995.

En términos de la situación legal, a marzo de 2003, el proceso de quiebra no había concluido.

Paralelamente, tomaron contacto con un cliente muy interesado en que la empresa comience a producir. Cabe destacar que el rubro en el cual se desempeña la cooperativa tuvo un impulso considerable tras la devaluación. Este cliente les ofreció realizar un contrato a facon y hacerse cargo de la renegociación de los servicios públicos con las empresas. A partir de esa relación, comenzaron a producir tela de plástico para plantillas de distinto grosor. A abril de 2003, se encontraban produciendo 15.000 metros mensuales, aunque el contrato con el cliente contemplaba hasta 30.000 mtrs/mes.

Durante el tiempo en que la empresa fue administrada por el grupo Celta y el lapso que permaneció cerrada, sus competidoras se reposicionaron alcanzando una producción que estiman cercana a los 20.000 mtrs/mes. Entre las mayores competidoras aparece la empresa Plavimil que continúa gerenciada por el grupo Celta.

En términos del proceso productivo, la fábrica cuenta con dos líneas de producción para la elaboración de las telas plásticas y la impresión de las telas de tapicería. Una de ellas quedó desmantelada por la extracción de piezas y motores que fueron extraídos durante el cese de actividades. Por otra parte, la planta dispone de dos máquinas tejedoras, actualmente no están siendo utilizadas, que junto con las líneas de producción realizarían el proceso completo desde la elaboración del hilado de las telas hasta la impresión, grabado y tintura de las mismas.<sup>53</sup>

### Organización interna de la Cooperativa

Los 11 trabajadores que se incorporaron en la Cooperativa Viniplast, desarrollaban tareas específicas del área de producción en la empresa, con excepción de uno de ellos que era el encargado de las ventas. Ante el reducido número de asociados, debieron aprender otras tareas para cubrir las tareas de administración y gestión.

Con referencia al excedente, establecieron un sistema de retiros directos e igualitarios en concepto de viáticos con frecuencia semanal, el cual es muy variable dependiendo de las condiciones de pago que el contratista *a façon* ha estipulado.

### Perspectivas

La Cooperativa Viniplast transita por una etapa muy incipiente de recuperación, con dos meses de actividades tras el período de la quiebra, y un marco legal que no ha cerrado el proceso de cesión de la explotación de los bienes y el inmueble.

La producción para un único cliente, a través de la modalidad *a façon*, si bien les permitió reiniciar la actividad productiva y contar con los primeros ingresos, ha implicado niveles de producción y rentabilidad muy escasos. Sumado a ello, en algunas oportunidades, la calidad de los insumos entregados por su cliente derivó en la pérdida completa de la producción. En este sentido, cabe mencionar, que la Cooperativa no ha podido reestablecer los controles de calidad de insumos necesarios -que podrían efectuarse en el laboratorio existente- al no disponer del personal especializado y ante la falta de los materiales necesarios para realizar los ensayos.

Respecto a la tecnología, cabe destacar, que si bien la planta dispone de maquinarias que podría realizar el proceso productivo completo, se requiere grandes inversiones para la puesta en funcionamiento de los bienes desmantelados y la puesta a punto de aquellos que estuvieron paralizadas o carecieron de las inversiones necesarias para su mantenimiento.

Pese a las restricciones analizadas, la producción de la cooperativa contaría con un mercado potencial en expansión y la disponibilidad de bienes de capital que les permitiría ampliar el mix de producción que podría orientarse a diferentes sectores económicos. Sin embargo, los cooperativistas no visualizan las fortalezas de la cooperativa y esto, se evalúa como su principal debilidad y por lo tanto la mayor amenaza de permanecer cautiva de relaciones comerciales caracterizadas por una diferencia sustancial en poder de negociación de las partes, en desventaja de la organización.





## V. Conclusiones y perspectivas

Como se mencionó en la Sección III, las empresas recuperadas analizadas se han enfrentado a un doble desafío. Por un lado, a partir de la resistencia al cierre de las unidades productivas, los trabajadores se plantearon el desafío de obtener un marco legal y jurídico para la reapertura de las mismas en manos de los trabajadores. Superada esa etapa inicial, han de abocarse a la tarea de alcanzar el sostenimiento de la actividad económica, lo que implica insertarse como nuevos agentes en el mercado y lograr una organización interna acorde a dicho rol singular.

Luego del estudio de casos desarrollado en la Sección IV, es posible concluir que la mayoría de las cooperativas han superado el primer desafío, transitando exitosamente la primera etapa, incluso alcanzando una amplia legitimidad social. Sin embargo, la instancia de consolidación de la

recuperación aparece como un desafío mayor que todas continúan transitando, en una etapa en la que se manifiestan las principales problemáticas y restricciones. Ambas instancias, con los objetivos superados y a superar, presentan rasgos en común entre las cooperativas analizadas, que serán analizados en este apartado final.

### La primera etapa de la recuperación

Las experiencias de las empresas recuperadas se gestaron en la instancia de reclamo al cumplimiento de las obligaciones patronales que dieron lugar a acciones defensivas y colectivas, ante el inminente cierre de los establecimientos productivos. La ausencia de una respuesta al conflicto laboral por parte de los empresarios, las instituciones de intermediación laboral y las organizaciones sindicales, alentó la acción de los trabajadores en busca de alternativas para la defensa de sus puestos de trabajo.



En el marco de la recesión económica vigente y la implementación de políticas sociales que resultaron insuficientes para responder a las dimensiones del desempleo y la pobreza alcanzadas, las acciones de recuperación constituyeron una alternativa para la defensa del trabajo genuino y el aprovechamiento de la capacidad productiva instalada en la economía local. La multiplicación de estas experiencias estuvo íntimamente relacionada con la profundización de esa crisis económica y social.

Si bien las primeras experiencias de recuperación que se dieron a nivel país y en la Ciudad de Buenos Aires actuaron como antecedentes y casos orientadores, los trabajadores que intervinieron en las recuperaciones subsiguientes no contaban con prácticas intensivas en la resolución de conflictos laborales, y tampoco tenían una activa participación en movimientos sindicales. Sin embargo, su accionar en la recuperación tuvo resultados exitosos en tanto las instancias alcanzadas en el marco legal permitieron viabilizar sus proyectos. Asimismo, sus reivindicaciones obtuvieron legitimación social en la medida que distintas organizaciones sociales acompañaron sus acciones en los momentos más conflictivos de la recuperación y tuvieron alta repercusión mediática con expresiones públicas a su favor.

En este sentido, cabe mencionarse el surgimiento de una nueva forma de organización y representación obrera en torno a estas experiencias. El caso más significativo tal vez sea la constitución del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas. En la mayoría de los casos, las instituciones sindicales desatendieron la emergencia de estos procesos y los requerimientos de los trabajadores. Sólo mostraron mayor interés en su intervención en la medida que el fenómeno tomó dimensión nacional y reconocimiento público.

En esta etapa, los trabajadores transitaban diversas y continuas instancias de debate. La toma

conjunta de decisiones y las negociaciones realizadas -frente a los poderes legislativos y judiciales e instituciones gubernamentales locales y nacionales-, constituyeron un proceso de aprendizaje y formación de capacidades de negociación de los trabajadores involucrados. Los logros obtenidos generaron una gran motivación para reiniciar las actividades productivas y asumir un papel protagónico en la conducción de la empresa. La figura societaria adoptada no sólo les dio un marco de legalidad y estabilidad a su experiencia, sino también se asumió como una forma de organización democrática y participativa, donde las decisiones y los mecanismos de control de gestión se realizan de forma conjunta.

### La segunda etapa de la recuperación

La *segunda etapa* que se inicia cuando los socios-trabajadores asumen la conducción de la empresa presenta el segundo gran desafío: alcanzar la consolidación de la puesta en marcha de la misma y lograr la viabilidad económica y financiera del proyecto productivo.

Cabe destacarse que las acciones de recuperación se generaron en un ámbito de empresas que, según las características identificadas estaban inmersas en el conjunto de pequeñas y medianas firmas argentinas que Yoguel y Moori-Koenig<sup>54</sup> categorizan dentro de un grupo que enfrenta un "desafío refundacional". Mayoritariamente, estas firmas presentan problemas organizacionales, con lógicas de conducción centralizada en los dueños, con escaso nivel de desarrollo de innovaciones. Se desarrollaron durante la etapa más intensiva de industrialización por sustitución de importaciones, con una producción orientada fundamentalmente al mercado interno, con altos niveles de protección e inversiones marginales o desafortunadas -como lo observado en el sector gráfico- en la medida que no pudieron ser amortizadas.

Pese a la singularidad de los procesos de las firmas recuperadas, las mismas no pueden desligarse del todo de su historia anterior. Esto no implica reducir las particularidades de la nueva organización y los elementos diferenciales a su condición PyME. Por el contrario, requiere la adopción de una perspectiva más integral para el abordaje de la temática de las empresas recuperadas, cuya problemática no puede reducirse sólo a un análisis de las mismas como sociedades cooperativas y mucho menos, como agentes reivindicativos de las problemáticas sociales actuales. Asimismo, se considera que las acciones de política que se orienten a la atención de estas experiencias han de considerarlas como agentes económicos cuyas problemáticas son compartidas con el universo PyME y que a su vez, por su emergencia en el marco de una economía en crisis y su estado de desarrollo, asumen una agudeza mayor.

En función de lo expuesto, muchas de las dificultades observadas en la puesta en marcha de las fábricas fueron heredadas de la gestión anterior y de su condición como PyMEs. Sumadas a las problemáticas propias de la nueva etapa como empresas recuperadas, las restricciones enfrentadas han condicionado los resultados económicos alcanzados, generando niveles de baja productividad y rentabilidad asociada. Estas problemáticas pueden discriminarse a partir de su manifestación en el plano interno o externo de las firmas.

#### **Restricciones externas: abastecimiento y financiamiento**

Como es sabido, la apertura económica derivada del régimen de Convertibilidad vigente durante la década del '90 propició la sustitución de la producción nacional por la oferta importada. Al mismo tiempo, la concentración económica sucedida en los sectores de actividad orientados a la explotación de recursos estratégicos generó una oligopolización en la provisión de los insumos

intermedios producidos localmente, en torno a grandes empresas y corporaciones. Estas condiciones conformaron un patrón de consumo altamente dependiente de los productos provenientes del extranjero o de mercados oligopólicos, especialmente en la oferta de insumos intermedios requeridos por los sectores de actividad que, pese a la apertura, pudieron subsistir.

A partir de la devaluación doméstica acaecida en febrero de 2002, el encarecimiento de los insumos y el incipiente estado de la sustitución de importaciones, las cooperativas analizadas atravesaron dificultades en el abastecimiento de los materiales que requieren sus correspondientes procesos industriales. Al encarecimiento de los insumos importados, se le sumó el alto costo de los productos elaborados en el país, ofrecidos por grandes empresas que operan en mercados altamente concentrados. A su vez, esas empresas oligopólicas han fijado en este período condiciones de pago y precios que no se condicen con la alteración real de sus estructuras de costos, incluso incrementando los importes en productos cuyo componente importado es nulo o muy reducido, o en momentos en que la cotización del dólar se ha mantenido estable. Por otra parte, de acuerdo a otros estudios realizados<sup>55</sup>, el impacto negativo asociado a esa concentración económica trasciende a los casos de las empresas recuperadas analizadas en este libro, desalentando la reactivación de la producción local de pequeña y mediana escala.

Entonces, si bien en términos teóricos las nuevas condiciones económicas suponen mayores oportunidades para el crecimiento de las actividades relacionadas con la sustitución de los productos importados, se ve condicionado ese crecimiento por los mayores costos asociados con la provisión de sus insumos, las exigencias de las nuevas modalidades de pago establecidas por sus proveedores y la inaccesibilidad a instrumentos crediticios que les permitan reunir el capital de trabajo suficiente para hacer frente a esos costos y esas exigencias.

