



FLACSO
ARGENTINA

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
SEDE ACADÉMICA ARGENTINA

MAESTRÍA EN ESTUDIOS Y RELACIONES DEL TRABAJO

TÍTULO: Análisis de estrategias para la sostenibilidad empleadas por los trabajadores y trabajadoras de las empresas recuperadas durante el período 2016 a 2019 en Argentina.

AUTORA: Isis Airín Caraballo Zayas

DIRECTOR: Rodrigo Salgado

FECHA: 29 de marzo de 2021

Resumen:

El presente trabajo tiene por objetivo analizar las estrategias para la sostenibilidad efectuadas por las empresas recuperadas por sus trabajadores/as (ERT) durante el periodo 2016 a 2019 en Argentina, con relación a dos dimensiones; económica y social. En el año 2016 el cambio de gobierno, con la asunción de Mauricio Macri como presidente, marcó un punto de inflexión política, económica y social. El impacto del cambio político y la política económica que se implementó afectó -en grados y maneras diferentes-, a las empresas recuperadas por sus trabajadores, al cooperativismo de trabajo en general, al igual que a todos los trabajadores/as . A pesar de estas dificultades, las cooperativas de trabajo han demostrado en importante medida su capacidad para reorganizarse, reinventarse y sostener la unidad productiva.

En este sentido, la Tesis se propuso analizar los principales indicadores de crisis que identificaron los trabajadores/as así como su impacto en las unidades productivas. La indagación realizada permite hipotetizar que el aumento de las tarifas -principalmente la referida a la energía eléctrica y el gas-, es el principal problema identificado por las unidades productivas. A raíz de esto, las estrategias para la sostenibilidad son en primer lugar, dirigidas a la búsqueda de modificaciones en la comercialización y la disminución -o el estancamiento- del retiro de los trabajadores, para así garantizar la sostenibilidad de las unidades productivas en términos de producción y puestos de trabajo. A partir de esto, se hace una reflexión sobre la vinculación entre los principios y valores del cooperativismo y las estrategias de sostenibilidad desplegadas por las unidades productivas. Finalmente, la Tesis repasa un conjunto de propuestas de políticas públicas que demanda el sector, las medidas urgentes y necesarias para proteger a los trabajadores/as autogestionados y sus unidades productivas. La estrategia metodológica es de carácter exploratorio y se basa en el análisis singular y comparado de seis empresas recuperadas de la rama alimentación, gráfica y textil. Las técnicas utilizadas son la entrevista semi estructurada, la observación no participante y el análisis documental.

Palabras clave: Empresas Recuperadas, cooperativas, Argentina, estrategias de sostenibilidad, crisis.

Índice

Introducción	4
1. Diseño de investigación.....	11
1.1 Objetivos.....	11
1.2 Metodología.....	12
2. Marco teórico-conceptual.....	17
3. Indicadores de crisis y efectos en las ERT.....	30
3.1 Indicadores de crisis.....	30
3.2 Impacto de las políticas neoliberales en las ERT.....	42
4. Análisis de las estrategias de adecuación para la sostenibilidad.....	51
5. Reflexión sobre la vinculación entre principios y valores del cooperativismo y las estrategias de sostenimiento desplegadas por las unidades productivas.....	74
6. Principales propuestas de políticas públicas que demanda el sector para proteger a los trabajadores/as autogestionados/as y sus unidades productivas.....	78
7. Conclusiones.....	86

Índice de cuadros:

Cuadro 1. Total de ERT por provincia (casos y cantidad de trabajadores/as).....	14
Cuadro 2. ERT por rubro y cantidad de trabajadores/as.....	15
Cuadro 3. Principales tasas del mercado de trabajo.....	33
Cuadro 4. Comercio exterior con países seleccionados (2017 en millones de dólares).....	40

Índice de gráficos:

Gráfico 1. Incidencia de la pobreza e indigencia en hogares y personas.....	32
Gráfico 2. Grupos de población económica activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo.....	34
Gráfico 3. Índice de precios al consumidor.....	35
Gráfico 4. Evolución de precios pagados por la demanda, por segmento de usuario de gas natural, combustibles líquidos sustitutos y energía eléctrica, 2015-2019.....	38

Bibliografía.....	94
-------------------	----

Anexo

Introducción:

El presente trabajo de investigación pretende analizar las estrategias para la sostenibilidad efectuadas por las empresas recuperadas por los trabajadores/as durante el periodo del 2016-2019 en Argentina, con relación a dos dimensiones; social y económica. Para esto, abordaremos primero algunas consideraciones teóricas que sirvan de marco para el desarrollo posterior de análisis. Luego, tomando como infraestructura de esas herramientas teórico-conceptuales expuestas, enunciaremos los indicadores de crisis identificados por las empresas y su impacto en las unidades productivas. Posteriormente, el presente trabajo se centrará en el análisis de las estrategias para la sostenibilidad en dichas dimensiones. Además, se hace una reflexión sobre la vinculación entre los principios y valores del cooperativismo y las estrategias de sostenimiento desplegadas por las unidades productivas. Por último, se proponen un conjunto de políticas públicas que demanda el sector para proteger a los trabajadores/as autogestionados/as y sus unidades productivas

Partimos de la definición de empresas recuperadas, las cuales son:

“(…) Las denominadas empresas recuperadas representan un conjunto heterogéneo de procesos cuyo denominador común consiste en que los trabajadores/as de una empresa en crisis, cualquiera sea el carácter de ésta, en la defensa de su fuente de trabajo, ponen o buscan poner a funcionar la unidad productiva, ejerciendo para ello parcial o totalmente la dirección de la misma” (Rebón: 2007, p.18)

Esta denominación fue abrazada por los trabajadores/as que a finales de la década de los años 90 -y con mayor intensidad desde el nuevo milenio-, en Argentina se encontraron con la dificultad de intentar mantener sus fuentes de trabajo. A partir de la quiebra o abandono de las unidades productivas se producen estos procesos de recuperación de empresas. En este sentido, la recuperación, no surge en un contexto de pasividad de la fuerza de trabajo ante las transformaciones sociales operadas por la reestructuración económica y su crisis. Por el contrario, se instala y difunde en un marco de acciones que intentan compensar o atenuar sus efectos sociales, defenderse frente a la misma o recuperar parte de lo perdido (Rebón: 2007). Por lo tanto, la recuperación de empresas constituye un tipo de práctica posible para la protección de las fuentes de trabajo, en un contexto en el que las condiciones del mercado de

trabajo y en particular, el desempleo de larga duración, erosionan las expectativas de conseguir nuevos empleos (Ruggeri: 2011).

El naciente Movimiento de Empresas Recuperadas a fines de la década de los 90 fue abanderado del lema; “ocupar, resistir y producir”, inspirado en la consigna del Movimiento de los Sin Tierra en Brasil¹. Fue la síntesis de este momento de definiciones que consolidó definitivamente la existencia de las ERT (Ruggeri: 2011).

Los casos de recuperación de empresas se comenzaron a conocer entre sí, y el ejemplo de los otros daba esperanzas a los colectivos que emprendieron esta lucha. En este sentido, a pesar de que se reconocen importantes antecedentes en los años anteriores, es la extensión de la crisis del 2001 la que le dio característica de movimiento y se visibilizó para el resto de los trabajadores/as, para otros sectores, así como también llamó la atención internacional este movimiento que los trabajadores/as argentinos estaban generando. Además, este fenómeno pasó a ser objeto de gran atención para los movimientos sociales y anticapitalistas del mundo (Ruggeri: 2011).

Mientras se continuaban generando casos de recuperación de empresas, los trabajadores/as obtuvieron, un enorme consenso social, el cual se tradujo en una capacidad de movilización solidaria que logró multiplicar varias veces su capacidad de resistencia y en la mayoría de los casos, logró evitar o incluso rechazar las instancias represivas que intentaron el desalojo de las ocupaciones (Ruggeri: 2011).

Como consecuencia de estas condiciones, se fundaron dos organizaciones; El Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) anteriormente mencionado y fundado en 2002, y el Movimiento de Fábricas Recuperadas por los trabajadores/as (MNFRT) fundado en el 2003. Estas organizaciones intentaron organizar y motivar a los trabajadores/as para que se hicieran cargo de sus fábricas y empresas y utilizar para ello la persuasión moral, la presión política y las estrategias legales disponibles para mantener el control sobre sus medios de producción y servicios. Sus objetivos eran similares: crear un cinturón de cooperativas de trabajadores/as en todo el país (Ranis: 2018).

¹ El Movimiento de los Sin Tierra está organizado en 24 estados de las 5 regiones del país. En total, son cerca de 350 mil familias que conquistaron la tierra a través de la lucha y organización de los trabajadores/as rurales. Aparece en: <https://mst.org.br/quem-somos/>

En este sentido, la cooperativa de trabajo es la persona jurídica mayormente adoptada por los trabajadores/as en la recuperación de su empresa y/o fábricas en crisis. La etimología de la palabra “autogestión” ayuda a comprender este concepto fundamental para las cooperativas de trabajo. Auto significa “por sí mismo” y la gestión se define como hacer diligencias conducentes para lograr algo. En conjunto, prefijo y raíz implican el poder para decidir por sí mismo sobre los asuntos que le afectan (Fontenla: 2008). En términos hipotéticos esto implica que la autogestión bajo la forma cooperativa pone en manos de los/as asociados/as-trabajadores/as el proceso de conducción, gestión y fiscalización. Es decir, los trabajadores/as que integran las cooperativas conducen todas las actividades y aportan directamente su fuerza de trabajo, con el fin primordial de realizar actividades productivas y de servicios, recibiendo en proporción el aporte de su trabajo, beneficios económicos y sociales. En esta perspectiva, la autogestión es una forma superior de la participación de los trabajadores/as en las empresas y en la sociedad y como una línea de fuerza para garantizar la primacía del trabajo sobre el capital permitiendo desarrollar las mejores capacidades en un marco de dignidad y fuerza colectiva.

Según la ley 20337/73 que fue promulgada en Argentina en 1973 una cooperativa de trabajo es una asociación de personas que se reúnen para trabajar en forma conjunta, con el fin de mejorar su situación social y económica, dejando de ser asalariadas para transformarse en dueñas de su propio destino. El servicio que prestan estas cooperativas consiste en brindar ocupación al asociado. No se puede ser asociado a la cooperativa si no se trabaja en la misma. Tampoco puede trabajarse en la cooperativa sin ser asociado (salvo excepciones). Y, solo pueden asociarse personas físicas, ya que se requiere para ello, que presten su fuerza de trabajo.

Con respecto al marco legal que atraviesan las unidades productivas en el proceso de recuperación, la Ley de Concursos y Quiebras 24.522 a lo largo del tiempo a tenido diversas reformas, estas reformas fueron adaptando y retocando distintos aspectos, pero según Feser y Lazarini (2011) no se ha tocado el corazón de la misma. Entre las modificaciones se realizó una importante reforma en el año 2002, se introdujo la posibilidad de que frente a un pedido formal de un determinado número de trabajadores/as agrupados/as bajo la figura legal de cooperativas de trabajo puedan continuar con la explotación de la empresa quebrada (Feser y Lazarini: 2011).

Esta ley permitía a la fábrica o empresa continuar siendo un todo integrado hasta el momento que la fábrica pudiera ser subastada a un nuevo comprador o liquidada entre los acreedores. En este sentido, a los trabajadores/as no se les garantiza ninguna prioridad al momento en que la fábrica o empresa fuera subastada, lo que constituye una situación de gran inestabilidad para los trabajadores/as ya que estaban dispuestos/as a continuar con la producción a través de una cooperativa. En este punto, los trabajadores/as comenzaron a hacer valer las disposiciones de las constituciones nacionales y provinciales, que prevén el derecho al trabajo en cualquier industria legal, el derecho a la huelga por compensación perdida, y que permite la expropiación debidamente compensada de propiedades privadas en favor de los trabajadores/as por razones de “bien común” y “uso público” (Briner y Cusmano: 2003).

Más adelante, en el 2010 se vuelve a abrir el debate en torno a la modificación de la ley 24.522 dada a la sostenibilidad y crecimiento de las ERT. Posteriormente, en el mes de abril de 2011 se logra la media sanción en Cámara de Diputados de un proyecto de ley que es el producto de la mixtura de dos propuestas, una presentada por el Poder Ejecutivo Nacional que centra su atención en la quiebra y otro presentado por la Diputada Victoria Donda que se enfoca principalmente en el concurso y el control que los trabajadores/as pueden tener en este procedimiento (Feser y Lazarini: 2011). Y, el 30 de junio de 2011, se sancionó la nueva modificación de la Ley de Concursos y Quiebras.

Para Feser y Lazarini (2011) aún quedan muchos desafíos pendientes como es la falta de modificación sustancial de la ley sancionada en el año 1995 que tiene un fuerte sentido liquidador en contraposición de su antecesora ley 19.551 más conservadora de la empresa.

En esta línea, en una gran victoria para trece fábricas ocupadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Legislatura local aprobó una ley en noviembre de 2004, que hizo permanentes los derechos de las cooperativas de trabajadores/as para mantener el control de sus empresas. La legislación estipulaba que las maquinarias, las marcas comerciales y las patentes deberían pertenecer a los trabajadores/as. Los trabajadores/as recibieron tres años de gracia para comenzar a pagar, a un plazo de más de veinte años y en cuotas de seis meses, el valor de la empresa al momento de la quiebra en lugar del valor agregado por los trabajadores/as desde el momento de la expropiación. Sin embargo, la ley nunca fue reglamentada por los gobiernos porteños. Posteriormente, en junio de 2011, el Congreso Nacional Argentino promulgó una nueva ley de quiebras (26.684), que introdujo reformas de

la anterior ley (24.552). La nueva ley da prioridad a los trabajadores/as, toda vez que dos tercios de los mismos acuerden organizarse como cooperativa para llevar adelante la empresa o fábrica a cambio de salarios perdidos o indemnizaciones, habilitando a que el juez de quiebras apruebe que los trabajadores/as cooperativos compren su empresa (Ranis: 1999).

El proceso de transición de una empresa “fallida”² a una cooperativa supone la adaptación a condiciones de funcionamiento que implica pensar y dirigir la estrategia empresarial de forma colectiva, además implica la reformulación de la propia concepción del trabajo y del trabajador (Ruggeri: 2011). En este sentido, los trabajadores/as se enfrentarán con el desafío de construir una cooperación basada en la autonomía y de esta manera materializan, casi sin proponérselo, nuevos los procesos de autonomización, igualación e innovación (Salgado: 2009). Simultáneamente, se enfrentarán permanentemente con relaciones de competencia de mercado, por lo general, en inferioridad de condiciones (Ruggeri: 2011).

Ahora bien, estas experiencias productivas no sólo han expresado en su hacer modificaciones respecto a las empresas fallidas. Se asume, que en función de su vinculación con amplio abanico de experiencias cooperativas también expresa valores específicos, En este sentido, la Alianza Cooperativa Internacional³, en su congreso de Manchester celebrado en Setiembre de 1995, aprobó una Declaración sobre Identidad Cooperativa. Esta Declaración incluye una definición de las cooperativas⁴, una lista de los valores clave para el movimiento y un conjunto de principios cuya finalidad es guiar a las organizaciones cooperativas en los comienzos del siglo XXI. La declaración define una cooperativa de la siguiente manera: *“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente*

² “Fallida” es la denominación con la que comúnmente se hace referencia a la empresa en crisis luego recuperada.

³ La Alianza Cooperativa Internacional une, representa y sirve a las cooperativas en todo el mundo. Fue fundada en 1895 y es una de las organizaciones no gubernamentales más antigua, representa 1,000 millones de miembros cooperativos en todo el mundo.

⁴ Cabe destacar que la estructura de la cooperativa de trabajo también se ha utilizado de manera fraudulenta para ocultar una relación laboral. De tal modo, que el fraude se ha transformado en un patrón de conductas útil para la consolidación de un empresariado que se aprovecha de los créditos públicos y evasor de las cargas impositivas. Nos referimos al fraude que corresponde a reemplazar el contrato de trabajo por el acto asociativo, liberando de sanciones al ilícito laboral, teniendo por objetivo desactivar el orden público laboral. En este sentido, es indispensable distinguir el fraude cooperativo y el fraude laboral. Existe fraude cooperativo cuando una forma empresaria a partir de las técnicas apropiativas del trabajo de sus dependientes, disimula su verdadera naturaleza, tras las formas de una cooperativa de trabajo (Cornaglia: 2002). Por otro lado, hay fraude laboral en los actos de una cooperativa de trabajo, cuando la misma, opera en perjuicio de las leyes laborales (Cornaglia: 2002).

para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”.

Así mismo, la definición destaca las características de una cooperativa:

a) La cooperativa es autónoma, es decir que es tan independiente como sea posible del gobierno y de las empresas privadas.

b) Es una asociación de personas. Esto significa que las cooperativas tienen libertad para definir a las personas en cualquier forma legal que elijan. Muchas cooperativas primarias aceptan a personas jurídicas, que en muchas jurisdicciones incluyen a sociedades, otorgándoles los mismos derechos que a cualquier otro socio. Las cooperativas de niveles no primarios son por lo general, cooperativas cuyos socios son otras cooperativas. En todos los casos, serán los socios quienes decidirán de qué manera desean que la cooperativa aborde este tema.

c) Las personas se han unido voluntariamente. Ser socio de una cooperativa no debería ser obligatorio. Los socios deberán tener la libertad, dentro de los propósitos y recursos de las cooperativas, de unirse a ellas o de abandonarlas.

d) Los socios de una cooperativa satisfacen sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes. Esta parte de la definición destaca que son los socios quienes organizan sus cooperativas para sus socios. Las necesidades de los socios pueden ser singulares y limitadas, pueden ser variadas, pueden ser sociales y culturales o puramente económicas, pero cualesquiera sean las necesidades, constituyen el objetivo central que determina la existencia de la cooperativa.

e) La cooperativa es una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gestionada. Esta frase destaca que la propiedad se distribuye entre los socios sobre bases democráticas. Estas dos características de la propiedad son particularmente importantes para la diferenciación de las cooperativas de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o controladas por los gobiernos. Cada cooperativa es asimismo una empresa en el sentido que es una entidad organizada que normalmente funciona en el mercado; debe esforzarse por servir a sus socios con eficiencia y de manera efectiva.

Retomando lo mencionado anteriormente, la política económica que se implementó con la asunción de Mauricio Macri como presidente afectó -en grados y maneras diferentes-, a las empresas recuperadas por sus trabajadores/as, al cooperativismo de trabajo en general, al igual que a todo el conjunto de la economía social y solidaria y de todos los trabajadores/as. Según el informe realizado por el Programa Facultad Abierta⁵, en marzo de 2016 existían en la Argentina 367 empresas recuperadas, que ocupaban a 15.948 trabajadores/as. Las empresas recuperadas surgidas con posterioridad al cierre del anterior informe en diciembre de 2013, fueron un total de 43, que surge de la diferencia entre la cantidad actual y la cifra de 2013, a la que también se restan 6 ERT que no lograron consolidarse en este período y 7 ERT anteriores a 2013 que no habían sido consignadas en el último relevamiento. De esta manera, esta primera parte del informe indica el estado de situación del conjunto de las empresas recuperadas hasta que empiezan a sentirse los primeros efectos del gobierno de la Alianza Cambiemos.

Tal como menciona dicho informe, si comparamos estas cifras con las de diciembre de 2015, encontramos que ha crecido el número de casos (384 contra 367) pero ha disminuido el número de trabajadores/as (de casi 16.000 a poco más de 15.500). En parte, esto se debe a que los nuevos trabajadores/as autogestionados/as no alcanzan a compensar, la cantidad de puestos de trabajo que han ido perdiendo las recuperadas más antiguas. Estos puestos de trabajo perdidos no se deben a despidos, como en las empresas privadas, sino a que hay trabajadores/as que deciden buscar mejorar sus condiciones de vida por fuera de las cooperativas debido a la disminución de sus ingresos. Sin embargo, el balance sigue siendo el de un proceso que atraviesa dificultades pero que está vivo. La mayoría de las ERT continúan funcionando, sobrellevan la etapa y luchan por mejorar sus condiciones de trabajo y producción (Ruggeri: 2018).

Retomando dicho informe, en cuanto a las ramas de actividades de las ERT, la gran mayoría de las empresas dirigidas por trabajadores/as se encuentran en las industrias metalúrgicas (incluyendo electrodomésticos y autopartes), procesamiento de alimentos, frigoríficos y afines, textiles, gráfica, cerámica, construcción y restaurantes, así como, aunque en menor cantidad, en hospitales, clínicas de salud, escuelas privadas, hoteles, supermercados y otros

⁵ Centro de Documentación de Empresas Recuperadas; *Las empresas recuperadas por los trabajadores/as en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri, estado de situación a mayo de 2016*. Programa Facultad Abierta/Centro de Documentación de Empresas Recuperadas Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires. 2016

servicios. El 51,50% de las fábricas y las empresas, se encuentran en la Capital y en el Gran Buenos Aires (AMBA), que tradicionalmente ha sido el centro industrial de Argentina.