En función de la situación descripta, las empresas recuperadas trataron de enfrentar los problemas de abastecimiento, apelando a algunas de las siguientes acciones:

- i. *compras de insumos en pequeños volúmenes a proveedores locales, o alternativos de los tradicionales*, lo que implicó un incremento relativo de los costos y requirió en muchos casos la readaptación de los procesos productivos;
- ii. *establecieron una relación con sus proveedores más de tipo solidaria que comercial*: apelando a su condición inicial y la promesa de pago; en algunos casos consiguieron comercializar así incluso con los mismos proveedores con los cuales la gestión anterior tenía deudas pendientes,
- iii. *trataron de acordar con sus clientes el pago adelantado, para así adquirir la materia prima necesaria para la producción*: esta última modalidad fue más fuerte en los casos en que la desaparición de la empresa en el rubro le implicó al cliente grandes problemas de abastecimiento;
- iv. *aceptaron modalidades de trabajo a façon*: que les proveyó de los insumos necesarios para producir y ha actuado como forma de financiamiento del capital de trabajo inicial. Sin embargo, esas modalidades les exigen una reducción significativa de los márgenes de rentabilidad y en algunos casos la mala calidad de los insumos provistos, y la imposibilidad de analizarlos, deriva en la pérdida de producciones enteras.

Estas acciones les permitieron retomar el ciclo productivo, y hacer frente a la falta de capital de trabajo propio y la imposibilidad de acceso a financiamiento. No obstante, a los efectos de alcanzar niveles de producción y rentabilidad que permitan hacer sustentable la actividad en el largo plazo, resulta necesario superar estas acciones y

definir estrategias que les permitan sortear las limitaciones planteadas. Para ello se considera que el desarrollo de vinculaciones de tipo productivo o comercial con otras empresas de similar tamaño puede contribuir a mejorar su capacidad de negociación frente a proveedores y clientes. Incluso, permitiría superar las dificultades de aceptación en el mercado que algunas de las cooperativas, en su carácter de empresas recuperadas, han enfrentado. Independientemente de la orientación estratégica o ideológica que cada una se quiere dar, todos los casos que se han preocupado por colocar sus productos en el mercado han visto disminuidos los niveles de desconfianza de los clientes por sus estrategias adecuadas de atención, manejo de los tiempos y costos en la provisión de sus bienes.

De todas formas, la situación planteada en las empresas recuperadas no escapa de la problemática generalizada en torno a la provisión de insumos en la economía y refuerza la necesidad de que se garantice el cumplimiento efectivo de la legislación vigente en materia de defensa de la competencia, sobre todo en este escenario post devaluación que apunta a la recuperación y desarrollo del tejido productivo local.

Como se mencionó anteriormente, gran parte de las dificultades observadas han estado atravesadas por la *falta de capital de trabajo* de las cooperativas, y su imposibilidad de acceder a los sistemas formales de crédito debido a sus diferentes condiciones (por la situación legal anterior, por la poca trayectoria de la nueva sociedad, por la inestabilidad de la actividad asociada a la evolución de la condición legal de las instalaciones). No obstante las particularidades de estos casos, también comparten las limitaciones que presentan la mayoría de las PyMEs, por los altos costos de financiamiento, las falencias en materia de garantías y la falta de líneas de crédito adaptadas a este segmento empresarial.

A los efectos de reunir el capital de trabajo inicial que les permitiera iniciar la actividad productiva, las cooperativas analizadas recurrieron a diferentes modalidades de financiamiento alternativos y singulares en el ámbito productivo, tales como los aportes de otras cooperativas u organizaciones políticas en forma de préstamo o donación (IMPA, Diógenes Taborda, Vieytes) para el pago de servicios o insumos, la venta del material de descarte o materia prima encontrados en las plantas (en la totalidad de los casos), y la modalidad de contratación *a façon*, ya comentada.

Ante las restricciones financieras planteadas, se destaca la activa intervención del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que asistió financieramente esas necesidades en los casos de IMPA, Vieytes y Chilavert otorgando subsidios orientados a la mejora de los procesos productivos y la actualización tecnológica. Este tipo de política local implementada resulta acertada no sólo como apoyo al desarrollo de estas experiencias sino también por la modalidad utilizada. En este sentido, el otorgamiento de los fondos estuvo acompañado por una asistencia técnica en torno al diseño de un plan de acción para la aplicación de las inversiones y las etapas involucradas. Los proyectos no sólo fueron evaluados sino también asistidos a los fines de mejorar sus capacidades de aplicación. Este complemento resulta necesario en la medida que permite contrarrestar algunas debilidades de gestión observadas en las experiencias analizadas. En este sentido, se considera que la asistencia técnica sería beneficiosa también en la etapa de implementación de las mejoras planificadas, además del control gubernamental de las metas comprometidas.

Cabe destacarse que este tipo de políticas públicas de asistencia técnica y financiera no han sido aplicados por el Estado Nacional, pese a que la experiencia de las empresas recuperadas trasciende los límites jurisdiccionales provinciales y municipales y las organizaciones que las nuclean

han manifestado la necesidad de que se apliquen a esa escala. En este sentido, el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas ha requerido la implementación de medidas tendientes a asistir financieramente a las empresas autogestionadas emergentes. Al respecto, a través de legisladores que acompañan esta iniciativa, han presentado proyectos de ley tanto en la Cámara de Diputados Nacional como en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires para la creación de un fondo fiduciario para el apoyo y recomposición del capital de gestión de las cooperativas de trabajo que surjan de procesos concursales.

#### **Restricciones internas: condiciones tecnológicas heredadas y el desafío de la gestión**

Las cooperativas analizadas se enfrentaron con la necesidad de acondicionar la maquinaria instalada en las empresas, ya que en la mayoría de los casos se encontraba en mal estado y presentaba un alto grado de atraso tecnológico. En casi todas las plantas, con excepción de las industrias gráficas, las máquinas cuentan con una antigüedad promedio de 40 años. Aunque en algunos casos las administraciones anteriores habían adquirido maquinarias usadas en buen estado inicial, no realizaron las inversiones necesarias en reparaciones y mantenimiento que permitiesen optimizar su rendimiento y evitar su consecuente deterioro. Por otra parte, a esa situación tecnológica heredada se le sumaron en algunas cooperativas las dificultades asociadas a las extracciones de piezas claves de las máquinas y rodados durante el cierre de la planta, que implicaron el desmantelamiento de las líneas de producción<sup>56</sup>.

Ante la falta de recursos para la puesta a punto de las máquinas y la adquisición de las piezas faltantes, las tareas de reparación fueron realizadas por algunos técnicos que en la etapa anterior de las empresas estaban a cargo del mantenimiento las mismas. No obstante, los arreglos realizados fueron transitorios y parciales

y eso ha implicado una vez iniciada la actividad, que se presenten fallas en el funcionamiento de algunas etapas del proceso productivo.

A su vez, debido a esta situación, los trabajadores se vieron obligados a realizar adaptaciones en algunas etapas del proceso productivo o contratar servicios a terceros en condiciones mayoritariamente desfavorables. Cabe destacar la iniciativa de los trabajadores en las cooperativas Diógenes Taborda e IMPA en la medida que realizaron readaptaciones en los procesos productivos que, pese a las condiciones de la maquinaria y la falta de algunos repuestos, les permitieron reducir los costos de producción. Repasando los casos en que se acudió a la terciarización, esta modalidad no implicó una mejora en la rentabilidad, como aseguran las proposiciones teóricas hegemónicas en el campo de la administración<sup>57</sup>. La escasa especialización productiva de las firmas PyMEs locales, sumados a la alta concentración de los mercados proveedores de insumos y el encarecimiento comentado de los productos provenientes del exterior, aumentaron notablemente los costos de producción. Estas circunstancias han implicado que resulte más rentable la integración de los procesos al interior de las plantas. Pero esta opción se encuentra actualmente condicionada por las restricciones financieras y económicas de las cooperativas.

En función de las dificultades mencionadas, las cooperativas han trabajado en niveles muy inferiores a los que sus capacidades instaladas les permitirían. Por lo general, sus cantidades producidas se ajustan a los pedidos que simultáneamente han conseguido, ya que no cuentan con capacidad de estoqueo y buscan asegurarse la colocación de toda la producción antes de continuar produciendo.

Por último, se entiende que el mayor desafío que deben enfrentar en su conjunto es el fortalecimiento de las habilidades de gestión y el desarrollo de las capacidades organizacionales. Los trabajadores contaban con una extensa

trayectoria laboral conformada a lo largo de la vida de cada empresa, bajo una modalidad de trabajo asalariada altamente subordinada al dueño y con una gran separación entre los niveles operativos y la conducción. La mayoría de los cooperativistas desarrollaban tareas en las áreas de producción mientras que aquellos pocos que participaban en cuestiones administrativas y de ventas no tenían experiencia en la gestión empresarial. La situación principiante en que se encuentran la mayoría de los socios obliga a la rápida formación básica en las áreas administrativas y de ventas. En este sentido, el desarrollo de las capacidades organizacionales resulta determinante para el crecimiento de estas experiencias. Concientes de esto, algunas cooperativas han tratado de avanzar en el desarrollo de cuadros internos de gestión (Artes Gráficas El Sol, La Nueva Esperanza, Diógenes Taborda, IMPA), pero en otras se presenta una mayor debilidad en la materia que implicaría la necesidad de adoptar como alternativa la incorporación de administrativos y gerentes (Chilavert, Vieytes, Viniplast). Aunque esté latente la amenaza de repetición de fallas de gestión que originaron la crisis de las empresas y la pérdida de muchos puestos de trabajo, esas incorporaciones acompañadas por modalidades de supervisión y regulación por parte de los socios facilitarían algún grado de delegación y mejoramiento de esas tareas con posibilidades de conservar el control sobre el rumbo de la empresa.

Respecto a la gestión comercial, salvo las firmas analizadas que se desempeñan en el rubro gráfico, las demás cooperativas han mantenido la política seguida por los dueños anteriores -que estaba inmersa en la lógica PyME de los '90- donde a partir de la apertura y el aumento de la presión competitiva era conveniente reducir la gama de productos ofrecidos. En el nuevo escenario, la estrategia se orienta a producir en función de los pedidos recibidos, sin apostar al aumento de la variedad y la escala. Tampoco existe un rediseño de la gestión comercial que indique un vuelco hacia un mix de producción o

hacia una especialización<sup>58</sup>. Para promover su crecimiento resulta necesario que participen y desarrollen más actividades de promoción, creando canales de información sobre nuevos mercados y clientes potenciales que resulten estratégicos para sus ventas y deriven en una mayor vinculación con ellos. La disponibilidad de esa información permitirá fortalecer la capacidad autodiagnóstica y perceptiva<sup>59</sup> que resulta fundamental para alimentar los proyectos sobre desarrollo de productos, mercados y planes de inversión.

En todos los casos, los trabajadores desarrollan *funciones polivalentes* aunque conservan en general las tareas productivas en las cuales presentan sus mayores habilidades. Esta *organización del trabajo* resulta funcional en las primeras instancias de la puesta en marcha y ante bajos niveles de producción. No obstante, al transitar el desafío de la consolidación y crecimiento de la actividad productiva, puede convertirse en una restricción en la medida que la escala de producción requiera una dedicación completa y la continuidad en la tarea facilite la resolución de los problemas e incremente la productividad.

Cabe destacarse que la separación de las tareas operativas de las administrativas y de gestión, fomentando la especialización, no debe necesariamente implicar una merma en la participación de los socios en la toma de decisiones. En este sentido, la figura cooperativa adoptada les permite implementar mecanismos de regulación y participación en la toma de decisiones, y emprender un aprendizaje respecto a los nuevos mecanismos de gestión democrática asumidos. En este camino se entiende la importancia de que todas las cooperativas analizadas desarrollan asambleas periódicas para generar un mayor involucramiento por parte de todos los socios.

Con referencia a la *distribución del excedente*, la mayoría de las cooperativas analizadas adoptaron la modalidad de retiros directos distribuidos en forma equitativa entre los asociados. Se exceptúan los casos de Artes Gráficas El Sol, donde se avanzó hacia una distribución jerárquica de los retiros, e IMPA, que incorporó adicionales por las horas extra trabajadas. No obstante, subsisten en los demás casos desentendimientos por los criterios equitativos de la distribución, debido a que existen diferencias entre la cantidad de horas trabajadas o el grado de responsabilidad que asume cada uno de los miembros. Si bien estas cuestiones fueron aminoradas en la etapa incipiente de recuperación por los niveles de retiros muy bajos, pueden reflotar en una etapa más avanzada de crecimiento de la producción, desalentando la unidad de los protagonistas de estas experiencias, en un mediano plazo. Es necesario tener en cuenta que estas cuestiones trascienden la forma jurídica de las organizaciones, y se plantean en todas las relaciones laborales más allá de la modalidad que adopten.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, y a los fines de propiciar la organización del trabajo y la producción en las empresas recuperadas en general, resulta oportuno reforzar la participación de los cooperativistas en las acciones de capacitación promovidas desde instituciones y organizaciones, tanto privadas como públicas, como ser el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires que desarrolla talleres y cursos. Esta capacitación les permitirá profundizar cuestiones relacionadas tanto con la organización de la producción y los mecanismos de regulación y control de la administración como con el fomento de los principios cooperativos en esas actividades. Estas líneas de acción no sólo lograrían mejorar la organización *interna* entre los miembros sino que sobre todo serían una herramienta muy enriquecedora para el desarrollo de las aptitudes empresarias, la administración y gestión *hacia fuera* de la cooperativa.