En relación al escenario en que las ERT se encuentran, si bien la mayoría de las empresas bajo gestión de sus trabajadores/as han estabilizado su situación, estabilización que es un tanto jurídica, económica y laboral, las ERT en la actualidad se vienen enfrentando desde el 2016 a nuevas políticas que amenazan la producción y su existencia. Según Garcia y Gradin (2017) esta etapa está caracterizada por una feroz disputa por la reestructuración de la distribución de la riqueza a favor de los sectores concentrados de la economía, por el inicio de un nuevo proceso de endeudamiento externo, la apertura de la economía, la desindustrialización, y el intento deliberado de bajar salarios y niveles de consumo de los sectores mayoritarios. En este sentido, por el lado de los costos, son una amenaza creciente la suba de tarifas de los servicios públicos, la impagable tasa de interés y la creciente apertura de la economía que la inunda de productos importados.

De acuerdo a los datos del mismo informe de Facultad Abierta a octubre de 2018, las empresas recuperadas son 384 en todo el territorio nacional, ocupando a 15.525 trabajadores/as y trabajadoras. De este total, 37 han surgido con posterioridad al cambio de gobierno, en condiciones extremadamente difíciles. Algunas de estas aún se encuentran en etapa de ocupación, luchando para estabilizar la cooperativa y retomar la producción.

En este sentido, consideramos que explorar y analizar las estrategias para la sostenibilidad que las unidades productivas llevan a cabo para hacer frente a las políticas que atentan contra su sostenibilidad es de sumo interés para vislumbrar posibles alternativas de sostenibilidad en términos de producción y puestos de trabajo ante futuros cambios restrictivos en las condiciones económicas.

1. Diseño de investigación

1.1. Objetivos:

El objetivo general de este trabajo es analizar las estrategias de sostenibilidad que llevan a cabo las empresas recuperadas durante el periodo de 2016 a 2019 en relación a la dimensión

económica y social⁶ tal que permita hipotetizar sobre las formas en que dichas empresas atraviesan momentos de crisis económica y las necesidades en términos de políticas públicas. De ello se desglosan los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar los indicadores de crisis identificados por las empresas recuperadas.
2. Analizar el impacto de las políticas económicas desarrolladas en el periodo de 2016-2019 en las ERT.
3. Analizar las estrategias de sostenibilidad en las dos dimensiones ya mencionadas.
4. Reflexionar sobre la vinculación entre los principios y valores del cooperativismo y las estrategias de sostenimiento desplegadas.
5. Proponer un conjunto de políticas públicas que demanda el sector para proteger a los trabajadores/as autogestionados y a sus unidades productivas.

1.2. Metodología:

Para alcanzar estos objetivos el abordaje metodológico es de carácter exploratorio y cualitativo, se apoya sobre la idea de entender el mundo complejo de la experiencia vivencial desde el punto de vista de quienes la experimentan, así como, comprender sus diversas construcciones sociales sobre el significado de los hechos y el conocimiento (Taylor y Bogdan: 1984).

Con respecto a la información revelada, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las técnicas utilizadas son la entrevista semi-estructurada y la observación no participante.

Se seleccionaron seis unidades productivas para ser entrevistadas de tres diferentes ramas; alimentación, textil y gráficas. Con respecto a los criterios utilizados para la selección de individuos entrevistados, se escogieron individuos que por su cargo u ocupación en la unidad productiva poseen información relevante a los efectos investigativos. Cabe destacar que luego de la realización de las entrevistas se mantuvo el contacto vía telefónica con los individuos previamente entrevistados para ahondar en elementos considerados relevantes a los efectos

⁶ Cabe destacar, que en relación a las dos dimensiones mencionadas se busca favorecer el análisis de las experiencias, pero ambas dimensiones están estrechamente relacionadas.

investigativos. Además de las entrevistas a las unidades productivas, se realizaron cuatro entrevistas adicionales a diferentes referentes del sector de las ERT.

Con respecto a la observación no participante se realizaron recorridos a la unidad productiva en todas las cooperativas entrevistadas. Además, se acudió a varias actividades realizadas por distintos actores y representantes de la Economía Social y Solidaria tales como:

- Conversatorio “*La agenda actual de la economía social, solidaria y popular*” llevado a cabo el 16 de noviembre de 2018 en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Presentación de la Revista Autogestión #8 llevado a cabo el 31 de julio de 2019 en el Hotel Bauen.
- Presentación de la Revista Autogestión #9 realizada el 14 de febrero de 2020 en el Hotel Bauen.
- Seminario “*Procesos Sociales de Trabajo, Actores y Subjetividad*” celebrado el 26 de septiembre de 2019 en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Curso “*Cooperativismo a dos orillas*” llevado a cabo desde el 12 de octubre de 2020 al 4 de diciembre de 2020 vía modalidad virtual.

Por otro lado, también se utilizaron fuentes secundarias cuando se lo consideró necesario, por ejemplo, información de las unidades productivas en la web, notas de la prensa escrita y fuentes documentales diversas.

Así mismo, la estrategia metodológica se basa en el análisis singular y comparado de casos de empresas recuperadas que hayan alcanzado la reproducción ampliada. Entendemos por reproducción ampliada a el crecimiento y la consolidación de la cooperativa, tanto en su dimensión económico-laboral como socio-cooperativa, que aporta, de este modo, al desarrollo del colectivo laboral, y, en menor medida, al entramado comunitario en el cual se inserta (Rebón y Kasparian: 2019). Se refiere a experiencias que alcanzaron la continuidad productiva en el tiempo y la consolidación del colectivo laboral con condiciones de trabajo adecuadas, en el marco de la práctica de trabajo asociativo y autogestionado.

En este sentido, se tiene como objeto analizar empresas que superaron la etapa fundacional y se enfrentan a nuevas crisis estructurales. Tal como mencionan Rebón y Kasparian (2019), se

considera como empresas que alcanzan las condiciones de reproducción ampliada aquellas que, en lo económico-laboral: i) presten continuidad productiva no menor de dos años, ii) el colectivo laboral haya crecido o se haya mantenido en cantidad de trabajadores/as desde el momento de la fundación, iii) los retiros alcancen niveles superiores al salario mínimo, vital y móvil, y iv) los trabajadores/as registren aportes previsionales y acceso a cobertura de salud. Y respecto a la dimensión socio-cooperativa, aquellas que: v) presten autoridades electas y realicen asambleas, y vi) no tengan presencia significativa de trabajadores/as no asociados (Rebón y Kasparian: 2019).

Las empresas seleccionadas pertenecen a la región de el Gran Buenos Aires (GBA) y de Capital Federal (CABA). Según el informe, *Las Empresas Recuperadas por los trabajadores/as en los Comienzos del Gobierno de Mauricio Macri, estado de situación octubre 2018* del Programa Facultad Abierta, la región del GBA integra el 30,24% de la cantidad de trabajadores/as en el universo de las ERT en 109 empresas, mientras que la región de CABA integra el 14,13% de la cantidad de trabajadores/as en el universo de las ERT en 71 empresas (cuadro 1). Según el informe, la distribución territorial de las ERT no es muy diferente de los años anteriores, con una notable concentración en la CABA y la provincia de Buenos Aires.

Cuadro 1. Total de ERT por provincia (casos y cantidad de trabajadores/as)

Provincias	Cantidad de empresas	% por provincia	cantidad de trabajadores/as	% del total de trabajadores/as
GBA	109	28,38%	4696	30,24%
CABA	71	18,49%	2167	14,13%
BsAs interior	49	12,76%	2033	13,09%
Santa Fe	32	8,33%	1155	6,67%
Córdoba	25	6,51%	1388	7,43%
Rio Negro	10	2,60%	362	2,33%
Chaco	9	2,34%	392	2,52%
Mendoza	9	2,34%	259	1,66%
Misiones	7	1,82%	242	1,55%

San Luis	7	1,82%	242	1,55%
Entre Ríos	10	2,60%	539	3,47%
Neuquén	6	1,56%	922	5,93%
Corrientes	7	1,82%	301	1,93%
La Pampa	6	1,56%	128	0,82%
La Rioja	13	3,38%	411	2,64%
Chubut	5	1,30%	83	0,53%
Jujuy	1	0,26%	80	0,51%
San Juan	2	0,52%	31	0,19%
Tucuman	3	0,78%	33	0,21%
Santiago del Estero	1	0,26%	70	0,45%
Tierra del fuego	1	0,26%	180	1,15%
	384	100,00%	15525	100,00%

Fuente: Programa Facultad Abierta, octubre 2018.

Como ya se mencionó, estas seis empresas seleccionadas pertenecen a tres diferentes ramas; alimentación, gráfica y de la rama textil. Se escogieron estas tres ramas ya que las mismas representan dentro del universo de las empresas recuperadas una cantidad importante. Así mismo, si distribuimos las ERT por rubro de actividad encontramos que luego de la actividad metalúrgica, el rubro de la alimentación representa la mayor cantidad de ERT con un total de 52 y representa el 10,67% de los trabajadores/as. A su vez, la rama de actividad gráfica representa el 10,67% de los trabajadores/as distribuidos en 41 ERT, mientras que la rama de actividad textil representa el 8,03% de los trabajadores/as en 35 empresas recuperadas. (cuadro 2.)

Cuadro 2. ERT por rubro y cantidad de trabajadores/as:

Rubros	Cantidad empresas sept.2018	%	cantidad trabajadores/as	%
Metalúrgica	65	16,93%	2813	18,12%
Alimentación	52	13,54%	1656	10,67%

Gráfica	41	10,68%	1141	7,35%
Textil	35	9,11%	1246	8,03%
Gastronomía	24	6,25%	443	2,85%
Industria de la carne	22	5,73%	2135	13,75%
Medios de comunicación	15	3,91%	865	5,57%
Construcción	16	4,17%	478	3,08%
Salud	13	3,39%	745	4,80%
Cuero y Marroquinería	12	3,13%	504	3,25%
Educación	11	2,86%	388	2,50%
Madera/aserradero	10	2,60%	217	1,40%
Transporte	10	2,60%	799	5,15%
Química	9	2,34%	186	1,20%
Plástico	9	2,34%	322	2,07%
Calzado	7	1,82%	243	1,57%
Comercio	7	1,82%	408	2,63%
Hotelería	5	1,30%	142	0,91%
Vidrio	4	1,04%	273	1,76%
Logística y mantenimiento	4	1,04%	188	1,21%
Papel	3	0,78%	94	0,61%
Caucho	3	0,78%	35	0,23%
Combustible	2	0,52%	34	0,22%
Minería	2	0,52%	80	0,52%
Astilleros	1	0,26%	11	0,07%
Editorial	1	0,26%	64	0,41%
Vitivinícola	1	0,26%	15	0,10%
	384	100,00%	15525	100,00%

Fuente: Programa Facultad Abierta, octubre 2018.

Con el objeto de mantener el anonimato de las cooperativas, en la presente exposición no se proporcionan datos desagregados que permitan ser identificadas. Por último, el trabajo de campo se realizó entre agosto de 2019 y febrero de 2020.

2. Marco teórico - conceptual

Procurar un análisis de los indicadores de crisis, su efecto en las ERT y las estrategias que efectuaron los trabajadores/as para la sostenibilidad de las unidades productivas, implica un acercamiento al entendimiento de conceptos tales como: crisis, neoliberalismo, estrategia y políticas públicas. Además, es necesario reflejar las diferentes miradas teóricas sobre los factores cooperativos de resistencia para la sostenibilidad de las unidades productivas.

2.1. Crisis:

Comencemos definiendo la palabra “crisis”, muchos autores coinciden en señalar que el vocablo deriva del griego *krisis* o *krineiti* que significa discriminar, examinar o decidir. Según Beinstein (2005) si hiciéramos la genealogía sobre este término lo podemos rastrear en la Grecia Antigua utilizado por Tucídides en la “*Guerra del Peloponeso*”. Beinstein (2005) señala que Tucídides usará este término para delimitar el momento de decisión en la batalla, pero también lo usa para explicar la plaga de Atenas atravesando ciertos puntos de inflexión. Por consiguiente, Tucídides utiliza este término para organizar la lógica de ciertos hechos históricos que pretende explicar y comprender (Starn: 1976).

El término también se utilizó en el campo de la medicina, en la Grecia Antigua, alude al cambio repentino de condición de un paciente enfermo que hace referencia a un estado de degradación o muerte. Desde esta perspectiva, la crisis se define como “*una exacerbación, o un debilitamiento, o una meteptosis en otro estado, o el fin de la misma*” (Boitano: 2020, 15).

Conforme a Boitano (2020), Starn (1976) sostiene que el concepto de crisis está ausente en casi toda la Edad Media, así como también durante el Renacimiento en su sentido más técnico. Luego, la palabra pasa a ser un concepto central cuando se define en la medicina antigua en el siglo XVI. Posteriormente, el uso masivo del término se utiliza en el siglo XIX cuando de manera excesiva se definen las crisis espirituales, crisis económicas, morales, etc.

y de toda índole. De este modo, la noción de crisis termina utilizándose para hacer referencia a cualquier periodo de tensión o ruptura (Boitano: 2020).

Posteriormente, el término de crisis tuvo una transición en el siglo XIX, donde las explicaciones organicistas reemplazan lentamente a explicaciones más mecanicistas permitiendo explicar cambios que se consideran repentinos como también las revoluciones democráticas e industriales (Boitano: 2020). En este sentido, las crisis se constituyen como momentos de lucidez tornándose en una oportunidad. Para Botiano (2020) este significado puede ser una razón para la consideración de que las crisis tienen un momento emancipatorio o autónomo. En tal sentido, según Botiano (2020) Marx estaría de acuerdo con esta idea. Retomando a Starn (1976), Marx conceptualizó la crisis como un mecanismo históricamente inevitable y finalmente fatal para el capitalismo y las concibe como un momento en que se evidencia un desequilibrio en los fenómenos de producción y consumo, los que se insertan en una concepción orgánica del cambio histórico.

En este aspecto, uno de los elementos centrales de la teoría económica de Marx lo integra su análisis de las crisis al sistema capitalista, según el cual las crisis se originan de forma necesaria en la dinámica de la acumulación y la reproducción del capital, según San Juan (2014). Conforme a esta perspectiva teórica, dicha reproducción está atravesada de crisis constantes que desequilibran su funcionamiento y no se proyecta como un sistema que puede reproducirse a sí mismo de manera automática y equilibradamente. En tal sentido, el verdadero origen de la crisis se encuentra en el carácter fundamentalmente contradictorio del sistema capitalista. Por lo tanto, las crisis son inevitables en el modo de producción capitalista y no podrán ser nunca eliminadas mientras subsista el capitalismo, pues no son más que la manifestación externa de las contradicciones inherentes a su propia dinámica (San Juan: 2014).

Como se indica en el siguiente pasaje del libro segundo de “*El Capital*”, para Marx las crisis son una de las fases que recorre necesariamente el proceso de producción capitalista:

“Mediante este ciclo que abarca una serie de años y está formado por rotaciones conexas en las cuales el capital se ve retenido por su parte constructiva fija, se da un fundamento material para las crisis periódicas en las que el negocio recorre períodos sucesivos de

depresión, animación media, vértigo y crisis” (El Capital, libro II, México, siglo XXI, 1993. p.224).

El análisis de Marx pone en manifiesto, por un lado, que las crisis acompañan inevitablemente al capitalismo, que no es posible un capitalismo sin crisis; y por otro lado, que las crisis son mecanismos de regulación del sistema, y que por ello son necesarias para el correcto funcionamiento del mismo. En este marco, San Juan (2014) señala que frente a la concepción armónica de la economía política, que considera que el sistema capitalista es inherentemente estable, el análisis de Marx pone de manifiesto que, por el contrario, está necesariamente acompañado de crisis periódicas debido a su naturaleza esencialmente contradictoria. El desarrollo permanente de las fuerzas productivas es impulsado por el modo de producción capitalista y este desarrollo choca inevitablemente contra los propios límites que impone el mismo sistema capitalista, lo que produce una contradicción en el desarrollo y da lugar de manera indefectible a las crisis como medio de resolver dicha contradicción. Por consiguiente, según esta perspectiva, las crisis se deben a la propia dinámica interna del capitalismo y no a factores externos.

Del mismo modo, San Juan (2014) manifiesta que la concepción del capitalismo como un movimiento estable que se balancea en una senda de equilibrio, queda anulada al ser revelada la contradictoriedad interna del propio sistema. Por ende, el concepto de crisis para Marx, según San Juan (2014) que se presenta en la economía política clásica va más allá de la mera contraposición entre equilibrio y desequilibrio. Esto significa, que para Marx, la crisis no se trata de recuperar el equilibrio como resultado preexistente al que hubiera que volver, sino más bien de establecer una y otra vez una coherencia económica que nunca puede determinarse de antemano. Y esta coherencia de momentos que se co-pertenece, como la compra y venta, la producción y el consumo, no puede llegar a ser nunca estable, pues la dinámica inmanente del sistema capitalista consiste en alterar permanentemente la relación entre los mismos.

Por otro lado, según Salgado (2010), Atali (1979) propone entender la idea de desorden que históricamente se ha asociado a la noción de crisis como un momento de instauración de un nuevo orden, un momento de reparación de averías anteriores, un modo de reabsorción de los desequilibrios acumulados durante un momento precedente de crecimiento sin el cual el modo de producción no podría incluso mantenerse. Según esta perspectiva, el sentido de

crisis posee una función social económica precisa en la dinámica de la mercancía, propone la restauración de un orden que puede ser transformador de las relaciones de fuerza. Por consiguiente, Salgado (2010) destaca tres elementos que se encuentran asociados a la noción de crisis según Attali: manifestación de contradicciones (averías) precedentes, funcionalidad reequilibradora hacia un nuevo orden y posibilidad transformadora de las relaciones de fuerza existentes.

La manifestación de contradicciones anteriores, según Salgado (2010) puede ser relacionado a la noción referente a las contradicciones immanentes que se dan al desenvolvimiento de las formaciones sociales. En tal sentido, conforme a Marx según Hosbown (1992) la evolución de la especie, en sus múltiples dimensiones, fue configurando distintas formaciones sociales, estas formaciones sociales son diferentes modos de organizar las relaciones intra e inter especie, así como en el resto de la naturaleza. En este aspecto, se conforman diferentes tipos históricos de sociedad estructurados con base en las formas que asume la apropiación de la realidad social y natural (Rebón: 2007). En la perspectiva de Marx según Rebón (2007) las formaciones sociales se expanden para poder reproducirse y en tal expansión se desarrollan contradicciones immanentes. Estas contradicciones se generan ya que al expandirse una formación social, su estructura comienza a tener problemas para mantener su continuidad funcional, y por otra parte, la capacidad de producir entra en contradicción con su capacidad de organizar la producción, y, de manera casi sincrónica, su organización de la producción entra en contradicción con su ordenación de la reproducción de las relaciones sociales.

A partir de Rebón (2007) el origen de esta formación social se encuentra en la profundidad del régimen feudal en Europa Occidental. En torno del siglo XI comienza la sociogénesis de un largo proceso evolutivo que se desarrolla en la direccionalidad de conformar como función de la estructura social, la acumulación de capital. Esta reproducción ampliada de capital reside en la estructura que ordena dicha formación social (Rebón: 2007). Tal estructura ha operado con una doble mecánica: formación primaria de capital basada en la expropiación de condiciones de existencia de las poblaciones y la materialización de la acumulación capitalista propiamente dicha basada en la explotación de la fuerza de trabajo asalariada (Rebón: 2007). Por consiguiente, según Salgado (2010) una de las expresiones de las contradicciones inherentes del capitalismo, constituye la asincronía generada por su propio crecimiento, entre esta capacidad expropiatoria y la capacidad de asalariar a los individuos expropiados. En tal sentido, según Marín (1998) esta contradicción immanente de

la formación social capitalista es que para crecer debe expropiar las condiciones de existencia de una cantidad de poblaciones que se encuentran en constante crecimiento sin tener al mismo tiempo la capacidad de crear la opción de su conversión en fuerza de trabajo productiva y asalariada. *“Empobrece pero no proletariza”* (Marín: 1998, p. 3) sería un modo de describir de manera esquemática y en síntesis esta contradicción inmanente de la formación social capitalista. *“La reproducción de riqueza a partir de la producción de pobreza es una necesidad del capitalismo como formación social y a su vez las condiciones de desaparición”* (Marín: 1998, p.3).

El segundo elemento que destaca Salgado (2010) según la noción de crisis de Attali (1979) es la funcionalidad equilibradora hacia un nuevo orden, cabe destacar, que en tal sentido, la crisis representa también la forma de crecimiento del capitalismo y es el mecanismo que permite eliminar obstáculos, para reorganizar el sistema y potenciar un nuevo ciclo de acumulación. Por lo tanto, desde esta perspectiva, la crisis enuncia una funcionalidad sistémica ya que constituye el modo de reabsorción de desequilibrios acumulados y precedentes (Salgado: 2010).

La posibilidad transformadora de las relaciones de fuerza existentes, constituye el tercer elemento que destaca Salgado (2010) sobre la noción de crisis de Attali (1979). La crisis es en este sentido, se refiere a una situación colectiva caracterizada por contradicciones y desacuerdos (Salgado: 2010). Constituye el espacio en que se dan formas de negación de las contradicciones, más allá de si estas logran materializarse o desarrollarse.

Según esta última definición de crisis, se preanuncia el desenvolvimiento de contradicciones inmanentes debido al carácter expansivo de las formaciones sociales. Rebón (2007) manifiesta que el proceso de autonomización que se desarrolla mediante el desenvolvimiento creciente de la puesta en crisis de las heteronomías es el efecto de estas contradicciones y tales procesos de autonomización, entendidos como la conformación de nuevos grados de libertad (Rebón: 2007) pueden sentar sus bases para nuevas formas de articular e instituir el ámbito social.

Partiendo de estas consideraciones se podría afirmar que en Argentina se expresaron en forma creciente desde la década de los '90, contradicciones inmanentes a la formación social que alcanzaron una rigurosidad inédita a finales de la década pasada (Salgado: 2010). Este

proceso de contradicciones inmanentes a la formación social implicó la destrucción de una porción fundamental de las fuerzas productivas. El cierre y paralización de empresas, el desempleo y una fuerte subutilización de la fuerza de trabajo nos dan cuenta de la magnitud del proceso (Salgado: 2010).

Estas contradicciones inmanentes a la formación social continúan expresándose de forma creciente en la actualidad. Con la asunción de Mauricio Macri como presidente en el 2016 el punto de inflexión política, económica y social mediante la implementación de políticas neoliberales afectó a las ERT y al cooperativismo de trabajo en general, al igual que al conjunto de todos los trabajadores/as.

De acuerdo a la teoría, el Estado neoliberal debería favorecer unos fuertes derechos de propiedad privada individual, el imperio de la ley, y las instituciones de libre mercado y del libre comercio (Chang: 2003). Para garantizar las libertades individuales, se consideran estos puntos de acuerdo como esenciales. En lo que respecta al marco legal, se define por obligaciones contractuales libremente negociadas entre sujetos jurídicos en el mercado. La inviolabilidad a los contratos y el derecho individual a la libertad de acción, de expresión y de elección deben ser protegidos. Por su parte, el Estado utiliza su monopolio de los medios de ejercicio de la violencia, para preservar estas libertades por encima de todo. Por lo tanto, la libertad de los empresarios y de las corporaciones (que son contempladas por el sistema jurídico como personas) para operar dentro de este marco institucional de mercados libres y de libre comercio, es considerada un bien fundamental (Harvey: 2005).

Según Harvey (2005) el Estado neoliberal en la práctica ha tenido una dinámica evolutiva de tal envergadura que ha llegado a forzar adaptaciones que han variado enormemente de un lugar a otro, así como también a lo largo del tiempo. En este sentido, Harvey identifica a las prácticas contemporáneas relativas al capital financiero y las instituciones financieras como el aspecto más difícil de conciliar con la ortodoxia neoliberal. Los Estados neoliberales acostumbran a facilitar la propagación de la influencia de las instituciones financieras a través de la desregulación pero, asimismo, con demasiada frecuencia también garantizan la integridad y la solvencia de las instituciones financieras sin importar en absoluto las consecuencias. En este sentido, a menudo, el poder estatal ha sido utilizado para rescatar compañías o para prevenir quiebras financieras (Harvey: 2005).

Finalmente, Harvey (2005) explica que esto nos lleva a la problemática del modo en que el Estado neoliberal enfoca los mercados laborales. En el plano interno, el Estado neoliberal es necesariamente hostil a toda forma de solidaridad social que entorpezca la acumulación de capital. Es precisamente en este contexto, caracterizado por la disminución de los recursos personales derivados del mercado de trabajo, en el que la determinación neoliberal de transferir nuevamente al individuo la responsabilidad por su bienestar adquiere un carácter doblemente perjudicial (Harvey: 2005). Por último, Harvey (2005) concluye que el neoliberalismo no torna irrelevante al Estado ni a las instituciones particulares del Estado, sino que más bien y con el objeto de hacerlo más funcional a sus propios intereses, producen una reconfiguración radical de las instituciones y de las prácticas estatales.

En resumen, el neoliberalismo es, ante todo, una teoría de prácticas político-económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad de comercio. El papel del Estado es crear y preservar el marco institucional apropiado para el desarrollo de estas prácticas. Por ejemplo, tiene que garantizar la calidad y la integridad del dinero. Igualmente, debe disponer las funciones y estructuras militares, defensivas, policiales y legales que son necesarias para asegurar los derechos de la propiedad privada y garantizar, en caso de ser necesario mediante el uso de la fuerza, el correcto funcionamiento de los mercados (Harvey: 2005)

Tal coyuntura con la asunción de Macri muestra cambios estructurales tanto en los modelos de acumulación como en los patrones de distribución de riqueza y de poder. García y Gradin (2017) califican este neoliberalismo como neoliberalismo tardío porque los principales rasgos políticos y económicos del gobierno que asumió la presidencia en Argentina en 2016 nos permiten suponer que Argentina se encontraba frente a una nueva etapa neoliberal. Etapa caracterizada por una feroz disputa por la reestructuración de la distribución de la riqueza a favor de los sectores concentrados de la economía; por el inicio de un nuevo proceso de endeudamiento externo: la apertura de la economía; la desindustrialización; y el intento deliberado de bajar salarios y niveles de consumo de los sectores mayoritarios. En el plano subjetivo, el principal denominador es el sujeto empresarial como actor principal de las coaliciones de gobierno, involucrado directamente y sin mediaciones a la gestión de lo público (García y Gradin: 2017).

Como se menciona anteriormente, sostenemos que Argentina durante el gobierno de Mauricio Macri se encontraba frente a una nueva etapa neoliberal que se deduce en una crisis estructural. En el próximo capítulo delimitamos las principales características e indicadores de crisis en relación a la apertura de la economía, inflación, caída del consumo interno, niveles de pobreza e indigencia entre otros indicadores.

2.2. Sobre el concepto de estrategia:

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “*stratos*”, que se refiere a ejército y “*agein*”, que significa guía. Así mismo la palabra “*strategos*” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico (Contreras y Emigdo: 2013).

Desde esta perspectiva, el concepto estrategia estaba estrechamente ligado a las guerras, el estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras (Contreras y Emigdo: 2013). En este marco, el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es Sun Tzu, general de origen chino que escribió el libro *El Arte de la Guerra*. Según muchos autores, este texto es un legado de obligado conocimiento para quienes quieran aplicar conceptos estratégicos. Para Tzu según Contreras y Emigdo (2013), es una obligación hacer hincapié acerca de cómo el engaño es factible, siempre y cuando se cuente con las armas necesarias para poder soportarlo. Es decir, el ejército sí debe necesariamente contar con los elementos básicos y fundamentales para desarrollar la guerra, lo que debe tratar es que el enemigo no dude en atacar y piense que no se poseen los argumentos para una buena defensa (Contreras y Emigdo: 2013). Tzu da a entender que la guerra es importante, pero que vencer es lo más y, en mejor forma, vencer sin pelear, lograr someter al enemigo sin tener que batallar, lo que resulta que lo más importante es contar con manos de obra pero sobre todo recursos logísticos y estratégicos.

Por otro lado, para Chandler (2003) la estrategia está relacionada con las actividades de la organización. La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Chandler: 2003). Desde esta perspectiva, Chandler hace presumir que una organización no se hace de un día para el otro, y que requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez (Contreras y Emigdo: 2013). En

este sentido, el uso de recursos no está limitado a los recursos financieros, también se incluyen los logísticos y humanos.

Drucker quien se considera el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en reconocer ¿qué es nuestro negocio?, y, ¿qué debería ser? (Drucker: 2007). En este marco, es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos (Contreras y Emigdo: 2013).

Por otro lado, para Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

En este sentido, los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. También Schendell y Hatten (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Esta definición que estos últimos autores proponen será la que utilizaremos a lo largo de esta Tesis, básicamente, que los recursos de la organización deben estar dirigidos hacia el logro de los fines y objetivos propuestos para de esa manera poder llevar a cabo todos los programas institucionales que le permitan interactuar con el entorno y así poder posicionarse mejor (Contreras y Emigdo: 2013).

2.3. Estrategias y sostenibilidad: Factores cooperativos

Según Kasparian y Rebón (2020), un grupo de estudios ha establecido sugerentes comparaciones entre las cooperativas y los emprendimientos capitalistas convencionales, destacando aquellos factores que pueden tornar a las primeras más competitivas en el contexto de cambios en las condiciones del mercado. Destacan el compromiso de los trabajadores/as con la empresa, favoreciendo la flexibilidad y creatividad (Alves, Burdín y Dean, 2016; Burdin, 2014; De Sousa Santos y Rodríguez, 2011; Morales, Monzón y Chaves, 2003; Galán et al., 2013; Wright, 2015). Junto a la sinergia entre éstas, la orientación flexible

al cliente redonda positivamente en la competitividad de las cooperativas (Moyano Fuentes, Puig Blanco y Bruque Cámara: 2008). Además, destacan la potencia productiva que otorgan al colectivo laboral las relaciones de colaboración, confianza y cooperación a su interior, esta potencia se propone habitualmente como un elemento clave en el desarrollo de los emprendimientos de la economía social y solidaria (Pastore, 2006; Supervielle, 2017). Es importante destacar, que en las empresas recuperadas, a diferencia de otros tipos de cooperativas, la herencia de activos de la compañía predecesora o fallida, representa la vía central de acceso a los recursos (Kasparian y Rebón: 2020).

En este marco, Galán, Casadevante y De Lucas (2013) analizan los factores fundamentales que explican la mejor resistencia de las empresas cooperativas a la crisis que el resto del tejido empresarial, en términos de destrucción de empleo y de mortandad de empresas. Según sus conclusiones, los factores fundamentales que lo explican se derivan de su estructura de propiedad, que les permite disponer de mejores mecanismos de adecuación ante los cambios en las condiciones del mercado.

Entre estos factores cooperativos de resistencia se halla la estructura de propiedad de la empresa. Según Galán, Casadevante y De Lucas (2013), esta estructura de propiedad de la empresa hace referencia a la característica, legal e histórica, de que las sociedades cooperativas deben estar compuestas mayoritariamente por socios copropietarios de la misma, que se benefician directamente de la actividad productiva de la empresa; además de condicionar de forma fundamental dimensiones de la empresa como son el modelo de negocio, el modelo organizativo, las condiciones laborales o la toma de decisiones, es un factor determinante para comprender las fuertes implicaciones personales que habitualmente ponen los cooperativistas en el desarrollo y viabilidad de sus empresas. Esta estructura de propiedad característica de las cooperativas hace que los socios tengan un especial interés en el éxito de su organización.

Así mismo, Galán, Casadevante y De Lucas (2013) destacan la adaptabilidad de las condiciones laborales como el segundo factor fundamental. Hace referencia a la capacidad que tienen las cooperativas de decidir colectivamente adaptar las condiciones laborales en función de las circunstancias del mercado, este factor está estrechamente relacionado con el anterior. Este factor, según Galán, Casadevante y De Lucas (2013), es un argumento repetido por cooperativistas y estudiosos del tema como significativo en el análisis de la capacidad de resistencia de las empresas cooperativas en periodos graves de crisis económica.

Otro factor fundamental que destacan Galán, Casadevante y De Lucas (2013), es la flexibilidad que tienen las cooperativas frente a las condiciones de mercado. Este factor se refiere a las determinadas cualidades genéricas de las cooperativas que representan un factor diferencial relevante para comprender su mayor competitividad como; a) la forma más personalizada, comprensiva y cercana de trabajar con los clientes; b) el conocimiento del sector en que se ubican; c) la dimensión comunitaria de los proyectos productivos; d) el mantenimiento de relaciones de intercooperación productiva con otras empresas, y; e) la adaptabilidad de las condiciones de trabajo. Para Galán, Casadevante y De Lucas (2013), estas fortalezas conjugadas de forma inteligente son herramientas proactivas y reactivas válidas para ir ajustando el modelo de negocio a las variaciones que se dan en el mercado.

Galán, Casadevante y De Lucas (2013), también destacan la gestión democrática como otro factor fundamental de resistencia. En este sentido, la capacidad de participar en la toma de decisiones a diferentes niveles bajo la premisa legal «un socio, un voto», vinculada a la estructura de propiedad de la empresa, tiene una importancia muy relevante a la hora de determinar el futuro de la empresa y su capacidad de adaptación o resistencia.

La intercooperación o el trabajo en red es otro de los principios operativos clave que aplican un número significativo de cooperativas como medio para prosperar o resistir los embates de la crisis. La participación en redes, coordinadoras u organizaciones más o menos difusas, nos dibuja un tipo de empresa que adquiere diferentes pertenencias y que entiende que las relaciones de colaboración son complementarias, y en muchos sectores más eficiente, a las relaciones de competencia (Galán, Casadevante y De Lucas: 2013).

Por último, Galán, Casadevante y De Lucas (2013), destacan como factor fundamental de resistencia que las cooperativas frente a otros modelos de empresa convencionales son generalmente entidades calificantes, lo que plantea que las personas que las componen no son única ni principalmente recursos o elementos del capital humano, sino que son, personas, que encierran enormes potencialidades, cuya expresión se despliega a condición de que vivan una vida rica en experiencias y posibilidades. *La organización cualificante es la ocasión para materializar un derecho fundamental de los trabajadores/as, el derecho a la empleabilidad, que es el triple derecho a acceder al empleo, a mantenerse en él (aunque no necesariamente en la misma ocupación y/o en la misma empresa) y a progresar de los empleos menos cualificados a los más cualificados* (Díaz Bretones, F. (2000).

En la misma línea, para Moyano Fuentes, Puig Blanco y Bruque Cámara (2008), son los factores internos los que en gran medida determinan la competitividad de estas empresas. En concreto, la participación de los socios en los resultados junto a la flexibilidad para atender los requerimientos de los clientes es el determinante principal de competitividad de las cooperativas. Los autores, subrayan la importancia que posee la estructura de propiedad característica de las cooperativas en la búsqueda de la competitividad y destacan la mejor situación en la que se encuentran las empresas cooperativas frente a las no cooperativas a la hora de no conseguir mayores niveles de éxito competitivo y mayores posibilidades de supervivencia (Moyano Fuentes, Puig Blanco y Bruque Cámara: 2008).

2.4. Políticas Públicas:

Son muchas las definiciones que pueden darse de las políticas públicas. Cada una de ellas destaca distintos aspectos o elementos que la componen.

Las políticas públicas según Jaime (2013) se vinculan con las acciones o decisiones que un gobierno adopta y que están orientadas a la resolución de aquellos problemas que una sociedad y un gobierno definen como públicos (esto es, que merecen atención por parte del gobierno).

Para Meny y Thoenig (1992: 89) el concepto de política pública es el *“resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental”*. Según esta dimensión, el gobierno o las autoridades que transitoriamente ocupan las posiciones de autoridad en una sociedad y que acceden a ellas a través de los mecanismos institucionalmente establecidos, aparecen aquí como el actor decisivo o “autor” de la política en cuestión (Jaime: 2003).

Por otro lado, según Jaime (2003), Dye (1995) nos brinda una definición alternativa para el concepto de política pública. En su ya clásica obra, *“Understanding public policy”* para Dye *“una política pública es todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer”* (1995: 89). El autor sostiene explícitamente que *“estamos focalizando el interés no solo en las acciones del gobierno sino también en la innovación gubernamental, esto es, en lo que el gobierno elige no hacer”* (1995:4). Por lo tanto, según esta definición requiere tomar en cuenta lo que un gobierno intencionalmente no hace. La dificultad, según Jaime (2003) está en probar la intencionalidad detrás de la no-acción, esto es generar evidencias que demuestran que la no-

acción es un curso de acción elegido de forma consciente por las autoridades gubernamentales.

Otra definición, es aquella que comprende la política pública como *“un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil”* (Oszlak y O’ Donnell: 1976: 112). Esta definición, según Jaime (2003) reconoce la existencia de un componente racional detrás de toda política pública al plantear que la política es una “respuesta” a una cuestión que ha generado la atención o interés de ciertos actores sociales o económicos. Por lo tanto, esta definición asume que la política pública supone una demanda y que detrás de esa demanda existen actores e intereses potencialmente en conflicto.

Una última aproximación al concepto de política pública es aquella que trata de articular los aspectos presentes en las definiciones anteriores, definiendo a la política pública como: *“un conjunto (secuencia, sistema, ciclo) de acciones, estructuradas en modo intencional y causal, que se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad o a resolver problemas cuya solución es considerada de interés o beneficio público; cuya intencionalidad y causalidad han sido definidas por la interlocución que ha tenido lugar entre el gobierno y los sectores de la ciudadanía; que han sido decididas por autoridades públicas legítimas; que son ejecutadas por actores gubernamentales y estatales o por estos en asociación con actores sociales (económicos, civiles), y que dan origen o forman un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad”* (Aguilar Villanueva, 2009: 14). Esta definición, *“pone de manifiesto que la política supone un proceso complejo que se inicia al identificar una cuestión social o políticamente relevante, que continúa con una toma de posición por parte del gobierno ante dicha cuestión, y que requiere un conjunto de acciones estatales dirigidas a mantener, transformar o modificar la realidad o el contexto en el que los actores intervienen o los propios comportamientos de los actores afectados por la política”* (Jaime: 2003: 59).

De este modo, para Jaime (2003: 61) *“las políticas públicas no son solo la expresión de una intencionalidad dirigida a resolver algún problema incorporado a la agenda de gobierno. Suponen también definiciones de estos problemas, postulación de relaciones causales entorno a ellos, lineamientos y criterios para orientar decisiones y acciones, mandatos y*

atribuciones de competencias y recursos a distintas organizaciones públicas (el Estado), así como las consecuencias efectivas (resultados e impactos) que producen”.

Según Oszlak (1997) las intervenciones públicas reflejan la agenda gubernamental y sus tensiones sociales implícitas y expresan el rol del Estado y su elección –la de sus representantes e instituciones– frente a las diversas opciones de resolución que los problemas públicos admiten teórica, política o materialmente.

Según esta última definición, la planificación de políticas públicas ha sido impactada por la economía social y solidaria, ya que sus sujetos (organizaciones y entidades) buscan reconocimiento, institucionalización y apoyo para los proyectos y actividades. Las políticas públicas para la Economía Social y Solidaria están evolucionando y demandan una participación fuerte y activa de la sociedad civil en su planificación, ejecución y supervisión (OIT: 2013). En este sentido, el Estado tiene un rol fundamental en la contribución al desarrollo del sector.

“Se señala en definitiva la necesidad de que el Estado movilice recursos, capacidad de demanda, de formación, de articulación, de negociación con el sector de la economía empresarial, etc., en función de promover un sector de economía social que contemple la lógica de funcionamiento de las empresas sociales, que es asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia” (Abramovich, Hintze, Montequin, Vazquez: 2003, 8).

Por lo tanto, para lograr favorecer procesos de generación de espacios colectivos de trabajo y de reducción de las desigualdades estructurales, es fundamental impulsar políticas públicas adecuadas y destinadas a favorecer el sector cooperativo. Hintze (2013) propone la construcción de políticas públicas que posibiliten la reproducción y sostenibilidad de formas y actores asociativos autogestionarios sobre los cuales se basa el accionar de la economía social y solidaria.

3. Indicadores de crisis y efectos en las ERT

3.1. Indicadores de crisis:

El nuevo proyecto de acumulación económica iniciado tras el cambio de gobierno a fines del 2015 se inscribe claramente en colocar a la valorización financiera del capital como eje

central del proceso de crecimiento a través de la captura del Estado a favor de los intereses de las cúpulas dominantes del poder económico nacional e internacional (Rofman: 2017). Como plantea el Centro de Investigación y Formación de la República Argentina (CIFRA) el país ingresó en un nuevo ciclo de endeudamiento, de valorización financiera y de fuga de capitales.

A continuación, se brinda un breve diagnóstico socioeconómico general, teniendo en cuenta algunos indicadores referidos a los niveles de pobreza, indigencia, empleo, inflación, caída del consumo interno, aumento de costos de los insumos y la orientación económica desarrollada por el gobierno de Mauricio Macri.

a. Pobreza e indigencia

En su discurso de asunción, Mauricio Macri colocó como meta de su gestión a la pobreza cero: *“La mayoría de los argentinos que votó por nuestra propuesta lo hizo basada en tres ideas centrales. Ellas son: pobreza cero, derrotar al narcotráfico y unir a los argentinos”*. (Macri: 2015) Más específicamente, *“Hablar de pobreza cero es hablar de un horizonte, de la meta que da sentido a nuestras acciones. Nuestra prioridad será lograr un país donde cada día haya más igualdad de oportunidades, en el que no haya argentinos que pasen hambre...”*. (Macri: 2015) Sin embargo, el índice de pobreza alcanzó al 35,5% de la población económicamente activa al cierre del segundo semestre de 2019, lo que representó una suba de 3,5 puntos porcentuales respecto al 32 % de igual período del año anterior, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC: 2020). En tanto, el nivel de indigencia alcanzó entre julio y diciembre del 2019 al 8%, por encima del 6,7% de igual período de 2018.