## El escenario futuro

Finalmente, al momento de analizar las debilidades y fortalezas asociadas a estas cooperativas, así como las restricciones que enfrentaron estas experiencias, debe tenerse en cuenta que el horizonte temporal de los proyectos que encaren las cooperativas tiene -en principio- una limitación de tiempo dado por el plazo de concesión que estableció la disponibilidad de las unidades productivas que fueron sujeto de ocupación temporaria. Mientras tanto, los procesos legales de declaración y ejecución de la quiebra de las empresas fallidas continúan y el escenario productivo, transcurrido ese lapso, tiene un devenir incierto. En este sentido, se sostiene por parte de las empresas recuperadas la necesidad de que se modifique la ley de quiebras y se habilite la posibilidad de que las cooperativas de trabajo conformadas tengan prioridad como acreedoras para la adquisición de las unidades productivas involucradas.

No obstante ello, es de destacar la acción pública local, tanto desde la Legislatura porteña como desde la gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que acompañó estas experiencias brindando un marco jurídico que permitiera la continuidad y el desarrollo de las actividades productivas en crisis inmersas en este escenario. En igual sentido, la asistencia brindada desde el Poder Ejecutivo porteño en materia técnica, legal y financiera han facilitado el sostenimiento de las empresas en actividad y el diseño de acciones a seguir por parte de las firmas recuperadas para superar las problemáticas que se han suscitado tras el inicio de la segunda etapa de la recuperación.

En el actual contexto de reactivación económica en la Argentina, luego de casi cinco años de recesión, se abre un escenario de mejores perspectivas para el desarrollo de actividades productivas locales. En esta coyuntura más favorable, las empresas recuperadas por sus trabajadores aparecen como nuevos agentes surgidos de la crisis, dispuestos a sostener de una manera alternativa la producción y el trabajo

genuino. No obstante la legitimidad social e institucional alcanzada a partir de la emergencia de sus experiencias, la viabilidad económica de las empresas recuperadas dependerá en gran medida de la superación de los desafíos enfrentados en la segunda etapa. Es decir, del desarrollo de una gestión integral que les permita superar las restricciones internas para lograr insertarse en el tejido productivo aprovechando las oportunidades del mercado y así alcanzar un crecimiento de la actividad productiva sustentable a largo plazo.



## Notas

<sup>1</sup> Para un desarrollo pormenorizado de este proceso véase Nochteff, Hugo; La política económica en la Argentina de los noventa. Una mirada de conjunto, en Revista Época, Nro. 1, Buenos Aires, diciembre de 1999; Schorr, Martín, El sector manufacturero argentino en la década del noventa: desindustrialización, concentración de la producción y regresividad distributiva. Una aproximación a través del desempeño de las grandes firmas; en Revista Época, Nro. 1, Buenos Aires, diciembre de 1999; BASUALDO, Eduardo, Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los noventa. Una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros, FLACSO/ Universidad Nacional de Quilmes/ IDEP, Buenos Aires; Giosa Zuazua, Noemí; Desempleo y precariedad laboral en la Argentina de los años '90, en Revista Época, Nro 1, Buenos Aires, 1999.

<sup>2</sup> Según datos arrojados en el Informe del relevamiento entre empresas recuperadas por los trabajadores; en el marco del Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, mayo 2003. Otras fuentes dan cuenta de la existencia de 140 experiencias que involucran a un poco más de 10.000 trabajadores.

<sup>3</sup> Se dispone un plazo para la transferencia de las participaciones societarias o accionarias de la sociedad deudora al ofertante, quien debe hacer efectivo el pago de la adquisición al juzgado. Dicho depósito queda a disposición de los socios o accionistas, quienes deberán solicitar la emisión de cheque por parte del juzgado para cumplir con sus acreencias en virtud de lo estipulado en el acuerdo preventivo.

<sup>4</sup> Después este plazo se extiende por 180 días a través de la Ley 25.640 sancionada en septiembre de 2002

<sup>5</sup> Que fueron 90 días a partir de la reforma incorporada en mayo de 2002, mediante la Ley 25.589.

<sup>6</sup> Cabe aclarar que estas cifras no incluyen los juicios hipotecarios que tuvieron un tratamiento separado y se incrementaron significativamente en el año 2002.

<sup>7</sup> Según las cifras difundidas por Monitor Veraz, Edición Número 114, enero de 2003, Organización Veraz S.A. Este informe también revela que, una vez concluido el plazo de suspensión definido por la nueva normativa y pasada la feria judicial, las perspectivas indican que a partir de febrero de 2003 se incrementarán las causas

presentadas, ya que la situación de muchas empresas no logró resolverse más que en el mediano plazo.

<sup>8</sup> La declaración puede ser realizada por el juez, por el acreedor o por el mismo deudor. También puede ocurrir que la presentación de la quiebra sea directa, sin pasar por el concurso preventivo.

<sup>9</sup> En adelante, se entenderá como empresa fallida a aquella que ha transitado la cesación de pagos y se encuentra en proceso de quiebra.

<sup>10</sup> Deben integrarse en la cooperativa aquellos trabajadores en relación de dependencia de la empresa que representen a las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales.

<sup>11</sup> De acuerdo a lo manifestado por representantes del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas que fueron entrevistados, las modificaciones sugeridas por ellos y los legisladores partidarios de las reformas fueron incorporadas parcialmente. Si bien se contempló la posibilidad de administrar y explotar los activos hasta el remate por parte de los trabajadores constituidos en cooperativas de trabajo, no se incorporó la posibilidad de que los mismos adquieran los bienes muebles e inmuebles, en forma conjunta, mediante la capitalización de los créditos a favor de ellos y del Estado, como principales acreedores privilegiados de la quiebra. Con esta opción, el proyecto apuntaba a privilegiar la continuidad de la empresa como unidad productiva en lugar de su liquidación. Al respecto, ver Proyecto de Ley sobre Protección del Patrimonio Tecnológico, presentado el 23 de marzo de 2003 por los Diputados Gutiérrez, V., Ocaña, G., Gutiérrez, F., Melillo, F. y Bordenave, M ([www.diputados.gov.ar](http://www.diputados.gov.ar)).

<sup>12</sup> Si bien este movimiento contiene varias expresiones políticas (tanto sindicales como partidarias), el objetivo en común planteado ha estado basado en la cooperación entre las empresas involucradas, el apoyo mutuo, la necesidad de centralizar y solidificar los mecanismos de demanda hacia el estado, tanto en materia de reformas legislativas como de ejecución de políticas orientadas a atender sus problemáticas. En este marco, el movimiento se constituyó frente a la demanda común de que se atiendan su reclamo para la modificación de la ley de quiebras. En gran medida, su persistencia posibilitó la modificación comentada del Artículo 190.

<sup>13</sup> Esta medida fue dispuesta en el marco de la emergencia económica, tras la devaluación, a partir de las presiones de grandes empresas locales que presentaban problemas financieros y que temían la liquidación de su patrimonio. La prórroga de los plazos



de concurso preventivo y la suspensión de las liquidaciones les dio un marco de acción mayor para evitar las quiebras y el paso de manos de esas firmas altamente endeudadas. Posteriormente, las prerrogativas del FMI, en el marco de las negociaciones para un acuerdo de ayuda financiera para la Argentina, exigieron la derogación de esas reformas junto con la reforma de la Ley de Subversión Económica, para permitir las liquidaciones de las empresas y habilitar la posibilidad de que las mismas sean adquiridas por capitales extranjeros. Esto fue lo que motivó la posterior derogación parcial de las reformas. Al respecto, se consultaron las ediciones de periódicos de esas fechas ([www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar), [www.infobae.com.ar](http://www.infobae.com.ar), [www.pagina12.com.ar](http://www.pagina12.com.ar)) y [www.parlamentario.com.ar](http://www.parlamentario.com.ar).

<sup>14</sup> Al respecto, ver Proyecto de Ley sobre Protección del Patrimonio Tecnológico, Op. Cit.

<sup>15</sup> Artículo 57 de la Ley Nacional 21.499 del 17/01/1977.

<sup>16</sup> El expropiante (que puede ser el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires o la persona que en la misma ley se estipule como sujeto expropiante) notifica al propietario del bien en cuestión la tasación establecida indicando la fecha del pago. Se contempla el plazo de un año desde la vigencia de la ley de declaración de utilidad pública y el momento en que el expropiante puede notificar la tasación al propietario. La tasación es realizada por el Banco Ciudad de Buenos Aires. De corresponder el caso, se notifica al acreedor hipotecario o titular de cualquier otro derecho real sobre el bien y/o a los jueces embargantes o inhibientes. El propietario tiene un plazo de 30 días para manifestar la oposición a la indemnización fijada y transcurrido el plazo sin objeciones, la tasación se considera aceptada. Ante un acuerdo de las partes, continúa el pago de la indemnización al propietario, en forma directa.

<sup>17</sup> En rigor, por el proceso judicial en el que estaban todas las empresas, el pago se realiza al juzgado donde tramita la quiebra de la empresa en cuestión.

<sup>18</sup> Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995

<sup>19</sup> Caputo, S. y L. Saavedra; Diagnóstico y Propuesta de Política Pública para Fábricas Recuperadas. Informe de avance del equipo de Vicejefatura de Gabinete de Ministros; Presidencia de la Nación; diciembre de 2002.

<sup>20</sup> A diciembre de 2002, se engloban en este grupo Zanón (Neuquén), Brukman (Ciudad de Buenos Aires), Transportes del Oeste (Provincia de Buenos Aires) y Clínica Junín (Córdoba).

<sup>21</sup> Al respecto, ver Palomino y otros; El Movimiento de Trabajadores de Empresas Recuperadas, mimeo.

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, El Cooperativismo agropecuario. Breve Reseña histórica, 2001.

<sup>23</sup> Kampel, E y M Vuotto; La Banca cooperativa en Argentina; en Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, documento Nro. 24. UBA, marzo de 2000.

<sup>24</sup> Levin, A. y G. Verbeke; El Cooperativismo argentino en cifras; Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, documento Nro. 6. UBA, diciembre de 1997.

<sup>25</sup> Levin, A. y G. Verbeke, Op.Cit.

<sup>26</sup> Datos estadísticos extraídos de la base de datos e informes del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES); [www.inaes.gov.ar](http://www.inaes.gov.ar).

<sup>27</sup> Idem nota 29.

<sup>28</sup> En Argentina, el funcionamiento de las cooperativas está regulado por la Ley 20.337 de 1973, con algunas modificaciones implementadas en 1996, que determina las reglas a seguir para realizar los estatutos, las resoluciones de los órganos de aplicación así como los reglamentos internos. Asimismo, otras disposiciones que no se discriminan en esa ley para esta figura legal, se toman de la Ley 19.550, que reglamenta a las sociedades comerciales en general.

<sup>29</sup> Levin, A. y G. Verbeke; El Cooperativismo argentino en cifras; Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, documento Nro. 6. UBA, diciembre de 1997

<sup>30</sup> En el escenario posterior a la devaluación, las autoridades de la cooperativa replantearon los plazos de cumplimiento de sus obligaciones, reduciéndolos a 6 años. Entablaron negociaciones con los acreedores privados en forma individual en las cuales obtuvieron resultados exitosos. En cambio, las propuestas de renegociación de la deuda presentadas por la cooperativa al Banco Nación fueron rechazadas. Cabe destacar que el Banco Nación constituye el principal acreedor con una deuda hipotecaria de \$ 4 millones sobre el inmueble, y el segundo en importancia es el Banco Ciudad como acreedor prendario sobre la maquinaria.

<sup>31</sup> Se puede consultar la Ley 603/2001 en el Boletín Oficial de la Ciudad de Buenos Aires Nro. 1233 del 16/07/2001 ([www.cedom.gov.ar](http://www.cedom.gov.ar)).