Por lo tanto, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza⁷ (LP) alcanzó el 25,9%; en estos residen el 35,5% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia⁸ (LI), que incluyen al 8,0% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), por debajo de la LP se encuentran 2.423.562 hogares que

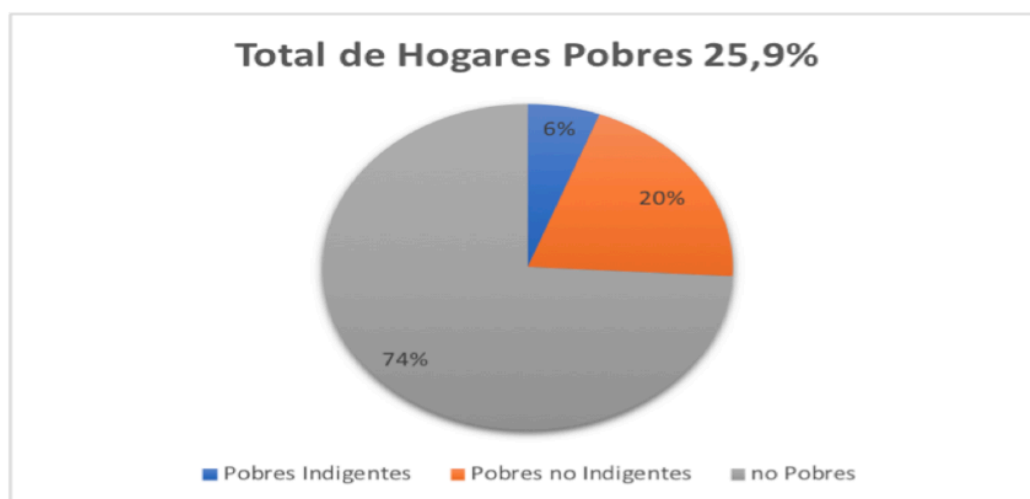
⁷ El nivel de ingreso por debajo de la línea de pobreza se adjudica a quienes no pueden comprar alimentos, otros productos y servicios básicos, es decir, la Canasta Básica Total (INDEC: 2020).

⁸ El nivel de ingreso que clasifica a una persona de indigente corresponde a no poder comprar alimentos básicos para cubrir sus necesidades de calorías, es decir, la Canasta Básica Alimentaria (INDEC 2020).

incluyen a 9.936.711 personas y, dentro de ese conjunto, 536.466 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 2.236.739 personas indigentes (Gráfico 1.).

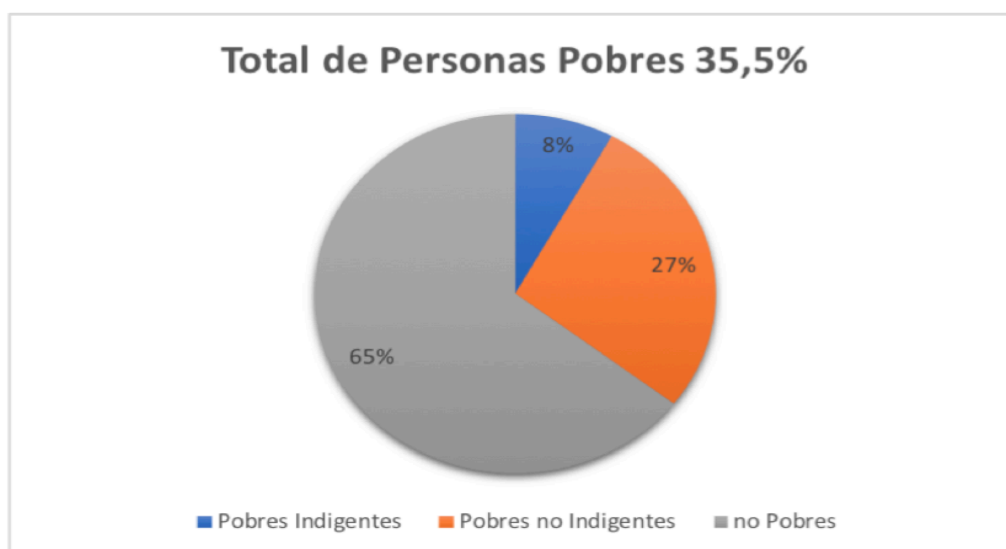
Gráfico 1. Incidencia de la Pobreza e Indigencia en hogares y personas. En 31 aglomerados urbanos. segundo semestre 2016 - segundo semestre de 2019. En porcentajes.

1.1 Incidencia de la pobreza e indigencia en hogares



Nota: los resultados del segundo semestre de 2019 no incluye el aglomerado Gran Resistencia ((Informes técnicos vol 4, número 59, p 4/17. INDEC). Fuente: INDEC – Encuesta Permanente de Hogares - Incidencia de la pobreza e indigencia.

1.2. Incidencia de la pobreza e indigencia en personas



Nota: los resultados del segundo semestre de 2019 no incluye el aglomerado Gran Resistencia ((Informes técnicos vol 4, número 59, p 4/17. INDEC). Fuente: INDEC – Encuesta Permanente de Hogares - Incidencia de la pobreza e indigencia.

Según, (Ferrari y Tirenni: 2017) existen dos factores que incrementan los niveles de pobreza e indigencia: 1) el incremento del Índice de Precios al Consumo (IPC), principalmente en el

rubro alimentos y bebidas; y, 2) la desaceleración del crecimiento económico o la recesión, principalmente afectada por la caída del consumo interno de bienes y servicios. Como la medición de los indicadores se basa en los ingresos, los elementos que erosionan los mismos son los aumentos de precios y la disminución del poder adquisitivo por desempleo o subempleo.

b. Empleo

En lo que tiene que ver con el empleo, el gobierno de Cambiemos dejó como legado la precarización de los puestos de trabajo, la destrucción del empleo y un alto porcentaje de desocupación según los datos oficiales del INDEC. El nivel de desocupación se elevó a los dos dígitos, al llegar al 10,1%, según el dato del INDEC correspondiente al primer trimestre de 2019. En el cuarto trimestre de 2018, había finalizado con un desempleo de 9,1%. La cifra correspondiente al segundo trimestre de 2019 estableció la marca más elevada en catorce años. Las estadísticas oficiales revelan que el aumento en la desocupación está acompañado por un proceso de precarización laboral y la extensión de los plazos que las personas buscan empleo sin éxito. (cuadro 3.) (gráfico 2.)

Las cifras publicadas por el INDEC evidencian el marcado deterioro laboral acumulado durante la gestión de Cambiemos, que heredó un nivel de desocupación del 5,9%. El dato corresponde al tercer trimestre de 2015 ya que las estadísticas laborales quedaron alcanzadas por el apagón estadístico dispuesto al comenzar la presidencia de Macri. La marca del 10,6% correspondiente al período abril-junio se convirtió en la más elevada del gobierno de Cambiemos, al superar el 10,1% observado en el primer trimestre del 2019.

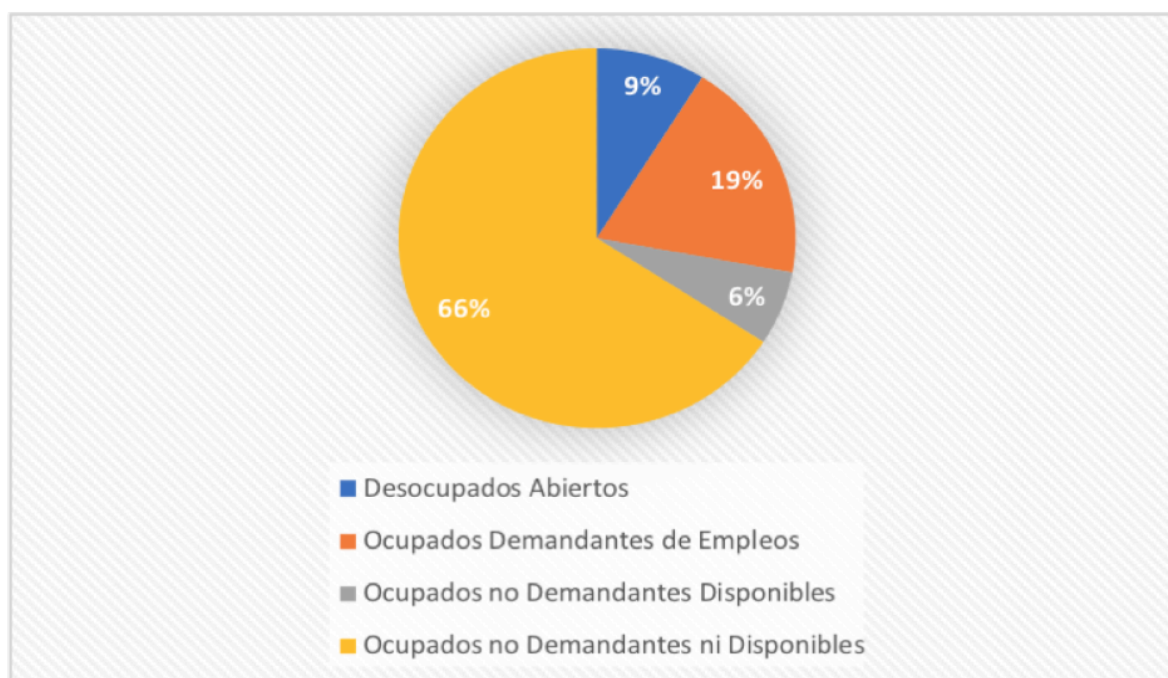
Cuadro 3. Principales Tasas del Mercado de Trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre 2018 - cuarto trimestre 2019.

	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2018	Año 2019			
Tasas	4to trimestre	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre
Actividad	46,5	47	47,7	47,2	47,2
Empleo	42,2	42,3	42,6	42,6	43

Desocupación abierta	9,1	10,1	10,6	9,7	8,9
Ocupados demandantes de empleo	17,3	17,5	18,3	18,6	19
Subocupación	12	11,8	13,1	12,8	13,1
Subocupación demandante	8,7	8,4	9,2	9,5	9,5
Subocupación no demandante	3,3	3,4	3,9	3,3	3,6

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares

Gráfico 2. Grupos de población económicamente activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Cuarto trimestre de 2019. En porcentajes redondeados.



Población económicamente activa 13.435.703. Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares

El Gran Buenos Aires, por su parte, concentra los peores indicadores laborales con registros que alcanzan el 10.0%. La población más afectada por el incremento en el desempleo son las mujeres de 14 a 29 años, para las cuales la tasa ascendió a 22,6% el tercer trimestre de 2019.

Según el Centro de Investigación y Formación de la República Argentina (CIFRA) La industria manufacturera es el sector que explica en mayor medida la destrucción de puestos de trabajo registrados en el ámbito privado. Entre noviembre de 2015 y el mismo mes de 2017 se perdieron 65.400 empleos en términos netos, el equivalente al 5%. Este sector es, junto con el de minas y canteras, el que muestra una caída más profunda en su valor agregado, que se vincula directamente con políticas que afectaron la sustentabilidad de numerosas ramas industriales, en particular, la apertura de las importaciones. Si bien desde el segundo trimestre de 2017 la industria volvió a crecer, el valor agregado quedaría en ese año aproximadamente 5% por debajo del nivel de 2015.

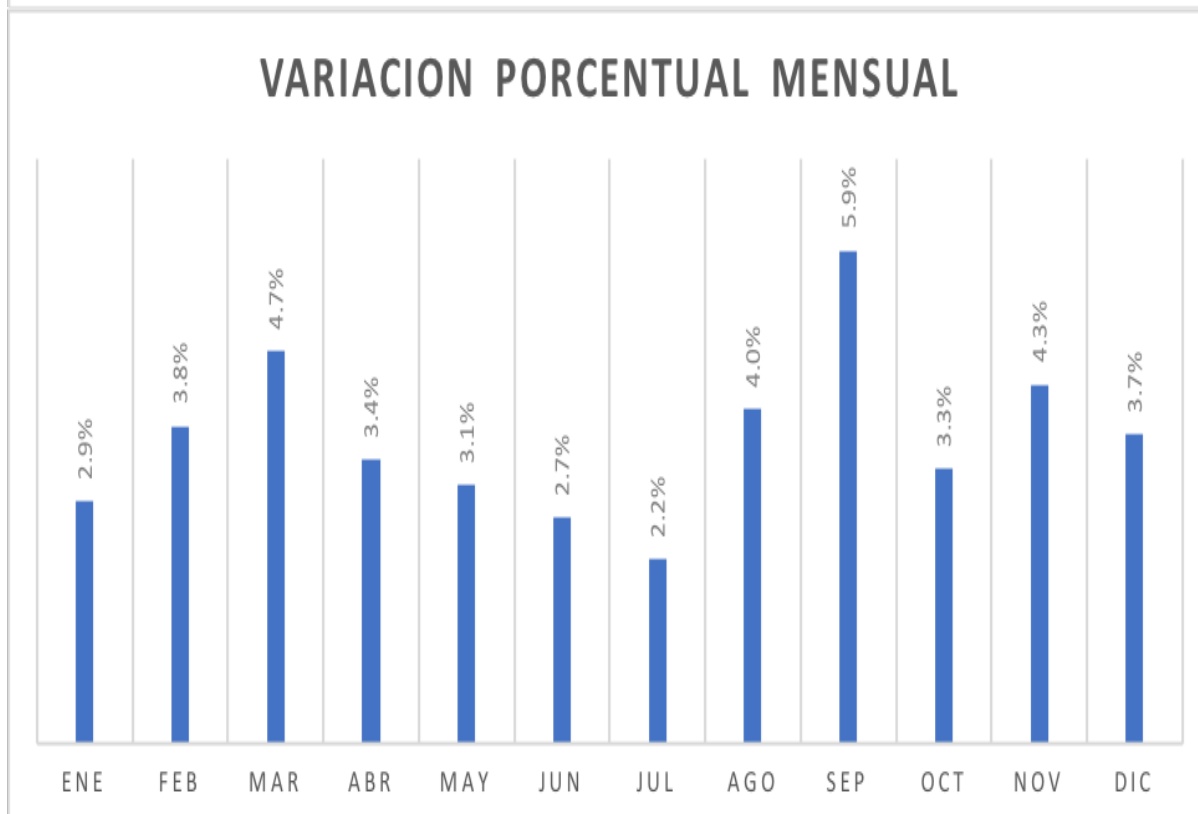
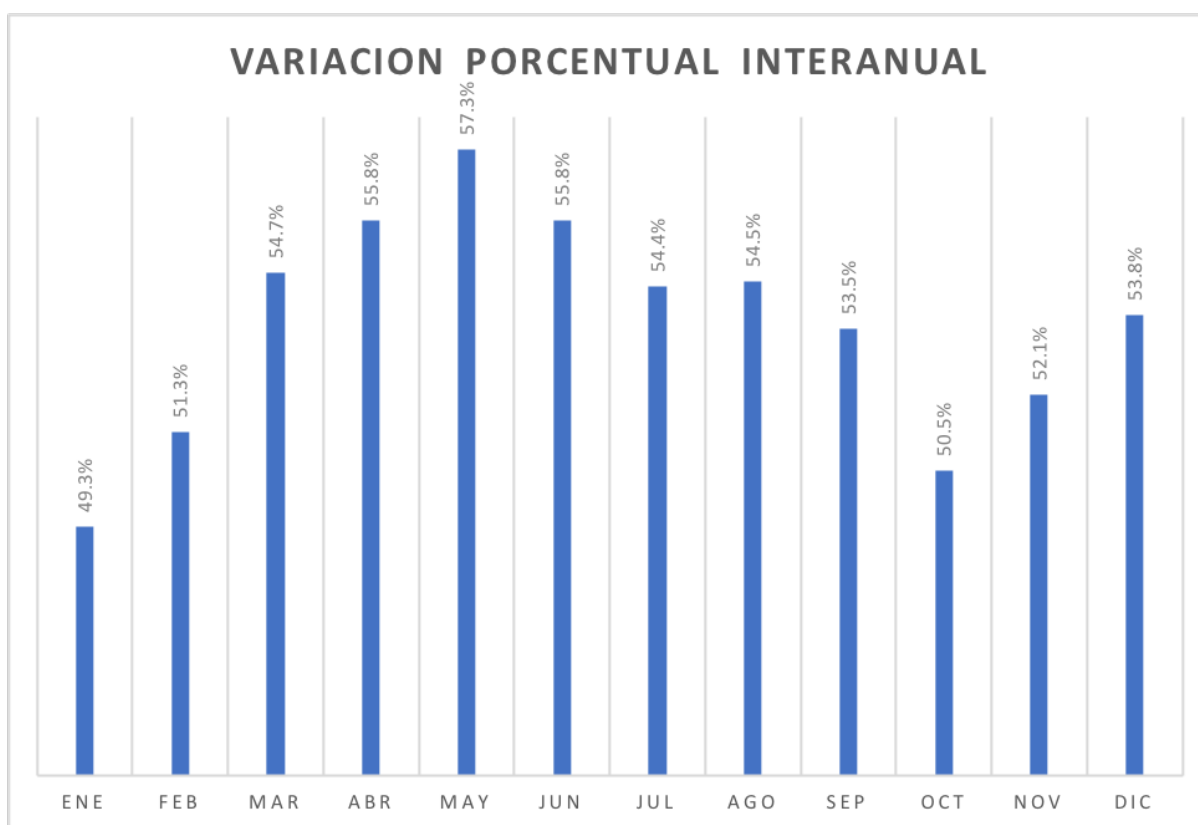
c. Aumento de costos de los insumos y caída del consumo interno

La inflación es un aumento generalizado y continuo en el nivel general de precios de los bienes y servicios de la economía. La inflación usualmente se calcula como la variación porcentual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide los precios promedio de los principales artículos de consumo. Para conocer qué productos deben incluirse en esta canasta representativa, se hace generalmente una encuesta a una muestra representativa de hogares. La composición de la canasta usada para el IPC varía entre países y refleja los diferentes patrones de consumo e ingreso de cada uno de ellos (Andrade y Moreno: 2006). Por lo tanto, la inflación impacta directamente en el aumento de costos en insumos.

En este sentido el INDEC informó que el gobierno de Cambiemos cerró el 2019 con una inflación de 53,8%, el peor resultado de los últimos 28 años. La inflación acumulada del 2019 roza los 54 puntos, con lo que es la cifra más alta desde 1991.

De acuerdo al último Índice de Precios al Consumidor del organismo estadístico, los precios en septiembre subieron un 5,9% y en diciembre un 3,7%, número que completó el balance anual. En términos interanuales, el incremento de precios fue del 53,8%, motivado por el arrastre de la megadevaluación. (gráfico 3)

Gráfico 3. Índice de Precios al Consumidor. Variaciones porcentuales mensuales e interanuales de nivel general. Total nacional. enero - diciembre de 2019.



Fuente: INDEC. Índice de precios al consumidor

En este sentido, la economía cerró diciembre con un retroceso interanual de 0,3% y en el año acumuló una caída de 2,1%, según el INDEC. De este modo, en tres de los cuatro años en los que gobernó Mauricio Macri la actividad se contrajo. El resultado, según la estadística oficial,

fue un retroceso acumulado de 6,7% respecto de noviembre de 2015. Los sectores más perjudicados en el acumulado del año pasado fueron automotores y equipos de transporte, con una caída del 24,1%, muebles (-12,0%), productos metálicos, maquinaria y equipo (-11,9%), textiles, prendas de vestir, cuero y calzado (-9,7%) y construcción (-7,9%).

Asimismo, el consumo interno (que representa un 80% del PBI) incide no sólo en la demanda de bienes y servicios de la economía, sino también sobre las políticas de seguridad social y asistencia social. En el caso de la primera, perjudica a los sectores de bajos ingresos, profundiza la recesión, la caída del consumo y la recaudación impositiva necesaria para financiar esas mismas prestaciones. Paralelamente, perjudica a la asistencia social dado que la misma está dirigida a los sectores sociales más vulnerables y a aquellos que se encuentran en la economía informal. Estos últimos se ven perjudicados como efecto rebote de la disminución de determinados servicios de la clase media que se ve obligada a ajustar su presupuesto (Arroyo: 2012).

d. Aumento de tarifas

Los aumentos de tarifas fueron constantes entre 2016 y 2019. En este sentido, el gas tuvo una variación mayor que la energía eléctrica. A pocos días de terminar la gestión, el ahora exsecretario de Energía de la Nación, Gustavo Lopetegui, presentó un informe⁹ sobre la evolución de los subsidios, la oferta y la demanda de energía durante el período 2015 – 2019.

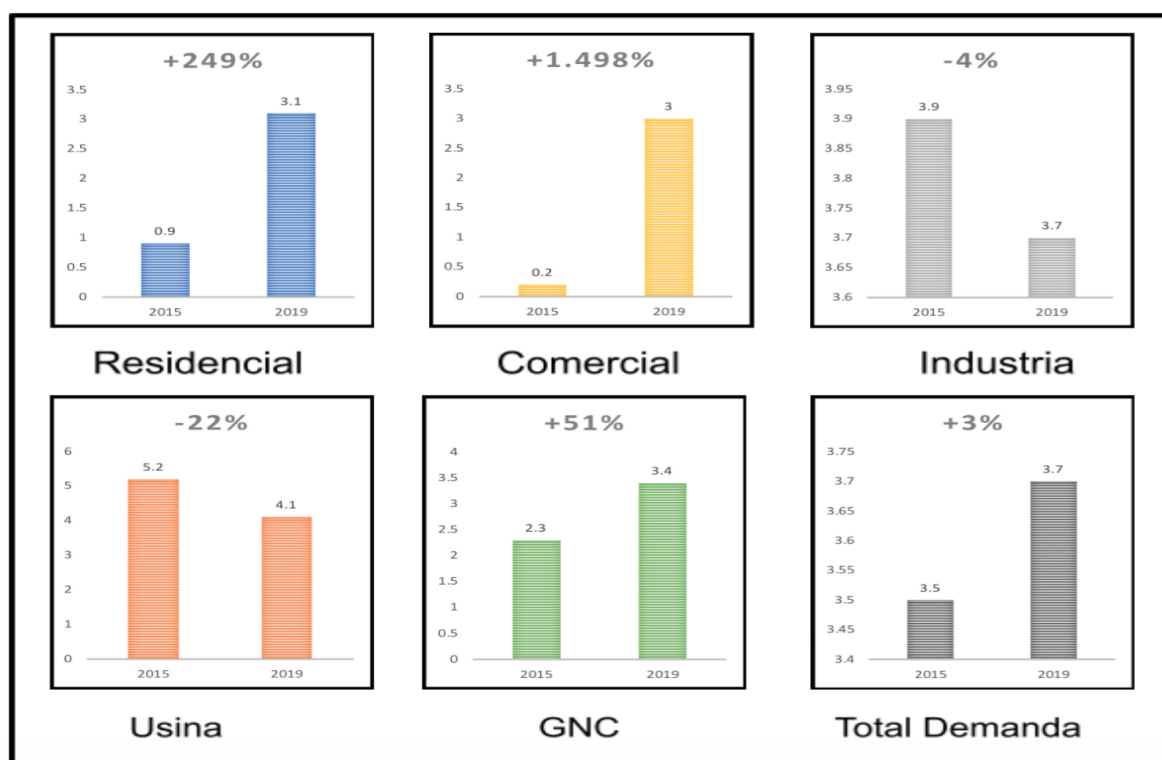
Según dicho informe, el lado de la demanda, el aumento del precio del gas se concentra en los segmentos residenciales y comerciales que tenían valores muy rezagados en 2015 (de 0,2 USD/MMBTU a 1,2 USD/MMBTU) y pasaron a valores similares a los otros segmentos (de 2,1 USD/MMBTU a 3,7 USD/MMBTU). Los precios pagados por los usuarios industriales disminuyeron levemente (de 3,9 USD/MMBTU a 3,7 USD/MMBTU). El precio promedio pagado por los combustibles utilizados en las usinas eléctricas (incluyendo líquidos) bajó 22% desde 5,2 USD/MMBTU a 4,1 USD/MMBTU, considerando el fuerte efecto sustitución de combustibles líquidos y que incluye un aumento del precio pagado específicamente por el gas (incluyendo el importado), que aumentó de 2,8 USD/MMBTU a 3,8 USD/MMBTU (Secretaría de Gobierno de Energía: 2019). (gráfico 4.) Para el caso de la electricidad, El aumento del precio pagado por la demanda se dio en los segmentos residencial (que pasó de 6

⁹ Balance de Gestión en Energía 2016-2019. Emergencia, normalización y bases para la transformación. Secretaría de Gobierno de Energía. Diciembre de 2019.

USD/MWh a 39 USD/MWh), comercial (de 10 USD/MWh a 42 USD/MWh) e industrial (de 43 USD/MWh a 62 USD/MWh (gráfico 3.). En este sentido, los usuarios residenciales fueron los que pagaron el mayor cambio con un incremento del 606%. En las casas se abonaban 6 dólares por MWh y ahora se pasó a pagar 39 dólares. Los comercios también estuvieron entre los más castigados en el segmento de la energía eléctrica, con un incremento en el valor que abonaban del 337%. En detalle pasaron de pagar 10 dólares por MWh a 42 dólares por un servicio que se estima que en 2015 costaba 70 dólares y en 2019 se redujo a 67 dólares por MWh (Secretaría de Gobierno de Energía: 2019). Las variaciones más marcadas se dieron en el gas natural. Precisamente, fue en este servicio en donde se llegó a un incremento acumulado de casi 1500% para los usuarios comerciales.

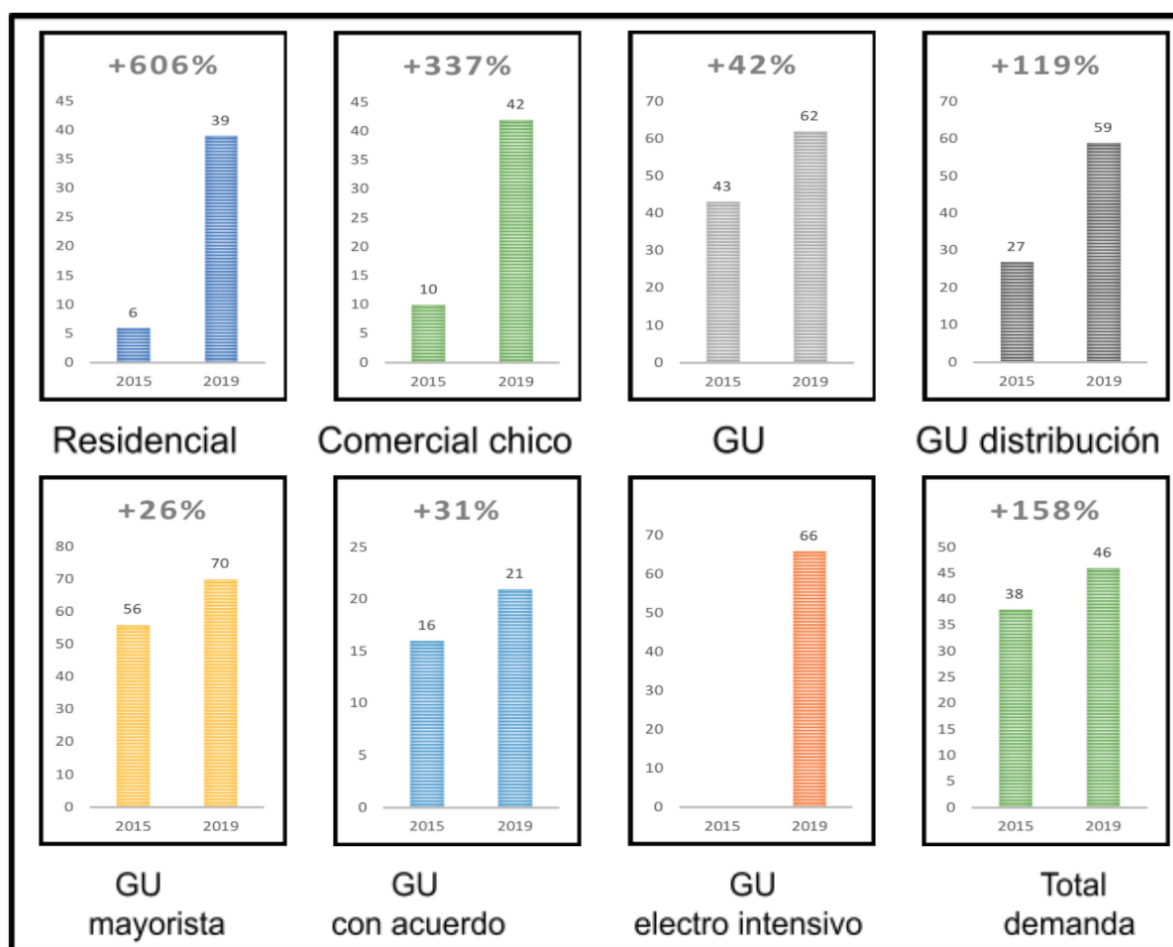
Gráfico 4. Evolución de precios pagados por la demanda, por segmento de usuario de gas natural, combustibles líquidos sustitutos y energía eléctrica, 2015—2019:

4.1 Gas Natural y Líquidos (USD/MMBTU). Demanda por segmento



Nota: Grandes Usuarios (GU) incluye GUDI, GUMA, GUME, GUPA. Fuente: Secretaría de gobierno de energía

4.2 Energía eléctrica (USD/MWh). Demanda por segmento



Nota: Grandes Usuarios (GU) incluye GUDI, GUMA, GUME, GUPA. Fuente: Secretaría de gobierno de energía

e. Apertura de importaciones

La apertura de importaciones comienza a reemplazar la producción nacional, acentuando el desempleo; todo lo cual muestra un panorama de gran retroceso en las condiciones de vida y la economía del país.

El gobierno de la Alianza Cambiemos dejó en claro desde su asunción que su política exterior se orientaría a las necesidades de un proyecto económico con base en la apertura irrestricta, dando como resultado el refuerzo de una inserción primario exportadora. Se trata de una política exterior que profundiza la inserción dependiente, donde unos pocos sectores se ven beneficiados, tales como los bancos, los socios menores del gran capital transnacional y los grandes exportadores, beneficiados por la baja de retenciones y por la fuerte devaluación

inicial, mientras que el grueso de los sectores productivos sufre las consecuencias negativas (Crivelli: 2018).

El gobierno de Mauricio Macri, impulsó la apertura de la economía argentina en un contexto de un fuerte repliegue proteccionista tanto de los Estados Unidos como Europa. Según Crivelli (2018), el resultado no podría ser otro; la caída de las exportaciones y desplazamiento de producción local por compras externas.

En lo que refiere a los orígenes y destinos de las importaciones y exportaciones, respectivamente, el año pasado Argentina registró déficits sustanciales en el intercambio comercial con sus principales socios: Brasil, China, Estados Unidos y la Unión Europea. La suma del déficit comercial con estos cuatro destinos significó un total de U\$S 22.633 millones, entre los que se destacan Brasil (-U\$S 8.672 millones) y China (-U\$S 7.988 millones). Desde el lado de las exportaciones, la liberalización de los mercados no sólo no se tradujo en una explosión en las ventas externas, sino que incluso se produjo una caída en las exportaciones, explicada fundamentalmente por el retroceso de la venta de productos con tradición histórica en la producción local, lo que representa un síntoma claro de la ausencia de logros en materia comercial por parte de la gestión Cambiemos (Crivelli: 2018). (cuadro 4.)

Cuadro 4. Comercio exterior con países seleccionados (2017, en millones de dólares)

Países	Exportación	Importación	Saldo
Brasil	9.316	17.988	-8.672
China	4.326	12.314	-7.988
Estados Unidos	4.432	7.586	-3.154
Unión Europea	8.708	11.527	-2.819
Resto	31.646	17.484	14.162
Total	8.428	66.899	-8.471

Fuente: INDEC

Crivielli (2018) señala que, en definitiva, el fin de las políticas de administración del comercio exterior y el reemplazo por un esquema de liberalización comercial y financiera que llevó adelante el gobierno de Mauricio Macri terminaría agravando año tras año el desbalance comercial. El creciente déficit externo se financia con mayores niveles de endeudamiento, y la nueva deuda, lejos de ser utilizada en inversiones que permitan incrementar las exportaciones, o sustituir importaciones, que aseguren su repago, se utiliza para la especulación financiera y la fuga de divisas. Las elevadas tasas de interés atraen capitales externos y, además de conspirar contra la inversión productiva, acentúan un esquema de retraso cambiario.

En resumen, el programa económico de Cambiemos desde diciembre de 2015 fue esencialmente el mismo: un neoliberalismo tardío que pretende que maximizar los negocios del empresariado más concentrado es la única alternativa posible. A lo largo de este capítulo pudimos constatar que la implementación del modelo neoliberal en gran escala provocó una debacle social caracterizada por la pobreza estructural, la desocupación masiva y la flexibilización, precariedad e informalidad del trabajo.

Estas medidas económicas tomadas por el gobierno anterior impactaron en forma directa a las cooperativas y a los ingresos de los trabajadores/as. Según el Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Avellaneda desde fines de 2015 hasta la actualidad se registró un deterioro del ingreso medio de los cooperativistas de un 28,2%. La devaluación y la liberación del mercado cambiario, la baja de los ingresos públicos genuinos al reducir retenciones, la inflación provocada a partir de la devaluación, los despidos masivos en el sector estatal y en el privado y como resultante de todas estas medidas, la baja del consumo popular de bienes y servicios, ha ido formando un contexto desfavorable a la actividad productiva. A esto se suma (como veremos en el próximo capítulo) que diferentes políticas públicas de asistencia y fortalecimiento de la economía social y popular que se habían establecido en el gobierno anterior fueron discontinuadas, disminuidas o canceladas. El mismo Observatorio estima que desde 2016 se redujo un 17,3% promedio en la asignación presupuestaria para los programas destinados a este sector. En este sentido, a continuación, se describe el impacto en las unidades productivas entrevistadas de las políticas económicas neoliberales implementadas durante el gobierno de la Alianza Cambiemos.

3.2 Impacto de las políticas neoliberales en las empresas recuperadas por sus trabajadores/as.

Las políticas neoliberales anteriormente descritas llevadas a cabo por el gobierno de Mauricio Macri han provocado alteraciones en algunos aspectos en las cooperativas de trabajo, no solo continuaron las limitaciones ya descritas, sino que -como veremos más adelante, según las entrevistas realizadas- se vieron perjudicadas por el incremento de las tarifas energéticas, la apertura de las importaciones y la caída del consumo en el mercado interno, con lo cual este subsistema económico se convirtió en el más perjudicado.

Según el informe *Las Empresas Recuperadas por los Trabajadores/as en el Gobierno de Mauricio Macri, estado de situación a octubre de 2018* del Programa Facultad Abierta, la combinación de medidas macroeconómicas de clara matriz neoliberal como la baja del consumo interno y de la producción, consecuencia de la pérdida del poder adquisitivo del salario, la indiscriminada apertura de importaciones, el aumento de costos de los insumos y los aumentos tarifarios como el agua, gas y la energía eléctrica abrió paso a un panorama crítico de ahogo económico sobre la economía destinada al mercado interno y, en especial, de las cooperativas de trabajo.

En primera instancia, como se menciona en el informe de Facultad Abierta, la baja del poder adquisitivo de la población que va de la mano de salarios que van atrás de la inflación y despidos masivos impacta fuertemente en la capacidad de consumo y, por lo tanto, impone bajas a la producción. Sumado a eso, para las empresas industriales, la apertura indiscriminada de importaciones implica no solo la consolidación de esa baja de la producción por no poder competir con los costos, sino la ruptura de cadenas productivas de las cuales muchas ERT formaban parte. Además, la dolarización de los costos de insumos ata los precios a la evolución del dólar, independientemente de sus costos de producción internos, afectando gravemente la cadena de valor. La devaluación brusca del peso no favoreció la producción, sino que cortó circuitos y los volvió inviables, todos procesos muy difíciles de levantar para empresas que, como las ERT, vienen intentando revertir condiciones de operatividad complejas de unidades económicas que atravesaron procesos de quiebra o vaciamiento y que, incluso cuando hayan sido recuperadas hace varios años, arrastran problemas jurídicos no resueltos que las colocan en condición de vulnerabilidad. A todo esto,

hay que sumarle los aumentos de tarifas que operan en contra de las empresas que a duras penas logran sobrellevar las situaciones descritas, como detallaremos más adelante.

Dicho informe muestra la pronunciada baja de producción de sobre 80 ERT encuestadas donde casi el 40% de las ERT se encuentran en un nivel de producción por debajo del 30% de la capacidad instalada. Los aumentos de tarifas, como veremos, tienen mucho que ver con esta situación.

Así, la situación para las empresas recuperadas ha mostrado crecientes dificultades consecuencia del programa gubernamental que se consolidó y profundizó durante el gobierno de Cambiemos. Los impactos más evidentes para las ERT identificados en las unidades productivas entrevistadas se reflejan en el cuadro 5, y se describen a continuación:

a. Impacto de los aumentos de tarifas:

Los incesantes y absolutamente desproporcionados aumentos de tarifas de los servicios promovidas por el gobierno, que ya mostramos en el anterior capítulo, ha sido uno de los mayores obstáculos para las ERT a su desarrollo y sostenibilidad. El aumento de servicios, es una carga que se vuelve cada vez más pesada y en ocasiones impagable, y afecta tanto a las ERT como a la actividad económica en general, especialmente a las Pymes industriales, entre las que se cuentan una gran parte de las cooperativas de trabajadores/as.

La situación queda más clara con algunos ejemplos; Todas las unidades productivas entrevistadas tuvieron un aumento desproporcionado principalmente en la factura de luz. En la unidad productiva “A” de la rama de actividad de alimentación entrevistada expresaron que en el 2015 estaban pagando \$8,000 pesos en la tarifa de luz y para el 2019 llegaron a pagar \$125,000 pesos, mientras que la unidad productiva “B” de la misma rama estaba pagando la tarifa de luz en el 2017 a \$5,000 pesos y en el 2019 aumentó a \$60,000 pesos.

Así mismo, las demás unidades productivas entrevistadas de las diferentes ramas de actividad fueron también afectadas por los aumentos de tarifas, así lo expresaron en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo:

“Estos últimos 4 años hemos estado un poco más atendiendo que pasamos de pagar de \$100,000 / \$120,000 a más de 1 millón y medio de pesos mensuales de luz y gas \$3,000 y pico de aumento” (unidad productiva “A”, rama de actividad textil).

“Desde el punto de vista de los costos. La luz la estuvimos pagando entre 8 y 12 mil pesos en las primeras facturas y hoy estamos pagando 125 mil pesos” (2019) (unidad productiva “A”, rama de actividad de alimentación).

“Tuvimos un aumento del gas en septiembre 2018, 10 veces mayor a enero de 2016” (unidad productiva “B”, rama de actividad textil).

“Desde enero venimos muy complicados. Nos llegó una boleta de 22 mil pesos que no pudimos pagar” (unidad productiva “A”, rama de actividad gráfica).

“El aumento desproporcionado en la factura de luz ha sido una de las mayores complicaciones que tenemos” (unidad productiva “B”, rama de actividad gráfica).

“A nosotros sí nos afectó las políticas destructivas a nivel de tasas y servicios, en enero de 2017 \$5,000 pesos de luz y hoy \$60,000 pesos. Todavía lo podemos pagar, pero nos afectó en toda la rentabilidad de la cooperativa.” (unidad productiva “B”, rama de actividad de alimentación).

En una entrevista realizada por la Revista Autogestión en el 2016 (Año 1, núm 1.) a una de las unidades productivas también entrevistada en esta investigación se muestran las tarifas que saltan de las facturas por los servicios de gas y energía eléctrica que recibió esta cooperativa de trabajo de la rama textil.

Según consta en dicha entrevista, en relación a la factura del gas, el entrevistado de la unidad productiva “A” de la rama textil manifestó que recibieron en septiembre del 2018 una factura por \$404.175,18 pesos mientras que apenas inaugurado el gobierno en enero del 2016, había pagado un monto más de diez veces menor: \$30.707,69 pesos. El desglose de la factura permite visualizar el incremento de cargos fijos, el aumento del precio por metro cúbico y la quita de subsidios, que en enero de 2016 le habían ahorrado a la cooperativa \$13.388,20 pesos. Naturalmente, también dio un salto significativo el IVA, del que se desprende el monto facturado.

Similar es el impacto de los incrementos en el cuadro tarifario de la energía eléctrica. En enero de 2016 el monto a pagar fue de \$108.365,72 pesos. Ascendió a \$393.329 pesos en la factura que venció el 17 de septiembre de 2018.

Así mismo, en una entrevista realizada por El Portal de las Cooperativas en abril de 2018 a una cooperativa gráfica porteña¹⁰ manifestaron que el aumento de tarifas no les permite producir.

Los aumentos son de tal magnitud que ponen en riesgo la continuidad de las empresas –sean estas recuperadas, otro tipo de cooperativas, o de capital privado–, a veces por sí mismos, más generalmente combinadas con el resto de las medidas económicas que provocan la subida de los precios de los insumos, la apertura indiscriminada de importaciones y la baja del consumo interno.

La enorme movilización popular contra el aumento de las tarifas llevada a cabo el jueves 19 de abril de 2018 convocada por la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA) y el gremio de camioneros, más el descontento social que rápidamente se percibió y la acción judicial de algunas organizaciones de la sociedad civil obligaron a simular el diálogo en la audiencia pública. El tarifazo¹¹ no es solo una muestra de falta de tacto político en el gobierno, tiene un papel fundamental en el plan de reconversión porque pone en riesgo de quiebra a gran cantidad de pymes y cooperativas.

Según el informe de Facultad Abierta, el tarifazo llega a todos los sectores del sector autogestionado de la economía con gravísimos efectos, porque carga a las cooperativas de deudas e incertidumbre y sube exponencialmente los costos de producción. Funciona además como un lastre sobre los ingresos de los trabajadores/as, que no solo están lejos de alcanzar a la inflación, sino que en muchos casos ni siquiera logran igualar los montos nominales de hace dos años. Los datos de la encuesta realizada por el Programa de Facultad Abierta de sobre 80 ERT muestran que en el 42% de las cooperativas los trabajadores/as sufrieron una

¹⁰ “El tarifazo nos complicó mucho, a eso le sumamos la caída de la producción...Desde enero venimos muy complicados. Nos llegó una boleta de 22 mil pesos que no pudimos pagar...Es difícil tener ganancias con una empresa recuperada. Con los tarifazos se nos complicó para los retiros de los cooperativistas.” (Cronista: 2018)

¹¹ Concepto acuñado por la opinión pública para hacer referencia a este aumento de tarifas.

disminución de los retiros en términos absolutos en los últimos dos años, un 32% se mantienen igual (es decir, bajaron todo lo que la inflación subió) y apenas un 15% logró algún incremento. Además, el tarifazo también destruye los proyectos a futuro: ampliaciones, inversiones, desarrollo de nuevos productos o servicios, se vuelven inviables en este contexto.

b. Impacto del aumento de costos en los insumos y caída del consumo interno

Para Mauricio Macri *"la inflación es la demostración de la incapacidad para gobernar"*¹² y no iba a ser "un tema" en su gobierno, según prometió durante la campaña de 2015, sin embargo se despidió de la presidencia de la Nación con el mayor índice anual de ese fenómeno de los últimos 28 años. Como se menciona en el apartado anterior, la inflación impacta directamente en el aumento generalizado de costos en insumos. Las unidades productivas no pueden trasladar este aumento a precios ya que los altos costos que tienen los insumos en dólares afecta la rentabilidad y la competitividad.