<sup>32</sup> En "La Fábrica IMPA Ciudad Cultural" se realizan más de treinta talleres de danzas argentinas, de entrenamiento actoral en improvisación, de construcción de

instrumentos, de dibujo, de cerámica, de fileteado. A su vez, se organizan seminarios específicos y otros espectáculos y eventos artísticos.

<sup>33</sup> Esta máquina es una impresora off-set de 6 colores que graba directamente sobre el cilindro de aluminio, realizando series de impresión de gran calidad.

<sup>34</sup> Los bienes afectados por esta ley fueron detallados en el anexo de la misma, y se determinaron en virtud del inventario físico realizado desde el juzgado donde se tramitaba el proceso de quiebra. El proceso de expropiación se iniciaría a partir de los 30 días de sancionada la ley, con la valuación de los bienes realizada por el Banco Ciudad de Buenos Aires, de acuerdo a los términos estipulados en la Ley 238.

<sup>35</sup> De acuerdo a lo declarado por el entrevistado, la cooperativa ha enfrentado desde la reapertura de la empresa un gasto mensual por servicios públicos de \$ 10.000.

<sup>36</sup> Si hubiesen podido sostener o recuperar su mercado, tanto local como externo, estarían en condiciones de importar directamente sus insumos, obteniendo un mejor precio por la mayor cantidad requerida (un container tiene 90.000 kgrs. y sería lo mínimo a importar) y una calidad superior. En este sentido, cabe destacarse que, según los cooperativistas entrevistados, los grandes importadores y distribuidores de cacao locales tienen un alto poder de mercado y manipulan considerablemente los precios de venta locales.

<sup>37</sup> En especial, lo que discontinuaron fue el traslado de una etapa a otra de los productos en elaboración que pasan por un entubado hacia algunas maquinarias, porque funcionan con volúmenes muy superiores a los que estaban en condiciones de producir.

<sup>38</sup> Los entrevistados comentan que en la misma exposición se encontraron con los dueños anteriores, los cuales había formado empresas utilizando marcas muy similares a Ghelco (Ghelico) y se daban a conocer como los verdaderos sucesores de la empresa. No obstante, con su presencia, la cooperativa pudo recuperar el reconocimiento a través de la marca. A su vez, este hecho relatado por los entrevistados evidencia la conducta de los dueños anteriores en materia de liquidar esa empresa Ghelco, pero mantenerse en el mercado con otro firma, sin deudas y tratando de aprovechar la marca anterior.

<sup>39</sup> Cuentan a esos efectos con una amplia sala equipada con licuadoras, mezcladoras, amasadoras y mesadas, localizada en las instalaciones de la fábrica.

<sup>40</sup> A partir de la sustitución del intercambiador de calor utilizado para enfriar el agua del proceso productivo, lo que permite aumentar el rendimiento de la instalación, acelerar el enfriamiento, ahorrar energía y reducir los tiempos de producción para acortar el ciclo de la orden de compra. A su vez, se contemplaron mejoras en la sección de chocolatería, a través de la sustitución de dos termos de hierro de 500 kg. por tres termos de acero inoxidable encamisados de 3.000 kg, para aumentar la capacidad productiva de la sección. El proyecto presentado también contemplaba la incorporación de un viscosímetro digital y una balanza electrónica al laboratorio de control de calidad para no compartirlas con el laboratorio de microbiología.

<sup>41</sup> Para la producción se dispone de un parque de 2 impresoras, 2 dobladoras, 3 cosedoras, 1 perforadora, 2 guillotinas, 1 lavadora de cilindros y 1 mezcladora de tintas, según lo establecido por la Ley de Expropiación N° 889/02. Asimismo cuenta con un grupo electrógeno propio.

<sup>42</sup> Al inicio contaban con un stock de 6.000 kgrs. de papel recorte, 2.020 kgrs. de cartulina y papeles en 20.500 hojas.

<sup>43</sup> Como el precio de los bienes sujetos a expropiación se determina con posterioridad, en función de la normativa dispuesta por la Ley 238, que atribuye esta acción a la tasación del Banco Ciudad de Buenos Aires, se estableció un artículo que dispuso como cláusula que si la valuación de los bienes a expropiar superaba la suma de \$ 200.000, se le daría prioridad a los bienes indispensables para el normal funcionamiento de la unidad productiva.

<sup>44</sup> En especial, las máquinas impresoras de 5 y 6 colores, y las dos encuadernadoras automáticas.

<sup>45</sup> Esta comparación les fue posible de realizar a partir del conocimiento de la situación anterior por parte del gerente financiero que se integró como socio de la cooperativa.

<sup>46</sup> Este término hace referencia a un diagnóstico de la disposición de las distintas etapas del proceso productivo, en materia de la instalación del parque de maquinaria, la utilización del espacio y la optimización de los tiempos de producción.

<sup>47</sup> Para un análisis más detallado de esta relación, ver el artículo de Federico Sanchez a continuación en este libro.

<sup>48</sup> Los ingredientes se cargan en una amasadora, proceso que dura 15 minutos e involucra a dos personas. Luego, la pasta amasada reposa en bandejas durante 20

minutos para su elevación. Posteriormente pasa a una sobadora que la estira a través de varios cilindros y rodillos. Una matriz la marca y la corta, para darles forma (si se cambian las planchas, es posible calibrarla para diferentes grosores). Antes de la cocción en horno, se pasa a una estufa para secarlos. Posteriormente son horneados. Finalmente, son enfriadas por cintas transportadoras y luego ubicados en un hoyo para el proceso de envasado. Cuentan con una maquina envasadora.

<sup>49</sup> Aluden a la dificultad de desarrollar el envasado propio por la insuficiencia de fondos para la compra de polímeros destinados a la elaboración de las bolsas de polipropileno de un solo laminado con etiqueta exterior. En este sentido, la contratación de este servicio les ha implicado costos elevados.

<sup>50</sup> Zunchos: Abrazadera de hierro, acero o de cualquier otro material resistente, que sirve, bien para fortalecer las cosas que requieren gran resistencia, como ciertos cañones, bien para el paso y sostenimiento de algún palo, mastelero, etc. Se utiliza también como refuerzo metálico, para juntar y atar elementos constructivos.

<sup>51</sup> En la década de los '80, etapa en que la ex empresa Fortuny tenía una actividad estable y un amplio mercado, la producción alcanzó a 30.000 piezas por turno, con 3 turnos diarios. En la actualidad, saben que la competencia alcanza una producción de 200.000 piezas al mes. Con la capacidad instalada de la empresa en las condiciones actuales, podrían alcanzar las 50.000 piezas mensuales.

<sup>52</sup> Este proyecto no se trató aún por el receso legislativo, pero, al cierre de este trabajo, se encuentra en estudio de la Comisión de Desarrollo Económico para su inminente tratamiento.

<sup>53</sup> Cuentan con dos tejedoras actualmente paralizadas por falta de mantenimiento. Según los entrevistados, estas máquinas tienen un valor aproximado de \$ 80.000 cada una con una capacidad de producción de 150 kgs. Puede tejer algodón, jersey y poliéster. Tan sólo con esta etapa de la producción, la cooperativa podría comercializar rollos de tela como producto final.

<sup>54</sup> Yoguel, G y Moori-Kaonig, V; Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas; FUNDES Argentina y Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires, 1999.

<sup>55</sup> Al respecto, ver Briner, M.; Kulfas, M.; Sánchez, F. y R. Soria; "Concentración económica e inflación". Documento de Trabajo N° 2, Dirección General de Industria y Comercio Exterior y CEDEM, Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, junio de 2002.

<sup>56</sup> En el caso de Viniplast deben rescatarse los testimonios de los trabajadores en torno a las sospechas de que las extracciones fueron realizadas por el Grupo Celta que administraba la empresa, para utilizar esas partes de máquinas en su otra empresa. Este caso puntual aparece como testigo de la necesidad de que en el proceso judicial que implica la quiebra se evalúen las causas que llevaron a esa situación y se asuman las acciones penales respectivas cuando la hipótesis sobre vaciamiento empresario se vea reforzada por este tipo de conductas y elementos.

<sup>57</sup> En la producción de cuchillas para maquinaria agrícola terciarizaron la matricería y en las impresiones gráficas, la producción de las películas. En ambos casos, los trabajadores consideran que deben afrontar costos mayores que si esos procesos los realizaran ellos. Los contratos a facon que se practican en la elaboración de grises y en la producción de las telas plásticas para calzados, permiten sortear las restricciones derivadas del estado del parque instalado y de la falta de capital de trabajo necesario para su puesta a punto, imponiendo condiciones de rentabilidad mínimas que sólo les permiten cubrir en los gastos de viáticos y alimentación.

<sup>58</sup> En gran medida, esta situación responde a las posibilidades de colocación en el mercado que devinieron de una débil política de ventas en algunas cooperativas (La Nueva Esperanza, Viniplast, Diógenes Taborda) o a las dificultades de organización interna y abastecimiento de los insumos necesarios para sostener la elección de alguna de esas dos estrategias (IMPA). Los casos de las cooperativas Artes Gráficas El Sol y Vieytes son los más destacables por su política activa de promoción de las ventas y la adopción de estrategias de segmentación de mercado para los productos elaborados. Asimismo, la Cooperativa Vieytes comparte con las cooperativas IMPA, Chilavert, La Nueva Esperanza y Diógenes Taborda el hecho de que pudieron mantener sus respectivas marcas con trayectoria en el mercado. Para que esta distinción histórica les permita recuperar posicionamiento en la nueva situación, requieren de la adaptación del producto a las nuevas modalidades de consumo y opciones de comercialización. En este sentido, las gestiones más débiles son las de las firmas de menor tamaño relativo –Chilavert y La Nueva Esperanza–.

<sup>59</sup> Estos conceptos se entienden desde las definiciones dadas por Kantis, 4, "Capacidad estratégica y respuestas empresariales de las Pymes" en Desarrollo y gestión

Pymes: Aportes para un debate necesario; Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, Buenos Aires, 1998.

# Acciones colectivas y políticas de desarrollo local. Las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires

por Federico M. Sánchez\*

\*Director General de Industria y Comercio del  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires



## I. Introducción

Formular políticas de apoyo a la pequeña y mediana empresa (PyME) no es, sin lugar a dudas, una tarea sencilla. Entre otras cosas porque, en general, los destinatarios de las mismas son agentes con una marcada heterogeneidad. Por otra parte, dado que la efectividad de las políticas no puede ser aislada de otros factores exógenos a ellas, el necesario rediseño de los programas suele ser un proceso iterativo de ajustes parciales con ciertas características de prueba y error. Estas dificultades son, tal vez, aún mayores en una ciudad que, como Buenos Aires, carece de experiencia e historia institucional en materia de políticas de apoyo a las PyMEs –pese a su relevancia como productora de bienes y prestadora de servicios- y en la que, tradicionalmente, se han privilegiado las cuestiones comunales por sobre el desarrollo productivo.

Factores tales como la inexistencia -a veces formal y otras real- de un órgano de gobierno local con competencia específica en materia de políticas de desarrollo económico, la concepción “comunal” o “municipal” de la Ciudad y de su gestión, la escasa interacción entre el Estado y las empresas, el escepticismo reinante entre los empresarios, la información insuficiente o parcial sobre la situación del aparato productivo, la identificación, casi excluyente, de la Nación como único ámbito para la formulación de políticas imperante entre las empresas porteñas, son todos ellos aspectos que, de una u otra forma, han afectado y afectan el diseño y la implementación de políticas locales.

En este sentido, el actual Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires creó, al inicio de su gestión, la Secretaría de Desarrollo Económico, poniendo bajo su órbita todas las competencias en materia de políticas de asistencia a PyMEs.



El fenómeno de las empresas recuperadas por los trabajadores es un fenómeno relativamente nuevo en la Argentina, que crece en forma permanente y que se ha potenciado a partir de la crisis de diciembre de 2001. Aunque no existen registros consolidados, se estima que existen más de 140 empresas recuperadas por los trabajadores –todas ellas pequeñas y medianas empresas– en todo el país, las cuales involucran a más de 10.000 trabajadores. Desde su autonomía, es la primera vez que la Ciudad de Buenos Aires se encuentra con procesos de estas características: un colectivo tan heterogéneo como el de las PyMEs en su totalidad y, obviamente, con los mismos problemas, aunque con una profundidad y gravedad extremas.