Según las entrevistas realizadas, el aumento en los insumos ha sido lo que más ha afectado a la unidad productiva "B" de la rama de alimentación, en esta unidad productiva los insumos prioritarios son la harina y la margarina.

"La harina aumentó 4 veces el año pasado, llegamos a pagar la bolsa de 50k a \$1,200 pesos y la margarina la pagamos a 26 pesos y ahora estamos pagando 52 pesos, aumentó el doble. Esto redundo en los problemas de la demanda que bajó y vos no puedes trasladar esos aumentos de los insumos a los clientes" (unidad productiva "B", rama de actividad de alimentación).

En la misma línea, la unidad productiva "A" también de la rama de actividad de alimentación, el entrevistado manifestó que el principal desafío para la unidad productiva es el énfasis exportador que redundo en el aumento de precios y consecuentemente deteriora el mercado interno.

¹² Dijo Mauricio Macri en una de sus visitas a Bahía cuando todavía era Jefe de Gobierno.

“La política de que no haya cupos a la producción interna para el consumo de trigo o la baja de las retenciones que hacen que sea mucho más rentable al exportador vender afuera que vender acá, eso sí es una política que afecta a todo el sector alimentario, además del aumento desproporcionado del dólar” (unidad productiva “A”, rama de actividad de alimentación).

De igual manera, la unidad productiva “B” de la rama de actividad gráfica se vio afectada por el aumento de costos en los insumos.

“A nosotros nos afectó el aumento de los insumos ya que la mayoría son importados, entonces cuando se dispara el dólar se complica bastante” (unidad productiva “B”, rama de actividad gráfica).

Así mismo, la unidad productiva “B” de la rama de actividad textil, expresó en las entrevistas cómo impactó el aumento de los costos de los insumos y la baja del consumo interno en un producto que no es indispensable.

“Además del aumento en los insumos, el otro problema que tenemos es la caída de la demanda, a medida que se agrava el ingreso de la gente cae la demanda porque este no es un producto indispensable” (unidad productiva “B”, rama de actividad textil).

En una entrevista realizada a Andrés Ruggeri por Ricardo Vaz para *Rebelión* (Vaz: 2018) *“Realidades y desafíos de las empresas recuperadas en Argentina”* manifiesta cuál ha sido el impacto de la llegada de Macri al poder sobre este sector. Señala que dicha política económica general del gobierno de Macri afecta tanto a las cooperativas como a toda la economía productiva destinada al mercado interno y que afecta de igual manera a las empresas pequeñas y grandes. Estos efectos Ruggeri los cataloga como típicos, consecuencia de los programas neoliberales, sobre todo en América Latina.

Así mismo, en la entrevista a Vaz (2018) Ruggeri manifiesta que se trata de una política destinada a debilitar a la clase trabajadora, a bajar los salarios para beneficio de una economía destinada a la exportación de materias primas y de energía, y al predominio del capital financiero. Los resultados son muchos despidos, sea en el empleo público o privado, y una baja en el poder adquisitivo y la capacidad de consumo de la población. Por lo tanto, empieza

a bajar la producción, baja la demanda, las cooperativas no pueden luchar contra eso y tienen que acomodarse. Ruggeri añade que a eso hay que sumarle la apertura importadora; *“Están entrando productos muy baratos sobre todo de China, con los que la producción nacional no puede competir, sea cooperativa o no.”* (Vaz: 2018, p.1)

“Y después está el tarifazo, que es una cosa bestial que ha multiplicado los precios de las tarifas de una forma que quiebra totalmente a las cooperativas. Muchas empresas recuperadas en este momento tienen, por ejemplo, costos de gas superiores a su facturación. Entonces o simplemente no pagan o tratan de resistir a que se les corte la electricidad, pero eso no evita que se acumule deuda. El objetivo de cierta forma es ganar tiempo, esperando a ver si cambia la situación política” (Vaz: 2018 p.1).

Por otro lado, en una entrevista con *Mundo Cooperativo*, (Mundo Cooperativo: 2019) el presidente de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), Ariel Guarco, reconoció que bajo el gobierno de Macri la economía solidaria no era parte de la agenda general;

“En líneas generales las cooperativas vienen atravesando las mismas dificultades que la mayoría de las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas. La recesión económica golpea por el lado de la producción y el trabajo, pero también por el lado de los usuarios de servicios y de los consumidores. En materia institucional, si bien la economía solidaria no era parte de la agenda general del gobierno anterior, pudimos mantener diálogos fructíferos con distintas áreas y mantuvimos una muy buena relación con el INAES, que es nuestro interlocutor más directo para la elaboración de políticas que favorezcan el desarrollo del sector.” (Mundo Cooperativo: 2019, p.1)

c. Apertura de importaciones

Como ya mencionamos en el apartado anterior, el efecto perjudicial de la política de apertura de importaciones es en el consumo final. Según Adriani (2018) Se mencionan casos de una relación de 3 a 1 en los precios de los productos importados de China. La reciente devaluación del peso puede disminuir la corriente importadora pero, a la vez, encarece los insumos empleados en la elaboración de los productos, muchos de los cuales se cotizan en dólar. En algunos sectores, la competencia de las importaciones destruye las cadenas productivas en que se insertan las ERT, provocando pronunciadas caídas de la producción y de los ingresos, como en textiles, calzado, metalúrgicas, cerámicas, gráficas, químicas, etc. Por lo tanto, la apertura indiscriminada de importaciones implica no solo la consolidación de

esa baja de la producción por no poder competir con los costos, sino la ruptura de cadenas productivas de las cuales muchas ERT formaban parte.

En este sentido, la unidad productiva “B” de la rama de actividad gráfica expresaron que además de los impactos de las políticas neoliberales ya descritos, también fueron afectados por la apertura de importaciones:

“Uno de los problemas más grandes fue la apertura de importaciones. Si se controla un poco el tema de las importaciones, realmente se nos beneficiará mucho a nosotros, esa es la realidad”

Podemos concluir en este capítulo que todas las políticas neoliberales aquí analizadas impactaron de manera desfavorable al total de las unidades productivas entrevistadas. En tal sentido, la política neoliberal que mayor impacto tuvo en las ERT entrevistadas fue el aumento de tarifas de los servicios públicos. Todas las unidades productivas entrevistadas manifestaron el resultado desfavorable que el aumento de tarifas, en especial la luz y el gas, les generó para poder continuar con el funcionamiento de la unidad productiva.

Asimismo, la caída del consumo interno afectó en gran medida a las unidades productivas de alimentación y en menor medida a las unidades productivas de la rama textil. Sin embargo, las unidades productivas de la rama de actividad gráfica no manifestaron que dicha caída del consumo les haya afectado.

Por otro lado, el aumento de costos de los insumos impactó en mayor medida a las unidades productivas de la rama de alimentación y en menor medida a las unidades productivas de la rama textil y gráfica.

Por último, si bien la apertura de importaciones afecta al universo de las unidades productivas porque el efecto perjudicial de esta política recae en la ruptura de las cadenas de producción y por lo tanto en el consumo final, solo la unidad productiva “B” de la rama de actividad gráfica manifestó que fueron afectados directamente por esta política.

A continuación, se presenta un cuadro. que sintetiza los impactos de las políticas neoliberales en las unidades productivas entrevistadas:

Impacto de las políticas neoliberales en las unidades productivas entrevistadas						
	Rama textil		Rama gráfica		Rama de alimentación	
	“A”	“B”	“A”	“B”	“A”	“B”
Aumento de costos de los insumos		X		x	x	x
Caída del consumo interno		X			x	x
Aumento de tarifas	x	X	x	x	x	X
Apertura de Importaciones				x		

En resumen, las políticas económicas efectuadas en la Argentina de Mauricio Macri ponen a las ERT y todo el conjunto de las cooperativas de trabajo en una situación complicada para su sostenibilidad y desarrollo.

El pensamiento neoliberal al que se inclinó en el gobierno de la Alianza Cambiemos consistió en retirar al Estado de su papel de intervención económica y reducir ese rol a asegurar las condiciones para la “libre competencia”, fuertes y débiles, grandes y pequeños, capitalistas y trabajadores/as debieron sobrevivir con las reglas del mercado. Y como es lógico, son las grandes corporaciones transnacionales y los grupos económicos más poderosos los favorables. A pesar de este difícil panorama, las ERT junto con otras organizaciones autogestionadas han resistido.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo principal de esta Tesis es el análisis de esta resistencia que traducimos en las nuevas estrategias de dimensión económica y social que se plantean y se han ido conformando de manera exitosa para la sostenibilidad de las unidades productivas en términos de producción y puestos de trabajo ante el panorama ya descrito.

En el próximo capítulo, enumeramos las diferentes estrategias para la sostenibilidad que se ejecutaron en las diferentes unidades productivas entrevistadas con el fin de estudiar, transmitir conocimiento y métodos de trabajo y gestión que dieron resultados, sin imponerlos como modelos absolutos, pero sí para tratar de construir cadenas dentro de la enorme diversidad de experiencias de todo este amplio y heterogéneo sector.

4. Análisis de las estrategias para la sostenibilidad de las unidades productivas:

Partimos del diagnóstico de que el sector de la economía autogestionada atravesó durante este periodo por un momento crítico como consecuencia de las condiciones macroeconómicas y políticas creadas por el programa neoliberal ejecutado por el gobierno de la Alianza Cambiemos. Estas circunstancias obligan a dar respuestas urgentes para asegurar la sostenibilidad de las cooperativas y, al mismo tiempo, a pensar y generar estrategias que permitan fortalecer al sector y proyectar una propuesta a futuro, en el convencimiento de que la economía autogestionada no es solo una salida que la clase trabajadora ha ido desarrollando frente a la crisis, sino también como una perspectiva de una futura economía alternativa al capitalismo neoliberal global que condena a sectores cada vez más amplios a la precarización y la marginación. Es por esto, que estos mecanismos y estrategias para la sostenibilidad en momentos de crisis indicados por las unidades productivas se deben tener en cuenta para la articulación de una agenda que tenga como objetivo primario el fortalecimiento de la autogestión en las cooperativas.

Por tal razón, estas estrategias de sostenibilidad se caracterizan como esenciales para pensar y articular esa agenda, teniendo como objetivo general el fortalecimiento y el desarrollo de la economía autogestionada tanto en sus aspectos internos, mejorando las cuestiones de gestión, eficacia económica y democracia laboral interna, como en sus relaciones con la política pública, su capacidad de desenvolvimiento en el mercado tradicional y el desarrollo de sistemas de intercambios alternativos.

El análisis de los casos permite identificar las estrategias de sostenibilidad empleadas por los trabajadores/as de las unidades productivas en términos de producción y puestos de trabajo. Las mismas se detallan a continuación en dos dimensiones; social y económica.

4.1. Dimensión social

La dimensión social de los procesos se relaciona con los modos en que las entidades resuelven las necesidades de sus asociados y las comunidades de las que forman parte, los modos de vinculación y relacionamiento, las interacciones sociales y subjetividades que

contribuyen a formar entre otros aspectos. Sin duda los procesos asociativos son parte de la producción colectiva y cultural en sentido amplio en tanto difunden ideas, valores y prácticas en los diferentes ámbitos que sostienen la vida. (Trigo: 2020) Las estrategias de sostenibilidad empleadas por las unidades productivas de la dimensión social son en gran parte las estrategias de intercooperación o trabajo en red (éstas hacen referencia a las relaciones entre las organizaciones y el fortalecimiento de redes de cooperación), así como también la búsqueda de apoyo estatal y las articulaciones con sectores profesionales y científicos.

La intercooperación o el trabajo en red es uno de los principios operativos clave que aplican un número significativo de cooperativas como estrategia para resistir los embates de la crisis. Además, la participación en organizaciones y redes con otros actores facilita recursos políticos y económicos para avanzar en los procesos iniciales de recuperación, consolidación y sostenibilidad. Estas organizaciones cuentan con una parte significativa del conocimiento de cómo recuperar una empresa, cómo encaminarla hacia la autogestión y brindan herramientas para la sostenibilidad de la misma en momentos de crisis.

En las entrevistas realizadas, la totalidad de las experiencias entrevistadas de las tres ramas de actividad recurren durante el periodo de crisis a fortalecer los vínculos con otras cooperativas para la consolidación de estas redes, ampliación y desarrollo, así como para articular las redes productivas con redes de comercialización y consumo.

En este sentido, la unidad productiva “A” de la rama de actividad textil comentaba sobre su experiencia de intercooperación o trabajo en red en el contexto de una ciudad pequeña en la Provincia de Buenos Aires.

“En nuestro contexto de una localidad pequeña tenemos un acompañamiento durante estos momentos tan difíciles que se da por suerte porque inmediatamente demostramos con acciones solidarias que estamos cerca de la comunidad” (unidad productiva “A”, rama de actividad de textil).

En la misma línea, la unidad productiva “B” de la rama textil expresaron que tuvieron acompañamiento por parte de las federaciones de las ERT en la actualidad y durante el proceso de ocupación.

“En el 2017 se juntaron tres federaciones FEDECABA, FETRAES y Seguimos teniendo reuniones para ayudar a otras cooperativas en este contexto” (unidad productiva “B”, rama de actividad textil).

Estas organizaciones suelen ser un mediador central de las relaciones con el Estado y el sistema político ya que las organizaciones de empresas recuperadas tienen una relevancia más política que económica. A su vez, el desarrollo de la integración y articulación de la economía autogestionada implica formar cadenas de valor y comercialización de las propias organizaciones, del mismo sector de actividad como entre distintos sectores.

Otra estrategia empleada por los trabajadores/as de las unidades productivas entrevistadas en la dimensión social, es la búsqueda de apoyo estatal en sus distintas instancias, este es otro elemento significativo dentro de las estrategias de sostenibilidad. El apoyo político es fundamental para avanzar en la tenencia de la unidad productiva, el reinicio de la producción y en momentos de crisis económica mantener la producción y los puestos de trabajo. Esto implica soportes políticos y económicos para la resolución de obstáculos diversos.

En este sentido, el apoyo estatal a las empresas recuperadas ha tenido cambios desde que asumió Mauricio Macri a la presidencia. Desde el poder legislativo se aprobaron expropiaciones de distintas fábricas que luego fueron vetadas por el poder ejecutivo. Mauricio Macri tuvo como conducta sistemática el veto de leyes relacionadas con las empresas recuperadas. Cerró su primer año de gobierno vetando la ley de expropiación del Hotel Bauen, que había sido sancionada por el Congreso Nacional. Así mismo, la ex gobernadora de la Provincia de Buenos Aires, María Eugenia Vidal, pasó su primer año vetando las leyes de expropiación que dictaba la legislatura bonaerense, como por ejemplo, el veto en mayo de 2017 a la ley que establece una prórroga de 5 años para la expropiación que beneficia a la Cooperativa de Trabajo Cintoplom Ltda, ubicada en Ciudadela.

Contradictoriamente, a pesar del veto sistemático, el poder ejecutivo mantuvo los programas de subsidios que benefician a las empresas recuperadas. En tal sentido, se mantuvo la ayuda social, pero esta tuvo un sesgo de asistencia para la contención social de los conflictos que dan promoción de desarrollo de actividades productivas cooperativas. Según el *Informe de*

Facultad Abierta, estado de situación a octubre de 2018, hay programas que estuvieron desfinanciados y con su continuidad en duda.

Por otro lado, el poder judicial nunca jugó a favor de las empresas recuperadas, la ley de Concursos y Quiebras (ley. 24.522) como se mencionó anteriormente, en su espíritu está hecha para vender la empresa entre sus acreedores que suelen ser las entidades financieras. En este sentido, en diciembre de 2020 se presentó un proyecto de ley de empresas recuperadas que modificará la Ley de Concursos y Quiebras para facilitar la continuidad laboral. Este proyecto busca que los trabajadores/as de las empresas puedan continuar trabajando en la empresa, organizados en una cooperativa de trabajo, sin necesidad de intervención de la sindicatura judicial, ni previa autorización del juez del proceso. También se busca con este proyecto de ley a lo largo del proceso “falencial”, establecer procedimientos que permitan la transferencia de los bienes de la fallida en forma definitiva a los trabajadores/as organizados en cooperativa de trabajo.

Y, por último, la articulación con sectores profesionales y científicos es otra estrategia de sostenibilidad que las empresas entrevistadas recurrieron. Estas articulaciones brindan la posibilidad de crear conocimientos nuevos y útiles y a su vez reforzar estas articulaciones, las mismas pueden darse a través de programas o convenios con las universidades como también con las cooperativas del sector tecnológico.

A continuación, se detallan las estrategias referentes a la dimensión social llevadas a cabo por las unidades productivas de las diferentes ramas de actividad entrevistadas en el trabajo de campo.

A. Rama de actividad textil.

a. Unidad productiva “A”

En relación a la dimensión social, esta unidad productiva en su contexto de pertenecer a una localidad pequeña al sur de la provincia de Buenos Aires, al estar en constante cercanía con la comunidad local y estar activamente participando en actividades solidarias cuentan con un acompañamiento de la comunidad especialmente en momentos de crisis.

“En nuestro contexto de una localidad pequeña tenemos un acompañamiento durante estos momentos tan difíciles que se da por suerte porque inmediatamente demostramos con acciones solidarias que estamos cerca de la comunidad.”

Además, cuentan con convenios con las cárceles mediante un programa que atiende a jóvenes con una alta vulnerabilidad social y convenios con las escuelas de educación especial para la inserción de los egresados de dichas escuelas en el mercado laboral. En la actualidad cuentan con una docena de trabajadores/as egresados de distintas universidades, estos trabajadores/as en un principio realizaban la práctica de la licenciatura en la cooperativa y luego pasaron a trabajar en la cooperativa como socios.

“En la comunidad nos conocen por nuestros convenios con las cárceles, tenemos un programa que atiende a chicos con alta vulnerabilidad social, también nos conocen por las escuelas de educación especial, donde a los pibes que egresan se les re dificulta entrar al mercado laboral y más en este contexto de crisis.”

Así mismo, en la entrevista nos comentaban sobre el modelo que tiene la cooperativa en relación con las articulaciones con sectores profesionales y científicos, la unidad productiva tiene una mirada de recibir profesionales, (incluso en este contexto de crisis) de varias ramas de actividad con el énfasis en los egresados residentes de la misma localidad.

“Eso significa que vos tienes también el mecanismo no solo de producción, no solamente de comercialización, sino que también como organización administradora de fondos públicos van a llegar a la comunidad como brazo extensivo en este caso de la articulación de políticas públicas que lleguen a la comunidad.”

Por lo tanto, en el caso de esta unidad productiva, en momentos de crisis donde los trabajadores/as tienen que desarrollar e implementar estrategias para la sostenibilidad, igualmente solventan tanto las necesidades de sus asociados y las necesidades de la comunidad de la que forman parte.

“Hoy tenemos una docena de trabajadores/as egresados de distintas universidades que fueron quienes primero como estudiantes venían, nosotros le dábamos la libertad para que hagan la práctica.”

“Nosotros tenemos un modelo y vamos por ese modelo que es el modelo que te desarrolla en términos de la mirada de recibir profesionales, de vincularnos con las casas de estudio, de todos los aspectos. A mí me toca ir dos veces al año a la facultad de derecho a hablar. ¿Qué tiene que ver el derecho con las telas? Nada, pero necesitamos un sector de abogados. Y después ni te cuento en cualquier rama de la ingeniería. Eso es lo que uno entiende que hay que hacer porque esa combinación es fuertísima entre profesionales.”

b. Unidad productiva “B”

La unidad productiva “B” de esta misma rama han tenido desde su consolidación como cooperativa el apoyo y acompañamiento de tres federaciones; la Federación de Cooperativas Autogestionadas de Buenos Aires (FEDECABA), la Federación de trabajadores de la Economía Social (FETRAES) y la Federación Argentina de Cooperativas de trabajadores Autogestionados (FACTA) que se juntaron para facilitarle recursos políticos y económicos para hacer frente a dicha crisis. Así mismo continúan teniendo reuniones para solidarizarse con otras cooperativas que necesiten el mismo acompañamiento.

“En el 2017 se juntaron tres federaciones FEDECABA, FETRAES y FACTA, las tres acudieron, tuvimos apoyo entre las tres, tenemos un acompañamiento en este tiempo tan complicado y actualmente seguimos teniendo reuniones para ayudar otras cooperativas. Somos muy activos tanto con FETRAES y FEDECABA “

A su vez, una de las estrategias que implementó el colectivo de trabajadores/as de esta unidad productiva se relaciona a la intercooperación o trabajo en red, hicieron un producto este año (2019) junto con la Red Textil en donde realizaban el diseño del producto bordado y las demás cooperativas de dicha red estaban encargadas de la confección y de hacer foco para la comercialización del producto.

“Este año (2019), se hizo un producto en conjunto a la Red Textil donde nosotros ponemos el diseño bordado y las demás cooperativas hacen foco para que se comercialice.”

En relación a la estrategia de búsqueda de apoyo estatal, esta unidad productiva en el 2017 mediante el Ministerio de Trabajo con el proyecto Manos a la Obra presentaron un proyecto

el cual fue aprobado y recibieron dos subsidios que fueron muy importantes y de gran inyección para la unidad productiva.

“En el 2017 mediante el Ministerio del Trabajo con Manos a la Obra, tuvimos que presentar un proyecto para que sea aprobado. Recibimos dos subsidios, que fueron una gran inyección.”

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las estrategias para la sostenibilidad sobre la dimensión social en la rama de actividad textil identificadas por las unidades productivas entrevistadas:

Dimensión Social		
Rama textil	Estrategias para la sostenibilidad	
“A”	Intercooperación/ trabajo en red	Articulaciones con sectores profesionales y científicos
“B”	Intercooperación/ trabajo en red	Búsqueda de apoyo estatal

Fuente: Entrevistas propias. Elaboración: propia

B. Rama de actividad de alimentación

a. Unidad productiva “A”

En lo que se refiere a la intercooperación o trabajo en red como estrategia de sostenibilidad para hacer frente a dicha crisis y garantizar la sostenibilidad de la unidad productiva, esta unidad productiva decidió reforzar los lazos que ya tenían con las diferentes federaciones, en específico desde FACTA tratan de darle a la unidad productiva una vía institucional dentro del mundo de las cooperativas.

“Desde FACTA lo que tratamos de hacer como estrategia por un lado es darle a esa experiencia una vía institucional dentro del mundo de las cooperativas”.

Así mismo recurrieron a la estrategia de la búsqueda de apoyo por parte del Estado. En este sentido, en el Ministerio de Trabajo quedó aprobado un subsidio para insumos de alrededor de \$50.000 pesos que todavía están a la espera de recibirlos, continúan dando la discusión

con FACTA para recibir este subsidio y de esta manera cubrir los gastos para así garantizar la sostenibilidad de la empresa.

“Dimos una discusión bien fuerte en el Ministerio de Trabajo, bajo el Kirchnerismo y llegamos a tener una línea de subsidio al ingreso personal. En la actualidad (2019), teóricamente quedaron aprobados un subsidio para insumos, unos \$50.000 pesos que nunca recibimos y esa discusión la seguimos dando con FACTA”.

Otra estrategia que llevaron a cabo dentro de la dimensión social tiene que ver con las articulaciones con sectores profesionales y científicos. Actualmente continúan haciendo intentos con el tema de formación y capacitación de todos los socios de la unidad productiva, así como también han hecho acuerdos con la universidad pública para que estudiantes de la carrera de ingeniería industrial puedan hacer su práctica en la unidad productiva.

“Estamos haciendo muchos intentos con el tema de la formación. Hicimos acuerdos con la universidad pública (2018), tuvimos dos estudiantes de ingeniería industrial que hicieron acá su práctica profesional. Se hizo una formación más o menos sistemática que sigue hasta el día de hoy para reemplazar los puestos de todos los que se fueron, administración, transportistas, ingenieros, ventas, entre otros”.

b. Unidad productiva “B”

Las estrategias llevadas a cabo por unidad productiva “B” en relación con esta dimensión al igual que las otras unidades productivas de las otras ramas tiene que ver con la intercooperación o trabajo en red, la búsqueda de apoyo estatal y las articulaciones con sectores profesionales y científicos.

En la entrevista expresaron que la política de la cooperativa es vincularse con productores, con organizaciones barriales, fortalecer territorios y generar trabajo.

“Generar trabajo es el fin y brindar las mejores condiciones al trabajador”.

En este sentido, además de tener un vínculo con diferentes organizaciones de la economía solidaria, en esta experiencia decidieron en 2016 ser parte de la Central Cooperativa en el

Mercado Central¹³ que nuclea todos los productos de la economía social de la rama de alimentos de todo el país y esos productores se distribuyen dentro de organizaciones sociales, mutuales y cooperativas.

“Además de tener un vínculo con diferentes organizaciones de la economía solidaria armamos la Central Cooperativa en el Mercado Central que nuclea todos los productos de la economía social de todo el país y esos productos se distribuyen dentro de organizaciones sociales, mutuales y cooperativas. Esa es la política de la cooperativa, vincularse con productores, con organizaciones sociales, con organizaciones barriales, fortalecer territorios y generar trabajo, generar trabajo es el fin y brindar las mejores condiciones al trabajador”.

En relación a la estrategia de búsqueda de apoyo estatal expresaron que en el año 2018 les dieron un subsidio a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) con el que compraron un camión y el mismo año recibieron otro subsidio mediante el programa Manos a la Obra, con ese subsidio pudieron comprar una máquina amasadora y en el 2019 solicitaron apoyo del Estado pero no recibieron ningún subsidio.

“El año pasado (2018) nos dieron un subsidio con el que compramos una máquina amasadora con Manos a la Obra y el INAES nos dio un subsidio el año pasado (2018) con el que compramos un camión y este año (2019) solicitamos pero parece que nada”.

Otra estrategia de adecuación empleada por dicha unidad productiva para garantizar la sostenibilidad fue dirigida a la creación de vínculos con sectores profesionales y científicos, en este caso, con la Universidad de Quilmes.

“Creamos vínculos con la Universidad de Quilmes en el 2017”.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las estrategias para la sostenibilidad sobre la dimensión social en la rama de actividad de alimentación identificadas por las unidades productivas entrevistadas:

¹³ Se trata de un espacio de comercialización, distribución y depósito de productos de la economía, social, solidaria y popular en el Mercado Central.

Dimensión Social			
Rama de alimentación	Estrategias para la sostenibilidad		
“A”	Intercooperación/ trabajo en red	Búsqueda de apoyo estatal	Articulaciones con sectores profesionales y científicos
“B”	Intercooperación/ trabajo en red	Búsqueda de apoyo estatal	Articulaciones con sectores profesionales y científicos

Fuente: Entrevistas propias. Elaboración: propia

C. Rama de actividad gráfica

a. Unidad productiva “A”:

Las estrategias que llevó a cabo la unidad productiva “A” de la rama de actividad gráfica con respecto a la dimensión social en este caso fueron dirigidas a la intercooperación y trabajo en red.

En este sentido, la estrategia fue dirigida a formar cadenas de valor y comercialización de las propias organizaciones, del mismo sector de actividad, tanto como entre distintos sectores. Así mismo, en la actualidad (2019) están explorando la forma de fortalecer la capacidad de llegar al mercado externo, de ser posible explotando las redes formadas a nivel internacional con organizaciones de la autogestión.

“Para nosotros es clave avanzar en la integración del sector. Esto implica formar cadenas de valor y comercialización de las propias organizaciones, del mismo sector de actividad tanto como entre distintos sectores. No debemos limitarnos al intercambio con otras cooperativas de insumos, productos y servicios que cada una consume o utiliza, sino de consolidar estas relaciones, ampliarlas y desarrollarlas, así como articular las redes productivas con redes de comercialización y consumo. Actualmente como estrategia estamos explorando la forma de fortalecer la capacidad de llegar al mercado externo, de ser posible explotando las redes formadas a nivel internacional con organizaciones de la autogestión”.

b. Unidad productiva “B”

Esta experiencia dirigió sus estrategias de adecuación en lo que refiere la dimensión social en la búsqueda de apoyo estatal, así como también en la creación de lazos de intercooperación o trabajo en red. En este sentido, buscaron un acompañamiento en las federaciones a las que pertenecen, FEDECABA y FETRAES.

“En la actualidad pertenecemos a la Federación Gráfica, después pertenecemos a FEDECABA, FETRAES y a la Red Gráfica. La red agrupa a todas las cooperativas gráficas, después FETRAES y FEDECABA agrupan a todas las cooperativas, mutuales y emprendedores de cualquier sector. Actualmente tenemos un acompañamiento por parte de las diferentes organizaciones que es muy importante para enfrentar la crisis y participamos activamente en reuniones para brindar ayudas a otras empresas recuperadas”.

En relación a la búsqueda de apoyo estatal expresaron que mientras estaba la anterior gestión de gobierno el INAES contaba con muchas líneas de subsidios mientras que con el cambio de gobierno afirman que si bien no dieron de baja todas las líneas para solicitar subsidios no disponen del dinero para esos proyectos y este año (2019) no recibieron ninguno de los solicitados en las diferentes líneas.

“Mientras estaba la otra gestión de gobierno, la anterior, el INAES se comportaba de una forma y cuando cambió el gobierno, el INAES se comporta de otra. Había muchas líneas (línea 1,2,3,4...) que eran todas como subsidios, cuando cambió el gobierno por distintos motivos, si bien no dieron de baja todas esas líneas no disponen del dinero para esos proyectos. Es decir, en los papeles no están dadas de baja pero no está el dinero tampoco. Solamente queda la línea 1, que te da 18 meses de \$4,400 pesos que se solicitaron este año y no lo hemos recibido aún”.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las estrategias para la sostenibilidad sobre la dimensión social en la rama de actividad gráfica identificadas por las unidades productivas entrevistadas:

Dimensión Social		
Rama gráfica	Estrategias para la sostenibilidad	
“A”	Intercooperación/ trabajo en red	
“B”	Intercooperación/ trabajo en red	Búsqueda de apoyo estatal

Fuente: entrevistas propias. Elaboración: propia.

En resumen, La economía social y solidaria contribuye, así mismo, a reforzar las capacidades colectivas en tanto promueve su participación en el desarrollo local sostenible y comunitario a través de su implicación en redes con otras organizaciones del tejido social y económico dentro del mismo ámbito geográfico y en otros más amplios que vinculen lo micro y lo macro, lo local y lo global (REAS: 2011). Ello significa que deben comprometerse con las alternativas socioeconómicas activas del entorno –mercado social, banca ética, comercio justo, desarrollo comunitario, etc. –, favoreciendo la creación del tejido social y estimulando y fortaleciendo el existente. Con ello se contribuye a generar las sinergias y los apoyos necesarios para enfrentar las dificultades para sobrevivir, para buscar recursos, para hacer frente y adaptarse a contextos de cambio, muchas veces en situaciones muy difíciles (Aldanondo y Mendiguren: 2016).

Además, si bien todas las unidades productivas entrevistadas de las tres diferentes ramas de actividad recurrieron a la búsqueda de apoyo estatal en los pasados años como estrategia para la sostenibilidad, varias experiencias no lograron acceder a ninguno de estos programas o subsidios bajo el gobierno de Macri.

En este sentido, desde el Programa de Facultad Abierta señalan que, si bien se mantiene la “ayuda social”, esta tiene cada vez más un sesgo de asistencia para la contención social de los conflictos que de promoción de desarrollo de actividades productivas, cooperativas y mucho menos de las empresas recuperadas. Los programas como el de Trabajo Autogestionado¹⁴ (PTA) están absolutamente desfinanciados y con su continuidad en duda, más aún con la devaluación del Ministerio de Trabajo a Secretaría. Tampoco se vislumbran otros programas

¹⁴ El Programa de Trabajo Autogestionado tiene por objetivos mantener y generar puestos de trabajo, promocionando y fortaleciendo unidades productivas autogestionadas por los trabajadores/as y mejorar su competitividad y sustentabilidad, así como las condiciones de higiene y seguridad de los trabajadores/as, promoviendo la mejora de las condiciones y el medio ambiente de trabajo. Está dirigido a unidades productivas autogestionadas por sus trabajadores/as que provienen de procesos de recuperación de empresas (empresas y fábricas recuperadas), o a las generadas directamente por iniciativa de trabajadores/as. Las acciones del programa se realizan en todo el país con un esquema de trabajo integral y flexible (MTSS)

que los substituyan en otras áreas del Estado Nacional. A cambio, el pasaje compulsivo de los subsidios de la Línea 1 (del mencionado Programa) al Salario Social Complementario¹⁵ (SSC), establecido por la ley de Emergencia Social, evidencia no solo lo anterior sino un cambio de lógica, al ser beneficios sociales individuales en lugar de un subsidio a la cooperativa para garantizar la continuidad de la actividad. El “beneficio” implica una asistencia a la pobreza, mientras que la línea 1 del PTA apuntaba al sostenimiento del trabajo de la cooperativa en su conjunto, diferenciando las implicancias del SSC para las cooperativas del resto de los sectores alcanzados por esta ley. Al ser individual y apuntando a quienes no tienen otros ingresos, se da el caso de que al pasar la cooperativa al SSC algunos trabajadores/as pierden el subsidio, generando una situación de desigualdad que tiene que cubrir la organización a riesgo de generar diferencias internas entre compañeros.

Por otro lado, todas las unidades productivas entrevistadas recurrieron a crear lazos con los sectores profesionales y científicos en el contexto de crisis con la posibilidad de crear conocimientos nuevos y útiles para la sostenibilidad de la unidad productiva y a su vez a reforzar estas articulaciones.

4.2 Dimensión económica:

En lo que refiere a la dimensión económica, no se reduce a los aspectos económicos-financieros y contables de las entidades, también tiene que ver con la organización de los modos de producción-reproducción, consumo, distribución e intercambio.

En este sentido, las estrategias de comercialización ha sido la principal estrategia de sostenibilidad llevada a cabo por los trabajadores/as de las unidades productivas entrevistadas para hacer frente a la crisis en términos de producción y puestos de trabajo, así como también la incorporación de nuevas tecnologías y estrategias de financiación.

Tener productos competitivos representa un elemento central. En este sentido, el desarrollo de estrategias de comercialización como estrategia para hacer frente a la crisis implica ampliar la capacidad de comercialización tradicional (estudios del mercado, planes de

¹⁵ El Salario Social Complementario tiene por finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades básicas de los beneficiarios y sus familias y promover el sostenimiento, fortalecimiento y sustentabilidad de las actividades que llevan a cabo (Ley número 27.345).

negocios etc.) tanto como la creación de nuevas redes que fomenten el intercambio dentro del propio sector y explorar la forma de fortalecer la capacidad de llegar al mercado externo como se menciona en el apartado anterior. En tal sentido, las empresas deben desarrollar productos que puedan competir en el mercado.

La mayoría de las empresas entrevistadas comercializan centralmente una marca propia, en la mayoría de las cooperativas se trata de marcas que ya tenían reconocimiento en la etapa previa a la consolidación como cooperativa convirtiéndose en un agregado.

En este sentido, a continuación, se detallan las estrategias referentes a la dimensión económica empleadas por las diferentes unidades productivas según rama de actividad:

A. Rama de actividad textil.

a. Unidad Productiva “A”

En la unidad productiva “A” crearon en el 2017 una marca propia como estrategia para la sostenibilidad en lo que refiere a la dimensión económica. Esta marca es deportiva, tiene más de 110 productos de todas las disciplinas deportivas.

Así mismo, expresaron que regionalmente les va muy bien, la venden en un radio de 400 km y en el extranjero en Bolivia y también exportan a los Estados Unidos. El proyecto en curso sobre esa marca propia es buscar hacerla crecer con otras empresas para el mercado de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mar del Plata.

“Hicimos una marca propia (2017). Inventamos una marca de ropa deportiva que tiene más de 110 productos de todas las disciplinas deportivas que se te ocurran. Nos va muy bien regionalmente y ahora ojalá podamos con el sastrer y con otras empresas hacerla crecer y buscar mercado tipo, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mar del Plata. La vendemos en un radio de 400km, acá también tenemos clientes en Bolivia, exportamos a EEUU”.

b. Unidad Productiva “B”

A diferencia de la unidad productiva “A”, la unidad productiva “B” como estrategias de dimensión económica decidieron invertir en publicidad y en la calidad del producto, así como también decidieron reducirse el retiro para poder comprar materia prima y continuar con la producción.

La estrategia de invertir en publicidad la llevaron a cabo mediante la participación de un evento muy grande donde participaron todas las marcas importantes. Dicha estrategia así como todas las que llevaron a cabo fue discutida en asamblea como una inversión para poder crecer. Invertieron para participar en tal evento y lograron recuperar clientes y ganar nuevos. Hoy en día participan de todas las exposiciones y continúan llevando a cabo esta estrategia de invertir en publicidad como la principal en materia económica para la sostenibilidad de la unidad productiva.

“Por ejemplo participamos en un evento muy grande donde iban a participar todas las marcas y marcas muy importantes, donde el “stand” sale caro pero eso te devuelve la publicidad, te vuelve al mercado. Fue discutida en asamblea así, invertir para poder crecer, recuperamos clientes y se ganaron clientes nuevos. Y hoy estamos en todas las exposiciones, ya tenemos una en Palermo este año (2019), que también van muchas marcas reconocidas donde nos juntamos y decidimos si ir ahí. Utilizamos la estrategia de la exposición a pesar de las dificultades que hoy se presentan como un punto de publicidad para poder vender”.

Otra de las estrategias llevadas a cabo por esta experiencia fue no bajar la calidad del producto, decidieron mantener la calidad del producto que siempre tuvo y en consecuencia lograron recuperar clientes.

“Además, nosotros no bajamos la calidad, se discutió en asamblea, mantuvimos la calidad y por eso recuperamos clientes”.

La última estrategia económica que tomó el colectivo de esta unidad de producción fue reducir los retiros para poder comprar materia prima para poder producir.

“Para poder comprar materia prima, nosotros sin la materia prima no podemos producir, la

única estrategia que teníamos al alcance era cobrar menos para poder producir”.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las estrategias para la sostenibilidad sobre la dimensión económica en la rama de actividad textil identificadas por las unidades productivas entrevistadas:

Estrategias para la sostenibilidad			
Rama textil	Estrategias de adecuación		
“A”	Marca propia		
“B”	Inversión en publicidad	Calidad del producto	Reducción de retiros

Fuente: Entrevistas propias. Elaboración: propia

B. Rama de actividad gráfica.

a. Unidad productiva “A”

Mantener una visión competitiva en el mercado y la incorporación de nuevas tecnologías fueron las estrategias referentes a la dimensión económica que llevó a cabo esta unidad productiva.

“También comenzamos a incorporar tecnología avanzada para ser competitivos en el mercado y eso nos llevó a mejorar la calidad de los productos, mejoramos las ventas e hizo que mejoraran los retiros de los compañeros”.

b. Unidad productiva “B”

A diferencia de la unidad productiva “A”, la unidad productiva “B” mantuvo la lista de precios así como también decidieron realizar descuentos preferenciales como estrategia de adecuación para hacer frente a dicha crisis.

“Otra medida que tomamos el año pasado fue tratar lo menos posible de tocar la lista de precios, o tratar de subir lo menos posible la lista de precios”.

“Después otra estrategia son los descuentos con ciertos tipos de clientes que tienen un volumen de compra importante, a ellos se les hace un descuento preferencial”.

Por último, para combatir al tarifazo en especial la factura de luz decidieron rotar las máquinas, no las prenden todas en el mismo horario y así se van alternando.

“La luz la venimos manejando porque rotamos las máquinas, no se prenden todas en el mismo horario”.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las estrategias para la sostenibilidad sobre la dimensión económica en la rama de actividad gráfica identificadas por las unidades productivas entrevistadas:

Dimensión Económica			
Rama gráfica	Estrategias para la sostenibilidad		
“A”	Incorporación de nuevas tecnologías	Mejorar la calidad del producto	
“B”	Mantener lista de precios	Disminución de costos	Descuentos preferenciales

Fuente: Entrevistas propias. Elaboración: propia

B. Rama de Alimentación.

a. Unidad productiva “A”

Mantener la calidad del producto, establecer nuevos canales de venta, diversificar la producción, incorporar nuevas tecnologías, mantener la estabilidad con los productores de materia prima, y la reducción del retiro son algunas de las estrategias de adecuación para la sostenibilidad que llevó a cabo esta unidad productiva en lo que se refiere a la dimensión económica.

Una de las primeras estrategias que efectuaron fue volver a la calidad del producto. En este caso, los antiguos dueños de la empresa habían bajado la calidad del producto y esto trajo como consecuencia la pérdida de importantes clientes, mediante asamblea en 2016 decidieron volver a recuperar la calidad del producto y por consiguiente recuperar los clientes, así como

también llegar a nuevos clientes. Actualmente (2019) continúan discutiendo el tema de la fórmula del producto para mejorar las condiciones del consumo y por otro lado los costos.

“Volvimos a la calidad histórica del producto en 2016. En la actualidad seguimos discutiendo el tema de la fórmula del producto, y el tema de bajar la margarina, no hace falta tanta grasa. La reformulación de la fórmula del producto mejora las condiciones para el consumo y por otro lado los costos”.

Otra de las estrategias que llevaron a cabo fue establecer nuevos canales de venta, instalaron venta directa al público con dos nuevos locales en el 2019. También expresaron que están trabajando en intentar nuevos canales como grupos de compra.

“Instalamos venta directa al público, y ya tenemos 2 locales. Estamos trabajando en intentar nuevos canales como grupos de compra”.

En lo que refiere a las estrategias de financiamiento, esta unidad productiva participa en los ámbitos de financiamiento y en 2019 sacaron microcréditos con la organización La Base y del Instituto de Fondos Cooperativos, en total les han financiado alrededor de ocho microcréditos. Los microcréditos lo utilizaron para reformar las máquinas como la cámara de frío en el 2018.

“Participamos en los ámbitos de financiamiento, sacamos microcréditos de la organización La Base. El último para la cámara de frío, tuvimos mucho problema el verano pasado. Y luego otro del Instituto de Fondos Cooperativos, en total más o menos 8 microcréditos.”

“También comenzamos a negociar condiciones de financiamiento que es parte del desarrollo de proveedores para nosotros poder trasladar ese financiamiento a nuestros proveedores. Eso también como estrategia, el poder ampliar nuestra oferta”.

La diversificación de la producción es otra estrategia de sostenibilidad que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la empresa, crearon nueva línea de productos para apuntar a nuevos consumidores y clientes como fue la creación de la línea kosher.