El presente trabajo intenta, en la primera parte, realizar una aproximación al fenómeno de las empresas recuperadas por los trabajadores y, en particular, la identificación precisa de sus manifestaciones en el territorio de la Ciudad de Buenos Aires. A continuación, se describen las acciones llevadas a cabo por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en cuanto a la implementación de políticas de apoyo a los procesos de recuperación de empresas y algunos resultados preliminares.

## II. La identificación del fenómeno

Al igual que Martínez y Vocos<sup>1</sup>, entendemos por empresas recuperadas por los trabajadores a “aquellas empresas que abandonadas por las patronales, o en proceso de vaciamiento, quiebra o cierre, han sido ocupadas por sus trabajadores y puestas a producir por los mismos”, y dejamos de lado las experiencias de generación de emprendimientos dedicados al autoconsumo o la venta para garantizar la subsistencia.

En el Cuadro 1, se enumeran las firmas recuperadas de las que se tiene conocimiento a la fecha en la Ciudad. Es posible observar que, en la mayoría de los casos, las actividades

desarrolladas por las empresas corresponden a sectores muy perjudicados por las políticas (y en algunos casos, la ausencia de políticas) imperantes durante la década del '90.

En casos como los de Fortuny Hnos. y Viniplast, resultaron determinantes la apertura indiscriminada –rebaja de aranceles mediante– a lo que debemos sumar la contracción del mercado interno que comenzó a manifestarse –muy fuertemente en productos que competían con importaciones, durante el segundo semestre de 1998<sup>2</sup>.

En los casos de Establecimiento Gráfico Gaglianone, Gráfica Valero y Talleres Gráficos Conforti debe tenerse en cuenta que la demanda que enfrenta la industria gráfica es una demanda derivada, especialmente a partir de la década del '90, durante la cual se profundizó la especialización de las unidades de negocios del sector en actividades editoriales o de impresión. En primer lugar, a partir de la Crisis del Tequila, una parte muy importante de las empresas del sector se encontró sobreinvertido: los niveles de demanda nunca volvieron a alcanzar los exhibidos con anterioridad a 1995, los cuales guardaban consistencia con la carga financiera derivada de la compra de equipamiento en el sector durante la primera mitad de la década. En segundo lugar, el carácter derivado de la demanda que enfrenta el sector hizo que la recesión que dio comienzo a mediados de 1998 lo golpeará fuertemente. Por último, no es irrelevante el hecho de que, en simultáneo con la extranjerización de la cúpula empresaria en Argentina, los grandes consumidores corporativos de servicios de impresión hayan contratado empresas en el exterior por razones de vinculación empresaria<sup>3</sup>.

En los sectores dedicados a la fabricación de envases, como en el caso de Induspel, tuvo lugar un proceso similar al descripto para la industria gráfica.

El caso de IMPA es uno de los que claramente está asociado a la ausencia de políticas durante la década del '90. El procesamiento del aluminio primario es una actividad de proceso continuo cuya rentabilidad –y consecuentemente, su sostenibilidad– se apoya fuertemente en las ganancias derivadas de la escala de producción. En este sentido, la ausencia de políticas que facilitasen el acceso de las PyMEs al financiamiento ha derivado en que IMPA no pudiese avanzar en mejoras de productos y procesos al ritmo necesario. Asimismo, en este caso resultó por demás significativo lo ocurrido en la Ciudad de Buenos Aires durante los últimos 25 años en relación con el uso del suelo para actividades productivas. El Código de Planeamiento Urbano (CPU) sancionado en 1977, constituyó una pieza de gran relevancia en una matriz normativa de desindustrialización del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA): más allá de los argumentos basados en criterios medioambientales o de planeamiento urbano, el objetivo perseguido por esta y otras normas fue desactivar cualquier hipótesis de conflicto gremial en el AMBA mediante la desconcentración de los trabajadores industriales que, hasta el golpe de estado de 1976, realizaban sus actividades en el mencionado territorio, y trasladarla más allá del segundo cordón metropolitano y fuera de las áreas urbanas<sup>4</sup>. Una de las figuras más nefastas para la actividad productiva en la Ciudad de Buenos Aires fue la extensión, para aquellos establecimientos que desarrollaban actividades con anterioridad al CPU de 1977 pero que dejaron de estar permitidas a partir de su sanción, de los denominados *Certificados de Usos No Conformes*, los cuales implicaban el *congelamiento* de los establecimientos sin que éstos pudieran ampliarse, reconvertirse o ni siquiera mover máquinas dentro de los mismos. En el caso de IMPA, estas restricciones se sumaron a las de tipo financiero y a las impuestas por las características del mercado en el que desarrollaba sus actividades.

Luis del Valle Murúa es un caso que obedece a la misma ausencia. Durante los '90, los márgenes de rentabilidad de las grandes usinas lácteas se habían visto considerablemente reducidos por el ingreso y el crecimiento explosivo de las grandes cadenas de *retail* que desarrollan su actividad en grandes superficies comerciales. La recomposición, al menos parcial, de dichos márgenes se llevó a cabo mediante la optimización de procesos productivos y de logística –particularmente importantes en función del carácter altamente perecedero de la materia prima (leche cruda, proveniente de los tambos)–. Ésto fue posible gracias al Decreto 2284/91, el cual desactivó los mecanismos de regulación del precio de la leche y determinó que este último se fijara a través de la concertación entre productores e industriales<sup>5</sup>. En el escenario resultante, el poder de negociación de los primeros fue reducido frente al poder de las grandes empresas lácteas<sup>6</sup>. Sin embargo, la optimización de los procesos mencionados implicó inversiones cuantiosas que sólo las firmas de mayor envergadura estuvieron en condiciones de afrontar. Para una empresa pequeña como Luis del Valle Murúa este escenario lo puso en clara desventaja con respecto a sus competidores e hizo cada vez más dificultosa la continuidad de la actividad.

En el caso del Hotel Bauen el *envejecimiento* de las instalaciones y el equipamiento de las mismas –y, consecuentemente, de la oferta de servicios– hicieron que la firma perdiera terreno frente a una competencia creciente en el segmento de hoteles de cuatro y cinco estrellas: en la Ciudad de Buenos Aires, durante los '90, los establecimientos, las habitaciones y las plazas de esas categorías crecieron más de un 30%<sup>7</sup>. El tipo de cambio vigente durante el régimen de Convertibilidad determinó que el turismo internacional que recibiera la Ciudad fuera el de mayor poder adquisitivo y el más exigente en cuanto a servicios de alojamiento. A esto se le sumó, una vez desplazado el Hotel Bauen del segmento de cuatro y cinco estrellas, la recesión iniciada a mediados



de 1998, que hizo que sus ingresos se vieran afectados de manera muy significativa.

Por último, la experiencia de Grisines Savio ("Grissinopoli") respondió claramente a problemas en el gerenciamiento por parte de los empresarios. Entre otras cosas, resultó determinante la desactualización del producto. En los últimos años, el mercado cambió, pues tanto los productos ofrecidos como sus respectivas presentaciones mostraron modificaciones que no fueron acompañadas por la firma: disminuyó la cantidad de grisines por paquete, se desarrollaron los grisines saborizados y se redujo el grosor de los mismos.

Sin embargo, la explicación del derrotero seguido por estas empresas no se agota en lo acontecido a nivel de la macro y la mesoeconomía. En todos los casos, existe algún grado de responsabilidad de los empresarios. En algunos, se trató de decisiones bienintencionadas, pero erróneas o desafortunadas. En otros, de acciones orientadas a lograr una "salida rápida" de un negocio que naufragaba o, directamente, a lógicas de vaciamiento.

Las acciones colectivas canalizadas a través de asociaciones, cooperativas y mutuales históricamente tuvieron un carácter defensivo o contestatario. Como plantea Hirshman<sup>8</sup>, *"no es un gran misterio saber por qué personas que han sido conjunta y recientemente oprimidas, sea por las fuerzas de la naturaleza o por sus congéneres, emprendan alguna acción conjunta y en ellas se desarrolle un espíritu de solidaridad que las lleva, entonces, a emprender nuevos esfuerzos en cooperativa"*.

De modo que un aspecto fundamental para entender el fenómeno de las empresas recuperadas por los trabajadores es su carácter defensivo: responden a una actitud de resguardo de los trabajadores de sus puestos de trabajo, ante el probable o efectivo cierre de la empresa (más allá del eventual carácter doloso de la quiebra).

Teniendo ésto en cuenta y observando en detalle el listado de casos detectados en la Ciudad, es necesario remarcar, aunque parezca una obviedad, que el fenómeno de las firmas recuperadas no responde a un proceso de ofensiva de los trabajadores que se apropian de las plantas de grandes empresas o firmas en crecimiento y en pleno proceso de producción.

### III. Cooperativización vs. estatización con control obrero

El colectivo de las empresas recuperadas por los trabajadores es heterogéneo, lo que resulta consistente con el hecho de que se trata de un subgrupo del colectivo PyME. Sin embargo, en función de los planteos realizados por quienes llevan adelante en la Ciudad de Buenos Aires las ocupaciones de los puestos de trabajo en reclamo de alguna intervención por parte del Estado, pueden diferenciarse claramente dos posiciones: aquellos que solicitan la expropiación a favor de los ex trabajadores de las firmas –agrupados bajo una forma cooperativa– y los que exigen la estatización con control obrero.

El punto de partida para el análisis de estas dos posturas es, en primer lugar, la "doble lógica" de la organización cooperativa: por un lado, es reaccionaria al modelo capitalista –lo que resulta, en el caso de las empresas recuperadas, perfectamente consistente con el carácter defensivo del fenómeno– en tanto define una regla de distribución y una regla para la toma de decisiones (un voto por cada miembro); por el otro, *"sostiene una lógica de adaptación funcional a ese tipo de producción"*<sup>9</sup>.

Este carácter dual ha sido la piedra angular sobre la que Luxemburgo (quien, obviamente, no se trata de una contemporánea del fenómeno de las firmas recuperadas pero que ha analizado el tipo de sociedades cooperativas) ha sustentado su crítica a las organizaciones cooperativas argumentando que las contradicciones intrínsecas resultantes de

**Cuadro 1. Empresas Recuperadas por los Trabajadores en la Ciudad de Buenos Aires**

	Empresa recuperada	Actividad	Inicio de las actividades	Fecha de cierre	Fecha de creación de la cooperativa	Fecha de quiebra	Cooperativa a cargo
1	Industria Metalúrgica Plástica Argentina (IMPA)	Laminación, extrusión e impresión de envases de aluminio.	1910	Diciembre 1997	Enero 1961	No hay quiebra dictada	IMPA Cooperativa de Trabajo Ltda.
2	Ghelco S.A.I.C.A.	Elaboración de insumos para heladerías y confiterías.	1971	Enero 2002	Mayo 2002	13/02/2002	Cooperativa de Trabajo Vieytes Ltda.
3	Establecimiento Gráfico Gaglianone S.A.	Impresión de libros de artes plásticas, fotografía, arquitectura, impresiones comerciales y reproducciones de cuadros sobre telas, otros.	1923	Marzo 2002	Julio 2002	10/05/2002	Cooperativa de Trabajo Chilavert Artes Gráficas Ltda.
4	Grisines Savio S.A. ("Grissinopoli")	Elaboración de grisines, rebozador y bizcochos.	1968	Mayo 2002	Noviembre 2002	No hay quiebra dictada	Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Ltda.
5	Gráfica Valero S.A.	Impresión de folletos (volantes, diplics, trípticos, desplegables, doble ventana, posters), revistas, carpelas y etiquetas de todo tipo.	1987	Junio 2002	Julio 2002	12/08/2002	Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol Ltda.
6	Viniplast S.A.I.C.	Fabricación de materia prima para plantillas, aplicaciones, cuellos y forros para la industria del calzado, folia, gamuzas y tapicería	1961	Diciembre 2001	Febrero 2003	06/12/2002	Cooperativa de Trabajo Viniplast Ltda.
7	Induspel S.A.C.I.I.F.	Fabricación bolsas de papel de fondo cosido	1965	No hubo cierre		08/11/2002	Cooperativa de Trabajo Cooperpel Envases Industriales Ltda.
8	Asociación Mutualista Evangélica Clínica El Buen Pastor	Servicios de salud.	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Sin datos	Cooperativa de Trabajo Salud Medrano Ltda.
9	Fortuny Hnos. y Cia S.A.I.C.F.I.	Fabricación de piezas para maquinaria agrícola.	1950	Junio 2001	Mayo 2002	24/11/2000	Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Ltda.
10	Luis del Valle Murúa S.A.C.I.	Elaboración de mozzarella.	Sin datos	No hubo cierre	Enero 2003	10/10/2001	Cooperativa de Trabajo Lácteos Monte Castro Ltda.
11	Talleres Gráficos Conforti S.A.	Impresión de diarios y revistas.	1952	Marzo 2003	No hay cooperat. conformada	No hay quiebra dictada	No hay cooperativa conformada.

FUENTE: Dirección General de Industria y Comercio del GCBA.

dicha dualidad constituyen un obstáculo para su crecimiento y desarrollo y que *“la cooperativa de producción únicamente puede asegurar su existencia en el seno de la economía capitalista cuando, valiéndose de un subterfugio, consigue resolver la contradicción que le es inherente entre modo de producción y modo de intercambio, es decir, en la medida en que consigue substraerse artificialmente a las leyes de la libre competencia; y sólo puede hacer ésto asegurándose de antemano un mercado, es decir, un círculo fijo de consumidores. El medio auxiliar para ello es precisamente, la asociación de consumidores”*<sup>10</sup>.

Estas palabras resultan especialmente pertinentes en algunos casos de empresas recuperadas por los trabajadores en la Ciudad de Buenos Aires: la posición cooperativista no se ha mostrado exenta de matices, y fueron numerosos los proyectos nacidos a la luz de la experiencia de las empresas recuperadas en la Ciudad, los cuales estaban orientados a desarrollar uno o más subsistemas económicos cerrados integrados por empresas recuperadas, nodos de trueque, comedores comunitarios, asambleas barriales, profesionales y técnicos que integran estas organizaciones y otras de similares características, etc. Muchos de estos proyectos, generalmente en línea con la consigna *“que se vayan todos”* no contemplaban participación alguna del Estado, ni nacional ni local, en el proceso de recuperación de los establecimientos y, de alguna manera, implicaban ya no legalizar la precariedad –como pretenden los voceros de la flexibilización laboral–, sino legitimarla, algo mucho más peligroso.

Asimismo, Luxemburgo sostiene: *“si las condiciones esenciales de existencia de las cooperativas de producción en la sociedad actual dependen de las condiciones de existencia de las asociaciones de consumidores, la consecuencia que se sigue es que, en el mejor de los casos, las cooperativas de producción se tienen que limitar a un volumen pequeño de ventas en la localidad y a unos cuantos productos de necesidad inmediata, específicamente productos alimenticios. Las ramas*

*más importantes de la producción capitalista, es decir, la industria textil, de carbón, metalúrgica y petrolífera, así como la construcción de maquinaria, locomotoras y los astilleros están cerradas a las asociaciones de consumidores y, por lo tanto, también a las cooperativas de producción”*<sup>11</sup>. Bajo el supuesto anterior, este análisis resulta acertado. Pero en el caso de las empresas recuperadas de la Ciudad de Buenos Aires, sólo 2 empresas de las 14 detectadas desarrollan actividades en el sector alimenticio, en tanto que las restantes pertenecen a sectores que, en algunos casos y como fuera mencionado anteriormente, enfrentan una demanda derivada, y en la mayoría de ellos pequeñas producciones hacen que la unidad económica no sea viable desde el punto de vista económico.

La otra posición mencionada involucra a aquellos que, como Luxemburgo, no albergan expectativa alguna para procesos de acción colectiva como las empresas recuperadas que se canalicen a través de formas cooperativas. En esta posición podría ubicarse a los trabajadores de Cebex Argentina (“Brukman”) –o a sus voceros–, que solicitan al Gobierno de la Ciudad la ya mencionada *estatización con control obrero*<sup>12</sup>. En este sentido, dicha modalidad reclamada resulta un subterfugio más sofisticado, potente –y hasta definitivo–: el proyecto presentado en la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires propone la municipalización (estatización) de la empresa –es decir, transformar a sus trabajadores en empleados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires– y que el Gobierno compre la producción para abastecer a hospitales y escuelas públicos. En otras palabras, lo que se propone es asegurar el ingreso de los ex trabajadores de Cebex Argentina y sustraer de los mecanismos de mercado la producción de la empresa.

Al respecto, cabe considerarse que la estatización no es gratuita e implica generar una carga fiscal al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de tipo permanente. La asignación de los recursos presupuestarios es un *juego de suma cero*: una vez

estimados los ingresos para el ejercicio fiscal, la asignación de dichos recursos a determinados fines implica su no asignación o su retiro de otros. De esta forma, la validez de la decisión de estatizar un establecimiento productivo podría apoyarse en argumentos que muestren el carácter estratégico que reviste el mismo. En el caso de Cebex Argentina es imposible encontrar argumentos de tipo cuantitativo (capacidad de producción, dotación de personal, producción que “arrastra” de los sectores proveedores, entre otros) ni de tipo cualitativo (singularidad del producto o capacidades de procesos, entre otros) que brinden elementos a favor de una decisión en ese sentido.

En conclusión, los caminos tendientes a subsanar mediante subterfugios –asociaciones de consumo o, en el extremo, la municipalización– el carácter dual de las organizaciones cooperativas resultan inconducentes. Asimismo, teniendo en cuenta las alternativas en cuanto a esquemas societarios y diseños organizacionales disponibles en la legislación argentina y algunas características específicas de la organización cooperativa, la convivencia con la “doble lógica” parece no sólo inevitable, sino que también resulta funcional a las mayores probabilidades de éxito de los procesos de recuperación.

Luxemburgo, en el pasaje más virulento de su crítica, plantea que las cooperativas de producción *“constituyen un híbrido en el seno de la economía capitalista: una producción socializada pequeña dentro del intercambio capitalista. Sin embargo, en la economía capitalista, el intercambio domina la producción y se convierte en condición imprescindible de existencia del empresariado, debido a la competencia y la explotación ilimitada, es decir, la dominación completa del proceso de producción a través de los intereses del capital. En la práctica ésto se manifiesta en la necesidad de hacer el trabajo todo lo intensivo que se pueda, de alargarlo o acortarlo según la situación del mercado y, en razón de las existencias de éste, solicitar más fuerza de trabajo o rechazarla y ponerla en la calle; en una palabra, practicar*

*todos los métodos, ya conocidos, que hacen competitiva a una empresa capitalista. En el caso de la cooperativa productiva se deriva la necesidad contradictoria para los obreros de regirse con todo el absolutismo preciso en una empresa y de cumplir con respecto a sí mismos la función del empresario capitalista. Esta contradicción acaba hundiendo la cooperativa de producción porque o bien se convierte en una empresa capitalista normal o, si los intereses de los obreros son más fuertes, se deshace como cooperativa”.*

Sin embargo, lo que para Luxemburgo constituye el punto más endeble de las cooperativas de producción podría, en nuestra opinión, ser aprovechado por las empresas recuperadas por los trabajadores para su mejor desenvolvimiento. La posibilidad con que cuentan las cooperativas de regular la utilización de la fuerza de trabajo constituye, bien utilizada, una fortaleza, un factor de viabilidad económica y, ocasionalmente, un elemento a ser utilizado en el marco de la estrategia de crecimiento y desarrollo competitivo de la cooperativa. Luxemburgo acierta en cuanto a la existencia de las tensiones que menciona, pero no necesariamente conducen a la mutación o a la explosión de la organización. En tanto los mecanismos de información y toma de decisiones sean efectivos y plenamente democráticos, el compromiso de los asociados será mayor que en aquellos casos en que eso no ocurra y habrá, en consecuencia, menores probabilidades de ruptura.

De modo que, más allá de cómo se establezcan y se desarrollen las relaciones al interior de las firmas recuperadas y, en particular, de cómo se distribuyan los ingresos –cuestiones con respecto a las cuales el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires mantiene una prudente distancia–, el objetivo del Gobierno es evitar cualquier tipo de subterfugio y que estas empresas establezcan, consoliden, desarrollen y profundicen vínculos comerciales con otras firmas y sean capaces de desenvolverse en un entorno de negocios capitalista.

#### IV. La receta

No existe una fórmula o receta para recuperar una empresa, pues –como se ha comentado en los apartados anteriores– tanto las causas de sus respectivos procesos de deterioro como los objetivos enunciados explícitamente por los distintos actores participantes en los procesos de recuperación son diversos. En función de esto, desde un primer momento, la decisión del Poder Ejecutivo porteño fue tratar los casos en forma individual, pero con la firme intención de alcanzar dos objetivos básicos: salvaguardar las fuentes y los puestos de trabajo.

La participación de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en los procesos de recuperación de empresas en la Ciudad fue coordinada por la Dirección General de Industria y Comercio y, en cada uno de los casos, dio comienzo a partir de los pedidos realizados por los trabajadores que se encontraban ocupando los puestos de trabajo en los establecimientos.

El “ingreso” del personal técnico de la Dirección General a los establecimientos mencionados tuvo lugar con posterioridad a que el juez del concurso hubiera dictado la quiebra y, generalmente, los trabajadores ya habían iniciado el trámite de inscripción de la cooperativa frente al Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) y habían realizado ante el juez de la quiebra el pedido de continuidad de la explotación de la empresa<sup>13</sup>.

El trabajo de asistencia técnica a las empresas recuperadas por los trabajadores se orientó hacia dos objetivos muy concretos: a) confeccionar uno o más proyectos que pudiesen ser canalizados a través del Programa de Autoempleo de la Dirección General de Empleo y Capacitación de la Secretaría de Desarrollo Económico y b) elaborar junto con los trabajadores un plan de negocios a 24 meses.

El Programa de Autoempleo contempla un subsidio mensual de \$ 200 por persona que participe de un proyecto productivo, el cual puede involucrar a un máximo de 10 personas y tiene una duración de hasta 6 meses. Las cooperativas de trabajo son sujeto de la asistencia de este programa, por lo que estos subsidios permitieron descomprimir la situación por la que atravesaban los trabajadores participantes de los procesos de recuperación y, de esa manera, trabajar con mayor tranquilidad en la elaboración de los planes de negocios.

Por otra parte, la Ley de Expropiaciones de la Ciudad de Buenos Aires (Ley 238) contempla la declaración de la utilidad pública de la ocupación temporaria de un bien. La ocupación temporaria no puede extenderse por más de dos años desde que comienza el uso del bien por parte del expropiante. Transcurrido dicho plazo –y de no mediar decisión en contrario de la Legislatura– el bien debe ser restituido a su propietario.

En consecuencia, la elaboración de un plan de negocios a 24 meses permite, por una parte, que la Legislatura disponga de más información para decidir acerca de la declaración de utilidad pública y, por otra, que los trabajadores dispongan de una “hoja de ruta” para los dos próximos años.

La confección de los respectivos planes de negocios no fue una tarea sencilla: si se tiene en cuenta el derrotero seguido por estas empresas en los años anteriores al concurso y la quiebra, que en muchos casos se trata de empresas que fueron vaciadas por sus propietarios y que son muy escasos los casos en que los trabajadores que llevan a cabo la ocupación de los puestos de trabajo hayan desempeñado tareas en áreas administrativas y comerciales<sup>14</sup>, es fácil comprender las dificultades que surgen a la hora de reconstruir la información administrativa, los registros contables, los listados de proveedores y clientes, etc.

El primer paso consiste en identificar las estructuras de costos de producción de los distintos bienes que la empresa fabricó a lo largo de su historia o los que estaría en condiciones de fabricar en función de la capacidad instalada. El proceso de identificación de costos implica también la revisión integral del listado de proveedores de la firma.

Una vez identificados los costos, la aplicación de márgenes de utilidad razonables permite la estimación de los precios de venta de los productos de las empresas.

A partir de la base de empresas de que dispone la DGICOM se lleva a cabo un relevamiento de las condiciones de mercado para cada uno de esos productos, a partir de lo cual es posible identificar la líneas trabajo que generan un mayor beneficio económico.

En todos los casos, el trabajo se realiza con la participación de los trabajadores a dos niveles: poniendo en conocimiento a todos ellos de lo que se está elaborando y el destino de la información que se procesa en virtud del principio de horizontalidad que siguen las cooperativas que continúan la explotación de las empresas y capacitando mediante el *learning by doing* a aquellos trabajadores que tendrán a su cargo tareas administrativas, contables, comerciales, etc.

En la definición del plan de negocios resultan fundamentales las alternativas de financiamiento disponibles para llevar adelante las distintas actividades contempladas.

Como fuera mencionado anteriormente, las empresas recuperadas, al igual que las PyMEs, adolecen, entre otras cosas, de dificultades de acceso al financiamiento –en particular, la falta de capital de trabajo–.

Las empresas que dieron lugar a las recuperadas son firmas quebradas cuya calificación crediticia, según el sistema establecido por el Banco Central

de la República Argentina, es “5”. Aunque el sistema bancario podría prestarles dinero, las previsiones de capital que los bancos deben realizar en estos casos son tan elevadas que hacen muy costoso para las entidades bancarias –en términos de costo de oportunidad– darles crédito<sup>15</sup>.

Asimismo, las cooperativas que se hacen cargo de la explotación de las empresas recuperadas por los trabajadores son sociedades nuevas –lo que en la jerga se conoce por *start up*–, para las cuales tampoco el sistema financiero argentino ofrece posibilidades reales de financiamiento.

El escenario óptimo para la implementación de acciones desde el Estado sería disponer de un instrumento financiero que pudiese atender, entre otras empresas, a las recuperadas. La realidad es que ese instrumento no existe aún y en cada caso debieron ser evaluadas distintas alternativas de financiamiento: en algunos casos se recurrió a subsidios destinados a modernización productiva (PROAMPRO), en otros a subsidios para capital de trabajo, aunque en la mayoría de los casos se impulsaron esquemas de trabajo *a façon*.

La implementación al inicio de los procesos de recuperación de esquemas de producción *a façon* responde a, además de la escasez o ausencia de capital de trabajo, otras razones. En la mayoría de los casos identificados, la logística y la comercialización son etapas que, en los inicios de los procesos de recuperación, los asociados de las cooperativas no están en condiciones de llevar adelante por uno o más de los siguientes factores: inexperiencia –ya fue mencionada la predominancia en las empresas recuperadas de trabajadores pertenecientes a los sectores de producción, mantenimiento y/o supervisión técnica–, falta de recursos monetarios y materiales, o por las características propias de los mercados en los que desarrollan sus actividades.

Sin embargo, se promueve que los esquemas de *façon* sean una solución provisoria: una de las prioridades en la elaboración de los planes de

negocios es el establecimiento de un porcentaje del excedente de la operatoria como reserva que permita a las cooperativas a cargo de las empresas recuperadas avanzar en la constitución de capital de trabajo propio. Por otra parte, se fomenta en las cooperativas la formación en temas administrativos y comerciales de los asociados.

En cuanto al capital físico de las firmas, el equipamiento de las firmas recuperadas, si no se incluye a las empresas del sector gráfico, tiene una antigüedad promedio de alrededor de 40 años, muy superior al promedio de casi 6 años de antigüedad del equipo durable de producción para toda la economía argentina<sup>16</sup>. Aunque desde el punto de vista contable, los equipos se encuentran completamente amortizados, desde el punto de vista económico, tienen valor en la medida que se encuentran aplicados al proceso productivo. En los planes de negocios elaborados desde la Dirección General de Industria y Comercio se contemplaron gastos de mantenimiento y eventuales mejoras de los equipos y las maquinarias de las empresas recuperadas con el objetivo de que el excedente de las mismas no sea en realidad producto de su descapitalización.

Finalmente –y como fuera mencionado en el apartado anterior–, el carácter naturalmente flexible de las cooperativas con sus respectivos esquemas de reintegros a los socios, en comparación con los salarios propios de otras formas societarias, es un elemento que podría constituirse en un factor de viabilidad económica en la medida que el ajuste de dichos reintegros en función del desenvolvimiento de los ingresos de las cooperativas podría permitir el surgimiento de un excedente acumulable que permitiese conformar un capital de trabajo propio. Cabe mencionar que la utilización de esta característica debe ser monitoreada cuidadosamente por los asociados con el fin de evitar la repetición de experiencias negativas que, en el pasado, tuvieron lugar en otras cooperativas.

Una cuestión que merece un comentario es la referida a los pasivos que determinaron los procesos de crisis y quiebra de las empresas. Es cierto que una vez dictada la quiebra, las cooperativas a cargo de la explotación de los establecimientos cuentan con la ventaja de no tener que soportar la carga financiera impuesta por aquellos pasivos. Sin embargo, resulta mucho más relevante a los efectos de la viabilidad económica de la continuidad de las actividades de las empresas los cambios ocurridos en la economía argentina a partir de la salida del régimen de Convertibilidad y las violentas modificaciones en los precios relativos.

## V. Primeros resultados

A pesar de que el fenómeno de las empresas recuperadas por los trabajadores en la Ciudad de Buenos Aires, tal como se lo ha identificado en el presente trabajo, involucra a unas 14 empresas, resulta difícil realizar un balance del desempeño de estas experiencias por varios motivos. En primer lugar, el fenómeno es reciente y los establecimientos para los cuales se han sancionado leyes de declaración de utilidad pública para su ocupación temporaria y expropiación son apenas 6, que sumadas a aquellas para las cuales se han presentado proyectos de ley en la Legislatura porteña (2 empresas) totalizan 8 empresas (ver Cuadro 2).

En función de cómo el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se ha planteado las tareas de acompañamiento de los procesos de recuperación descriptos en el apartado anterior, sólo se han elaborado planes de negocios con la intervención del Estado en esos 8 casos, los que se enuncian brevemente en el Cuadro 3. De esta forma, sólo existen parámetros de eficacia en los procesos de recuperación que contemplen el potencial de cada uno de los establecimientos.

## **Fe de erratas**

Por un problema de edición, se han deslizado errores en las cifras mencionadas en la página 94 del presente libro.

Los datos correctos son:

En la Ciudad de Buenos Aires se identificaron 11 experiencias de recuperación en la Ciudad de Buenos Aires, considerando el sostenimiento de las mismas a junio de 2003. A esa fecha, los establecimientos para los cuales se sancionaron leyes de declaración de utilidad pública para su ocupación temporaria y expropiación fueron 5, que sumadas a aquellas para las cuales se habían presentado proyectos de ley en la Legislatura porteña (2 empresas) totalizaron 7 empresas, tal como se describe en el Cuadro 2.



En segundo lugar, resulta por demás dificultosa la reconstrucción del desempeño económico individual de las firmas involucradas en los años anteriores a los procesos de recuperación. En consecuencia, las bases de comparación del desempeño reciente son difusas y podrían conducir a conclusiones erróneas.

A pesar de esto, es posible realizar algunas apreciaciones en lo que ha sido el desempeño de las empresas recuperadas por los trabajadores. Con muchísimas dificultades, la actividad ha sido reiniciada en todos los casos y, en la mayoría de ellos, el nivel de utilización de la capacidad instalada ya ha alcanzado los niveles de los meses previos al cierre de los establecimientos (ver Cuadro 4). Por otra parte, la cantidad de ocupados creció en todos los casos<sup>17</sup>, con respecto al inicio de los procesos de recuperación, entre un 15 y un 35%. A medida que se avance en la superación de algunas restricciones ya mencionadas anteriormente –capital de trabajo, mejoras en los procesos de producción, reconstrucción de las áreas administrativas y contables y recuperación de clientes y proveedores, entre otras– se espera que el desempeño de las empresas recuperadas mejore significativamente.

## VI. Comentarios finales y cuestiones pendientes

Desde el punto de vista del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y asumiendo un criterio estrictamente fiscal, la totalidad de las erogaciones realizadas como resultado de las declaraciones de utilidad pública de las ocupaciones temporarias y expropiaciones –una vez deducidos los ingresos por recaudación tributaria– son inferiores al costo de atender la situación de los trabajadores y las personas a su cargo mediante asistencia alimenticia y subsidios por desempleo.

Asimismo, el mantenimiento de las fuentes de trabajo genera otros beneficios al conjunto de la economía de la Ciudad. El sostenimiento de algunas capacidades de procesos, implícitas en algunas actividades desarrolladas por las empresas recuperadas por los trabajadores, revisten para el tejido productivo de la Ciudad un carácter estratégico, entre las que pueden mencionarse: la capacidad de procesar aluminio (fundición, laminación, extrusión e impresión) de que dispone IMPA y la participación de mercado alcanzada por Ghelco –que llegó a superar el 70%– en el segmento de insumos para panaderías, confiterías y heladerías.

En este marco, resultan imperiosos el diseño y la implementación por parte del Estado de una herramienta de financiamiento que facilite el acceso de las PyMEs al mismo a tasas compatibles con los márgenes de rentabilidad *normales* de sus respectivas actividades. En la actualidad, no son pocos los ámbitos en los que se debate la necesidad de instrumentos financieros específicos para empresas recuperadas o para empresas en crisis. Sin embargo, este tipo de ideas constituyen apenas una reacción frente al hecho consumado del fenómeno instalado: algunas pocas PyMEs en dificultades llegan a la instancia de reconvertirse en empresas recuperadas, por lo que se estaría contemplando la porción más profunda y grave del fenómeno y se estaría perdiendo de vista el contexto general de desenvolvimiento de las empresas pequeñas y medianas<sup>18</sup>.

Por último, la espontaneidad del fenómeno de las firmas recuperadas, lo acuciante de las necesidades de los trabajadores involucrados en estas experiencias y lo novedoso del mismo para el Estado –por lo menos en cuanto al número de empresas involucradas– hace que existan en los procesos de recuperación toda una serie de cuestiones pendientes además de las ya mencionadas: un seguimiento sistemático del desenvolvimiento de las empresas recuperadas, la

Cuadro 2. Normas de expropiación de las Empresas Recuperadas por los Trabajadores

	Empresa recuperada	Ley de la DUP <sup>(1)</sup>	Fecha de la Ley de la DUP <sup>(1)</sup>	Inmueble	Bienes intangibles (marcas y patentes)	Bienes muebles (máquinas y equipos)	Monto de la expropiación	Decreto reglamentario de la DUP <sup>(1)</sup>	Cooperativa a cargo
1	Industria Metalúrgica Plástica Argentina (IMPA)	---	---	---	---	---	---	---	IMPA Cooperativa de Trabajo Ltda.
2	Ghelco S.A.I.C.A.	881	12/09/2002	Ocupación temporaria	Expropiación	Expropiación	\$ 150.000	114/2003	Cooperativa de Trabajo Vieytes Ltda.
3	Establecimiento Gráfico Gaglianone S.A.	882	12/09/2002	Ocupación temporaria	Expropiación	Expropiación	\$ 150.000	115/2003	Cooperativa de Trabajo Chilavert Artes Gráficas Ltda.
4	Grínes Savio S.A. ("Grissinopoli")	910	10/10/2002	Ocupación temporaria	Ocupación temporaria	Ocupación temporaria	---	119/2003	Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Ltda.
5	Gráfica Valero S.A.	936	14/11/2002	---	Expropiación	Expropiación	\$ 200.000	117/2003	Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol Ltda.
6	Viniplast S.A.I.C.	Proyecto de Ley	---	Ocupación temporaria	Expropiación	Expropiación	\$ 150.000	---	Cooperativa de Trabajo Viniplast Ltda.
7	Induspel S.A.C.I.I.F.	Proyecto de Ley	---	Ocupación temporaria	Expropiación	Expropiación	Sin datos	---	Cooperativa de Trabajo Cooperpel Envases Industriales Ltda.
8	Asociación Mutualista Evangélica Clínica El Buen Pastor	---	---	---	---	---	---	---	Cooperativa de Trabajo Salud Medrano Ltda.
9	Fortuny Hnos. y Cía S.A.I.C.F.I.	1.005	19/12/2002	Ocupación temporaria	Expropiación	Expropiación	\$ 150.000	---	Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Ltda.
10	Luis del Valle Murúa S.A.C.I.	---	---	---	---	---	---	---	Cooperativa de Trabajo Lácteos Monte Castro Ltda.

(1) DUP: Declaración de utilidad pública.  
FUENTE: Dirección General de Industria y Comercio del GCBA.

**Cuadro 3. Lineamientos básicos de los planes de negocios de las Empresas Recuperadas**

Empresa recuperada		Cooperativa a cargo	Planes de negocios
1	Industria Metalúrgica Plástica Argentina (IMPA)	IMPA Cooperativa de Trabajo Ltda. ---	
2	Ghelco S.A.I.C.A.	Cooperativa de Trabajo Veyles Ltda.	En una primera etapa, la cooperativa se concentraría en la reactivación de las líneas de chocolatería, pepyan y pulpas de frutas, las cuales son las que generan los mayores márgenes de utilidad y para las que cuentan con una dotación inicial de insumos y materias primas. De ser necesario, la firma recurriría a los esquemas de trabajo a facon. En el mediano plazo se avanzaría en actividades de promoción comercial en el exterior.
3	Establecimiento Gráfico Gaglianone S.A.	Cooperativa de Trabajo Chilavert Artes Gráficas Ltda.	En función de que la reactivación de una producción como la realizada históricamente por la firma demandaría un capital de trabajo inicial demasiado importante para sus posibilidades, la cooperativa se abocaría a producciones que requieran papeles, linternas y procesos de menor calidad y complejidad.
4			
5	Grínes Savio S.A. ("Grissinopoli")	Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Ltda.	La cooperativa iniciaría sus actividades bajo un esquema de producción a facon. En el mediano plazo, avanzaría en la recuperación de clientes históricos y la reconstrucción de los canales de distribución. Más adelante, la firma relanzaría la producción de bizcochos.
6	Gráfica Valero S.A.	Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol Ltda.	Algunos trabajos conseguidos en el período que transcurrido entre la ocupación y la quiebra, permitieron a la cooperativa acumular un capital de trabajo significativo. La firma se concentraría en áreas muy intensas de promoción comercial orientadas a conseguir clientes grandes. En el mediano plazo, avanzaría en la reparación de equipos para la elaboración de películas, lo que les permitiría reducir sus costos y ofrecer el servicio a otras empresas del sector gráfico.
7	Viniplast S.A.I.C.	Cooperativa de Trabajo Viniplast Ltda.	Al momento del tratamiento legislativo del proyecto de expropiación, la firma se encontraba produciendo a facon. Sin embargo, el esquema de trabajo acordado con el cliente resulta fuertemente restrictivo para la conformación de un capital de trabajo propio.
8	Induspel S.A.C.I.I.F.	Cooperativa de Trabajo Cooperpel Envases Industriales Ltda.	En función de que la actividad de la firma no se vio interrumpida por el proceso de concurso y quiebra, la cooperativa se concentraría en la recuperación y la ampliación de la cartera de clientes. En el mediano plazo, realizaría inversiones en las líneas de impresión para evitar algunos defectos en la terminación de los productos que le resta posibilidades en la búsqueda de mercados externos.
9			
10	Solari S.A. ("Hotel Bauen")	Cooperativa de Trabajo Callao Ltda.	En el corto plazo, la cooperativa se concentraría en la reactivación de los salones y los espacios de gastronomía, así como la prestación de un servicio de alojamiento orientado a un segmento de mercado que podría denominarse turismo receptivo joven. En el mediano y largo plazo, la conformación de un capital de trabajo y algunas inversiones en equipamiento permitirían que la cooperativa incursionase en el segmento de hotelería de tres estrellas.
11	Asociación Mutualista Evangélica Clínica El Buen Pastor	Cooperativa de Trabajo Salud Medrano Ltda.	En el corto plazo, la cooperativa se orienta a prestar servicios de atención médica primaria. En el mediano plazo, y en caso de acceder al financiamiento necesario, la firma tiene como objetivo la apertura de una farmacia dedicada al fraccionamiento y venta de medicamentos genéricos.
	Fortuny Hnos. y Cía S.A.I.C.F.I.	Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Ltda.	Se desconoce si existe un plan de negocios.
	Luis del Valle Murua S.A.C.I.	Cooperativa de Trabajo Lácteos Monte Castro Ltda.	Aún no se ha elaborado un plan de negocios.

UENTE: Dirección General de Industria y Comercio del GCBA.

cobertura previsional, de salud y por accidentes de los trabajadores, algún grado de coordinación en la utilización de los recursos y la orientación de los esfuerzos productivos, entre otros. Luego de la identificación del fenómeno, de sus características

y sus orígenes, el próximo paso es que los esfuerzos conjuntos de actores públicos y privados tiendan a resolver esas cuestiones en el corto y mediano plazo.



**Cuadro 4. Capacidad instalada de las Empresas Recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires**

	Empresa recuperada	Cooperativa a cargo	Capacidad instalada	Utilización de la capacidad instalada	Personal declarado por la empresa (2000)	Asociados de la cooperativa (mayo 2003)
1	Industria Metalúrgica Plástica Argentina (IMPA)	IMPA Cooperativa de Trabajo Ltda.		50%	7	160
2	Ghelco S.A.I.C.A.	Cooperativa de Trabajo Vieyles Ltda.	4.500 kg por hora.	6%	102	45
3	Establecimiento Gráfico Gaglianone S.A.	Cooperativa de Trabajo Chilavert Artes Gráficas Ltda.	3.000 ejemplares por muestra.	80%	14	8
4						
5	Grisines Savio S.A. ("Grissinopoli")	Cooperativa de Trabajo La Nueva Esperanza Ltda.	375 kg hora.	7%	40	16
6	Gráfica Valero S.A.	Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas El Sol Ltda.	16.000 pliegos por hora.	17%	57	25
7						
8	Viniplast S.A.I.C.	Cooperativa de Trabajo Viniplast Ltda....	5.000 metros por hora.	1%	25	--- <sup>(1)</sup>
9	Induspel S.A.C.I.I.F.	Cooperativa de Trabajo Cooperpel Envases Industriales Ltda.	1 tn. de papel por hora.	30%	26	12
10	Solari S.A. ("Hotel Bauen")	Cooperativa de Trabajo Callao Ltda.	550 plazas.	0%	31	24
11	Asociación Mutualista Evangélica Clínica El Buen Pastor	Cooperativa de Trabajo Salud Medrano Ltda.	Sin datos.	Sin datos.	74	35
	Fortuny Hnos. y Cia S.A.I.C.F.I.	Cooperativa de Trabajo Diógenes Taborda Ltda...	6.250 por mes.	15%	Sin datos.	20
	Luis del Valle Murua S.A.C.I.	Cooperativa de Trabajo Lácteos Monte Castro Ltda.	250 kg por hora.	2%	37	44

FUENTE: Dirección General de Industria y Comercio del GCBA.

## Notas

<sup>2</sup> Martínez, Oscar y Vocos, Federico; *"Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero"*, en *Produciendo realidad*. Las Empresas comunitarias. Topía Editorial, Buenos Aires, 2002.

<sup>3</sup> Centro de Estudios para la Producción; *"La crisis no afecta a los sectores más vinculados al mercado interno"*, en *Síntesis de la Economía Real*, N° 25 (mayo). Buenos Aires, 1999.

<sup>4</sup> Centro de Estudios para la Producción; *"Nivel de utilización de capital y trabajo en las grandes empresas de la industria manufacturera argentina en la década del '90"*, en *Notas de la Economía Real*, N° 12 (octubre), Buenos Aires, 1999.

<sup>5</sup> Esta matriz de desindustrialización del AMBA se completó con el convenio suscripto el 7 de enero de 1977 entre la CBA y la Provincia de Buenos Aires para la creación del Cinturón Ecológico (ratificado por la Ordenanza N° 33.691, BM N° 15.577) y con la Ley de Promoción Industrial (Ley N° 21.608/1977).

<sup>6</sup> Sánchez, Federico; *La cuota norteamericana de quesos argentinos (un estudio de la restricción cuantitativa a las exportaciones argentinas)*. Tesis para optar a la Maestría de Economía de Gobierno. Instituto Superior de los Economistas de Gobierno, Buenos Aires, 1999.

<sup>7</sup> "Por tratarse de una producción altamente perecedera, el almacenamiento por parte del productor es imposible, quedando éste a merced de la industria a la cual entrega su producción, sin posibilidades de ofrecerla a otra" (Pujato, Juan Carlos; *Quesos. Producción, industrialización y venta*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Subsecretaría de Producción Agropecuaria y Mercados. Dirección Nacional de Producción Agropecuaria, Buenos Aires, 1994).

1994, 8). En este sentido, aunque no ha podido verificarse la existencia de monopsonios u oligopsonios regionales, no debiera descartarse la posibilidad de la existencia de acuerdos de precios entre las firmas industriales del sector (Sánchez F., 1999, Op. Cit.).

<sup>8</sup> Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano; *Anuario Turístico 2002*. Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires, 2003.

<sup>9</sup> Hirschman, Albert O; *El avance en colectividad. Experimentos populares en América Latina*; Fondo de Cultura Económica, México, 1984.

<sup>10</sup> Panaia, Marta; *"Generación de empleo en el sector cooperativo"*, en *Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso*. Giarraca Norma (compiladora); Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1994.

<sup>11</sup> Luxemburgo, Rosa; *"¿Reformismo o Revolución?"* en *Obras Escogidas*. Editorial Ayuso, Madrid, 1978.

<sup>12</sup> Luxemburgo (Op. Cit.) va aún más lejos y no sólo muestra la contradicción inherente al planteo, sino también su anacronismo: *"Es decir que, con independencia de su carácter híbrido, las cooperativas de producción tampoco sirven como base para una reforma social general porque su implantación supondría la abolición del mercado mundial y la disolución de la economía mundial contemporánea en pequeños grupos localizados de producción e intercambio; es decir, por razón de la esencia, un retroceso de la economía mercantil del capitalismo desarrollado a la economía medieval"*.

<sup>13</sup> A la fecha de cierre del presente trabajo, los ex trabajadores de Cebex Argentina S.A. ("Brukman") fueron desalojados del inmueble de Avenida Jujuy 554 por orden del Poder Judicial y han revisado su posición, pasando a solicitar un tratamiento similar al recibido por las otras empresas recuperadas.

<sup>14</sup> La decisión de adoptar como una de las condiciones que debieran estar presentes para el "ingreso" a las fábricas por parte de la SDE, se orienta a evitar la repetición de errores de diagnóstico en cuanto a la demanda efectiva por parte de los trabajadores de las empresas, en otras palabras, si efectivamente quienes han decidido la ocupación de los puestos de trabajo tienen la intención de cooperativizarse y hacerse cargo del gerenciamiento de la empresa o si dicha demanda es meramente una construcción por parte del Estado y/u otras organizaciones basándose en suposiciones. Sobre

este tipo de errores existe una amplia bibliografía. Uno de los trabajos más ilustrativos al respecto es el de Hall, Valeria; "El caso "Finca Palermo" en Salta: ¿el "fracaso" de una intervención estatal?", en Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso; Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1994.

<sup>15</sup> En la mayoría de los casos, en los procesos de recuperación participan de manera predominante trabajadores pertenecientes a los sectores de producción, mantenimiento y supervisión técnica. Aunque aún no hay estudios concluyentes al respecto, podría afirmarse que existe una relación inversa entre la duración del conflicto en la empresa y la cantidad de trabajadores pertenecientes a las áreas administrativas y de comercialización que participan de los procesos de recuperación.

<sup>16</sup> Según lo dispuesto por las Comunicaciones "A" 3339 (28/09/2001) y "A" 3918 (04/04/2003), las previsiones mínimas por riesgo de incobrabilidad para empresas en situación "5" son del 100% (sin garantías preferidas).

<sup>17</sup> Centro de Estudios para la Producción; *"Antigüedad del equipo durable de producción"*, en Síntesis de la Economía Real, N° 39 (marzo), Buenos Aires, 2003.

<sup>18</sup> A la fecha de cierre del presente trabajo, el proceso de recuperación del Bar Imperio se encuentra desactivado como resultado de disputas y desavenencias surgidas entre los asociados a la Cooperativa de Trabajo Los de Siempre Villa Crespo Ltda. Por su parte, los ex trabajadores de Cebex Argentina S.A. ("Brukman") fueron desalojados del inmueble de Jujuy 554 por orden del Poder Judicial.

<sup>19</sup> A partir de la Crisis del Tequila el estrangulamiento financiero de las PyMEs se tornó cada vez más preocupante y ha puesto a una gran parte de este conjunto de empresas en una situación crítica en lo financiero. En este sentido, otro elemento a tener en cuenta es la reticencia de los empresarios por motivos "culturales" (el "estigma" social de ser un empresario concursado) a recurrir a la convocatoria de acreedores y al concurso como herramientas para renegociar sus pasivos y sanear sus empresas. Al prolongarse las situaciones de estrangulamiento la posibilidad del concurso deviene en fatalidad, y a esa altura la

envergadura de los pasivos de las empresas, la descapitalización y la ruptura de sus relaciones comerciales hacen muy improbable su recuperación.