“Estuvimos trabajando este año en nuevos productos y agregamos línea kosher”.

Otra estrategia fue la puesta en marcha de los vehículos que se encontraban abandonados o dañados, así mismo lograron en (2018) comprar una nueva camioneta para las entregas y para ahorrarse el costo de traslado de los productos.

“Otra estrategia fue la puesta en marcha de nuestros vehículos y compramos una camioneta”.

Y, por último, en el 2018 tuvieron una asamblea donde se votó sostener las fuentes laborales aún resignando el ingreso. Por lo tanto, la reducción de retiros fue otra estrategia que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la unidad productiva.

“Hubo una asamblea donde se votó sostener las fuentes laborales aún resignando el ingreso”.

b. Unidad productiva “B”

La unidad productiva “B” de la rama de alimentación también llevaron a cabo estrategias de adecuación como mantener la calidad del producto, establecer nuevos canales de venta, diversificar la producción, incorporar nuevas tecnologías, mantener la estabilidad con los productores de materia prima y la reducción de sus retiros para garantizar la sostenibilidad de la unidad productiva.

Al igual que la unidad productiva “A” de la rama de alimentación, en referencia a la calidad del producto, en esta unidad productiva mejoraron la fórmula del producto para así recuperar clientes y apuntar a nuevos clientes.

Otra estrategia implementada fue la creación de nuevos canales de venta como la venta directa, en este caso expresaron que vienen creciendo en los últimos años con la lógica de generar trabajo y en este sentido han abierto dos nuevos locales, el primero lo inauguraron el 1 de julio de 2019 y el segundo el 1 de agosto de 2019 y continuarán apuntando para abrir nuevos locales en un futuro.

“Venimos creciendo estos últimos años con la lógica de generar trabajo, por ejemplo, hemos venido abriendo locales de venta directa, el primero el 1 de julio de 2019 y el 1 de agosto de 2019 otro local”.

En referencia a la diversificación de la producción esta unidad productiva generó una segunda calidad al igual que la unidad productiva “A” de la rama de alimentación para ganar un mercado que no tenían.

“Son las estrategias de ventas las que implementamos, generamos una segunda calidad (envase rojo) en 2017 para ganar un mercado que no teníamos”.

En cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías en el 2017 contaban con una camioneta y en el 2019 lograron incorporar dos camionetas y dos camiones.

“Y en estos años, en el 2017 teníamos una camioneta y hoy (2019) tenemos tres y dos camiones”.

Por último, mantener la estabilidad con los productores de materia prima también fue otra estrategia de adecuación que llevaron a cabo. Apuntan a tener a tener los mismos productores de materia prima para así mantener la fórmula del producto igual como las grandes marcas.

“Nosotros ahora tenemos una estabilidad con unos productores de materia prima hace tres años. Eso cuesta estandarizar el producto pero se apunta a eso, a tener los mismos productores, las mismas mazas y hacer como las grandes marcas”.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza las estrategias para la sostenibilidad sobre la dimensión económica en la rama de actividad de alimentación identificadas por las unidades productivas entrevistadas:

Dimensión Económica							
Rama de alimentación	Estrategias para la sostenibilidad						
“A”	Calidad del producto	Calidad del producto	Estrategias de financiamiento	Diversificación de la producción	Incorporación de nuevas tecnologías	Reducción del retiro	Estabilidad con los productores de materia prima
“B”	Canales de venta	Canales de venta	Diversificación de la producción	Incorporación de nuevas tecnologías			

Fuente: Entrevistas propias. Elaboración: propia

En resumen, para la dimensión económica de las unidades productivas, partimos de una concepción plural y diversa en cuanto a los procesos que pautan la vida socioeconómica de las mismas. Las formas de concebir lo económico y las articulaciones de comercialización con el mercado que realizan las organizaciones, fueron parte del interés a la hora de efectuar las estrategias de sostenibilidad desplegadas por las unidades productivas en el marco de una crisis.

En este sentido, se vio reflejado mediante las entrevistas que a diferencia de la dimensión social donde todas las cooperativas de las diferentes ramas de actividad prácticamente llevaron a cabo las mismas estrategias de sostenibilidad, en lo que refiere a la dimensión económica hubo mayor diversidad en las estrategias tanto por rama de actividad como por unidad productiva.

Mejorar la calidad del producto fue una estrategia para la sostenibilidad que se llevó a cabo principalmente en la rama de alimentación y en una unidad productiva de la rama textil, mientras que en las unidades productivas que pertenecen a la rama de actividad gráfica las estrategias para la sostenibilidad fueron dirigidas a mantener la lista de precios y descuentos preferenciales.

En este sentido, es vital para el análisis retomar los factores cooperativos fundamentales de resistencia para la sostenibilidad que se detallan en el marco teórico de esta Tesis. Según, Galán, Casadevante y De Lucas (2013) es la flexibilidad en la estructura de propiedad que tienen las cooperativas frente a las condiciones del mercado lo que les brinda una mayor resistencia a las cooperativas frente a la crisis, en términos de puestos de trabajo y sostenibilidad de la unidad productiva. Este factor se refiere a las determinadas cualidades genéricas de las cooperativas que representan un factor diferencial relevante para comprender su mayor competitividad.

Entre las cualidades genéricas de las cooperativas que Galán, Casadevante y De Lucas (2013) señalan, se encuentra la forma personalizada, comprensiva y cercana de trabajar con los clientes. En este sentido, como ya se mencionó anteriormente, la unidad productiva “B” de la rama de actividad gráfica llevó a cabo la estrategia de hacer un descuento preferencial con ciertos tipos de clientes que tienen un volumen de compra importante. Del mismo modo, los trabajadores/as de la unidad productiva “A” de la rama de actividad de alimentación llevaron a cabo la estrategia de mantener la estabilidad con los productores de materia prima mediante un trato más cercano y personalizado con el objeto de mantener la misma fórmula.

Así mismo, en la unidad productiva “A” de la rama de actividad gráfica ejecutaron la estrategia de incorporar nuevas tecnologías para evitar la obsolescencia tecnológica, esta estrategia también fue llevada a cabo por las dos unidades productivas de la rama de alimentación. Las unidades productivas de la rama de alimentación a diferencia de las otras ramas, además, llevaron a cabo estrategias de financiamiento, diversificación de la producción y la incorporación de nuevos canales de venta.

Por último, la reducción de retiros fue una estrategia que se llevó a cabo en dos de las seis entrevistas realizadas, tanto de la rama de actividad textil como de alimentación. En este sentido, la reducción del ingreso hace referencia a la adaptabilidad de las condiciones laborales en función de las circunstancias del mercado, otro factor fundamental de resistencia que Galán, Casadevante y De Lucas (2013) señalan. Cuando el mercado se contrae y una empresa entra en una situación económica que pone en riesgo su viabilidad, se produce un empeoramiento generalizado y progresivo de las condiciones, tanto en la empresa convencional como en la cooperativa. Sin embargo, la adaptabilidad en el caso cooperativo es diferencialmente importante respecto de otros modelos de empresa porque se sostiene sobre

la propiedad colectiva de la misma, y sobre el principio de participación democrática (Galán, Casadevante y De Lucas: 2013). La adopción o empeoramiento, en este caso, de las condiciones laborales, tiene niveles muy diversos de progresividad en función de las decisiones de ajuste que van tomando cada una de las empresas.

Por último, analizando las formas de entender lo económico y como se expresa en las experiencias, encontramos preocupaciones desplegadas en relación a las fuentes de financiamiento y de apoyo por parte del Estado.

Retomando la definición de estrategia que se explica en el marco teórico de esta Tesis, se podría afirmar que estas estrategias para la sostenibilidad de las unidades productivas son, en definitiva, recursos y decisiones que tienen como objetivo final seguir preservando de manera irrestricta las fuentes de trabajo y la unidad productiva, incluso aun a costa de rescindir ingresos. Por lo tanto, estas estrategias para la sostenibilidad son, claramente, estrategias de defensa de la fuente de trabajo. Según Contreras y Emigdio (2013) uno de los aspectos fundamentales de las estrategias es pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

Sin embargo, las estrategias siguen manteniéndose en el plano de disputa con el sistema socioeconómico actual. En este sentido, entendemos que las estrategias de la dimensión económica se plantean desde la necesidad de continuar buscando alternativas a la racionalidad propia del capitalismo y que de las formas en las que se construyan acciones y respuestas para atender las situaciones actuales y futuras en las que se encuentran estas organizaciones, no solo dependerá su desarrollo a futuro, sino su capacidad de disputar un sentido en relación a las formas de hacer economía (Trigo: 2020).

Por tanto, en las entrevistas realizadas le preguntamos a los entrevistados cuáles son las principales propuestas de políticas públicas que demanda el sector de las ERT desde la necesidad de continuar buscando alternativas para fortalecer el sector de la economía social y solidaria. Las principales demandas identificadas por los entrevistados se describen detalladamente en el próximo capítulo.

5. Reflexión sobre la vinculación entre principios y valores del cooperativismo y las estrategias de sostenimiento desplegadas por las unidades productivas.

Los valores y principios cooperativos son rasgos distintivos de las experiencias cooperativas en relación a otras formas de organizar el trabajo. Los mismos representan acuerdos que orientan las prácticas y el funcionamiento de estas entidades. En este marco, a continuación se reflexiona sobre los valores y principios fundamentales del cooperativismo y su vinculación con a las estrategias para la sostenibilidad desplegadas por los trabajadores/as de las unidades productivas entrevistadas.

Según diversos autores, los valores y principios cooperativistas refuerzan la ventaja estructural del cooperativismo obedeciendo a la mayor capacidad de adaptación en el usos de sus recursos humanos y a las mayores posibilidades de realizar ajustes en las condiciones laborales de sus trabajadores/as alternativas a la regulación de empleo (Berman (1967); Tannenbaum et al. (1984); Kahana y Nitzan (1989); Jordan (2002); Sáez y González (2004); Clemente et al. (2012)). O dicho de otra manera, la mayor flexibilidad interna que forma parte de este tipo de entidades debido a su naturaleza de organización tiene la energía y los recursos para tomar estos nuevos caminos, siguiendo la regla de la discusión crítica y el pluralismo, en lugar de la imposición de la ideología y la identidad monolítica.

El primer principio cooperativo de acuerdo a la Alianza Cooperativa es adhesión voluntaria y abierta, este establece que las cooperativas han de estar abiertas a todas las personas que puedan contribuir y beneficiarse del proyecto, y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio sin ningún tipo de discriminación. Este principio permite el enriquecimiento y la ampliación de las redes a las que se puede acceder, al poder disponer y tener acceso a aquellas en las que los nuevos socios se encuentran arraigados.

Por lo tanto, según Galan, Casaderante y Bandres (2013). la característica, legal e histórica, de que las sociedades cooperativas deben estar compuestas mayoritariamente por personas que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socios copropietarios de la misma, que se benefician directamente de la actividad productiva de la empresa; además de condicionar de forma fundamental dimensiones de la empresa como son el modelo de

negocio, el modelo organizativo, las condiciones laborales o la toma de decisiones; es un factor determinante para comprender las fuertes implicaciones personales que habitualmente ponen los cooperativistas en el desarrollo y viabilidad de sus empresas. Esta estructura de propiedad característica de las cooperativas hace que los socios tengan un especial interés en el éxito de su organización.

Es la motivación, asociada a la propiedad o a la participación en la toma de decisiones lo que incorpora al cooperativismo un plus de resistencia ante las medidas de precarización o adaptación productiva que acompañan a todo proceso de ajuste provocado por una situación de crisis. En este sentido, las estrategias de sostenibilidad llevadas a cabo por los trabajadores/as de las cooperativas entrevistadas están estrechamente correlacionadas con este principio ya que las mismas fueron discutidas y decididas en asamblea permitiéndoles un grado de flexibilidad en la toma de decisiones frente a las condiciones del mercado.

Por otro lado, el principio de gestión democrática, significa que las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Al igual que el principio mencionado anteriormente, este principio representa un rasgo fundamental de gobierno y gestión de la cooperativa y a su vez fomenta la implicación del trabajador mediante la participación de la propiedad y gestión de la empresa facilitando notablemente todo proceso de involucración en la realidad productiva y organizativa de la cooperativa. La participación facilita la gestión del conocimiento, permite compartirlo y re utilizarlo.

Cabe destacar que este principio de gestión democrática se practica constantemente en la cooperativa mediante la participación en la asamblea. La asamblea de asociados representa el órgano de mayor poder, dado que es donde se ejerce la democracia y esto se desarrolla a través de la participación de los asociados y el respeto de la igualdad a través de la premisa: “un hombre, un voto”. Todos los asociados entrevistados manifestaron que todas las estrategias que se tomaron para el sostenimiento de la cooperativa en todos sus ámbitos son discutidas y votados en asamblea.

La intercooperación o el trabajo en red es otro de los principios clave que aplicaron las cooperativas entrevistadas como estrategia para la sostenibilidad. Como se menciona anteriormente, la participación en redes y organizaciones nos dibuja un tipo de empresa que

adquiere diferentes pertenencias y que entiende que las relaciones de colaboración son complementarias, y en muchos sectores más eficiente, a las relaciones de competencia.

La intercooperación se da a diferentes niveles y con múltiples objetivos, desde reducir gastos hasta compartir proyectos, inversiones, clientes y estrategias. Según Galán, Casadevante y De Lucas (2013) las cooperativas aumentan las posibilidades de viabilidad y crecimiento en la medida en que estén insertas en redes productivas dentro de su sector que les permiten acceder a proyectos a los que no podrían por sí solas.

En periodos de crisis las relaciones de intercooperación aumentan, como se vió reflejado en los casos de estudio. Estas van dirigidas al ahorro de gastos compartiendo recursos y al fortalecimiento de dichos vínculos para nuclear los productos de la economía autogestionada como es en el caso del Mercado Central que tiene el fin de distribuirlos entre cooperativas, mutuales y organizaciones sociales.

Esta rápida capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias económicas facilita la sostenibilidad de las unidades productivas al estar insertas en redes y, por lo tanto, es un factor que ayuda a explicar la capacidad de resistencia del modelo cooperativo. La intercooperación relacionada con la dimensión territorial, sectorial o comunitaria de los proyectos productivos cooperativos es, desde el origen de esta fórmula de autoempleo colectivo, una de sus mejores virtudes para la creación, crecimiento y sostenibilidad de los proyectos.

Según Aguirre (2001), el principio de intercooperación contempla la cooperación en sus dos vertientes, interna y externa. Estos aspectos inducen a pensar que la intercooperación se convierte en condición indispensable para la competitividad; en otras palabras, que la ventaja competitiva de la cooperativa está basada en una ventaja cooperativa, el principio de intercooperación.

Por otro lado, el principio de autonomía e independencia incide en el carácter autónomo de las cooperativas cuyo control recae en los socios, y en su independencia respecto del sector público. En este sentido, este principio se correlaciona con el apoyo económico y político por parte del Estado mediante el empleo de políticas públicas para la sostenibilidad y fortalecimiento de las unidades productivas.

El quinto principio, educación, formación e información compromete a las cooperativas a capacitar a los trabajadores/as potenciando la adquisición de capacidades, habilidades y actitudes que favorezcan el desempeño eficaz. Además, la información constituye un derecho irrenunciable del socio y un aspecto clave para que las personas se impliquen. En un entorno dinámico se impone la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas que permitan a las organizaciones gestionar sus recursos de forma óptima (Servoz y Saz: 2008). Por lo tanto, el aprendizaje de los individuos y de las organizaciones se convierte en un aspecto crítico y resulta imprescindible que exista una circulación fluida del conocimiento en el interior de la organización (Senge: 1990). El fuerte desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) está permitiendo la aparición de nuevos métodos, técnicas y herramientas que facilitan y apoyan los procesos de gestión del conocimiento (Seguí y García: 2004).

Este principio está estrechamente vinculado con las estrategias de formación y articulación con sectores profesionales y científicos llevadas a cabo por varias de las unidades productivas entrevistadas para fortalecer el desempeño eficaz en el marco de una crisis.

En las experiencias entrevistadas se emplea el principio de educación, formación e información mediante diversas estrategias empleadas. Entre ellas, el establecimiento de acuerdos con la universidad pública para la práctica de estudiantes universitarios en la cooperativa, la creación de organizaciones en conjunto con diferentes universidades y la formación sistemática.

En lo que respecta a la información es otro aspecto que refuerza y posibilita la implicación de las personas en los planteamientos de la empresa. Si la información es clave para que las personas se impliquen, hay que darle todo el peso y la importancia que tiene, y eso supone crear sistemas de información que permitan sistematizarla. Una vez más, el mundo cooperativo puede aventajar a otras formas organizativas, ya que la información es un derecho irrenunciable del socio (Aguirre: 2001).

Por último, el principio de interés por la comunidad hace referencia al grado de relación o unión con lo local de toda experiencia cooperativa. Según Moreira (1999), el componente endógeno es considerado como un elemento de gran importancia tanto para el funcionamiento como para el desarrollo de las cooperativas. En el caso particular de las empresas recuperadas la comunidad es un componente clave en momentos de crisis. Como se

constata en los capítulos anteriores, la gran mayoría de las comunidades se solidarizan en el proceso de “ocupar y resistir” y luego pasan a ser el principal cliente en las empresas que tienen venta al público.

Para concluir esta reflexión, para Galan, Casadevante y De Lucas (2013) es la motivación de la que hicimos mención en el comienzo del capítulo, asociada igualmente a otros factores ya descritos como la propiedad o la participación en la toma de decisiones, lo que incorpora al cooperativismo una ventaja estructural de resistencia ante las medidas de precarización o adaptación productiva que acompañan a todo proceso de ajuste provocado por una situación de crisis. La motivación y estos factores como la propiedad o la participación en la toma de decisiones se dan debido a la flexibilidad interna que forma parte de este tipo de entidades debido a su naturaleza de organización.

6. Principales propuestas de políticas públicas que demanda el sector de las ERT

El siguiente capítulo tiene como propósito exponer las principales necesidades sectoriales identificadas en el trabajo de campo y en fuentes secundarias en torno a las políticas públicas orientadas a fortalecer el sector de las ERT. Los entrevistados no dudan al manifestar nuevas políticas públicas necesarias para el sector frente a los nuevos problemas como los ya mencionados a lo largo del escrito y frente a los problemas históricos que arrastran. Se pretende que estos aportes se constituyan como herramientas útiles para aquellas personas vinculadas en la gestión pública en torno a esta temática.

Retomando las definiciones teóricas de políticas públicas que se trazan en el marco teórico de este trabajo, sostenemos, que para lograr favorecer procesos de generación de espacios colectivos de trabajo y de reducción de las desigualdades estructurales, es fundamental impulsar políticas públicas adecuadas y destinadas a favorecer el sector cooperativo. Hintze (2013) propone la construcción de políticas públicas que posibiliten la reproducción y sostenibilidad de formas y actores asociativos autogestionarios sobre los cuales se basa el accionar de la economía social y solidaria.

En esta línea, Jaime (2003) identifica determinadas características específicas de las políticas públicas para la economía social y solidaria. En primer lugar Jaime (2003) manifiesta que las mismas constituyen políticas en el sentido más amplio ya que sobrepasan a las políticas

sociales centrándose en los ejes laborales y de producción. Otra característica que se manifiesta, es que las políticas públicas para este sector son intersectoriales porque estas no pueden ser resueltas sólo por el aparato estatal, sino que requieren de la participación activa de distintas estructuras de gobierno y de los actores involucrados. Y por último, la tercera característica es que estas políticas públicas conforman un proceso multinivel de prácticas donde intervienen el nivel nacional, estatal/provincial y el municipal/local.

Por otro lado, según las necesidades y aspiraciones de los actores locales, la participación activa de ellos en la generación de políticas públicas es de suma importancia para abordar de manera más acabada las problemáticas y así evitar caer en suposiciones y otorgarle papel significativo al sector en la toma de decisiones (Jaime: 2003). Por lo tanto, la incorporación de la participación de los actores es trascendental para abordar las problemáticas de manera integral.

En el proceso de generación de políticas públicas el gobierno debe prestar apoyo y brindarles a los participantes los medios para definir sus prioridades y negociar el alcance de las intervenciones gubernamentales en ese ámbito. Por lo tanto, es un proceso de coproducción de políticas públicas que es imprescindible para delimitar una política pública eficaz para el sector. (Mendell y Neatman: 2007).

A continuación, se identifican los tipos de política necesarios para el desarrollo del sector según las entrevistas realizadas en el trabajo de campo y según fuentes externas como por ejemplo el proyecto *“Cooperativismo y mutualismo, hacia una tipología de políticas públicas para el desarrollo local”* (Gasparrini y Suarez: 2020).

- Formación:

Según el proyecto realizado por Gasparrini y Suarez (2020) esta política pública busca propiciar la cultura cooperativa para multiplicar las propuestas a lo largo y ancho de todo el país. En este sentido, resulta necesario profundizar los procesos de formación cooperativos, tanto en los ámbitos educativos formales así como también en los espacios generados por las propias organizaciones, con el objetivo de formar cuadros técnico-políticos que difundan la cultura cooperativa.

En cuanto a la legislación nacional vigente, la Ley N° 23.427 establece la creación del Fondo para Educación y Promoción Cooperativa, que tiene como una de sus finalidades principales

promover la educación cooperativa en todos los niveles de enseñanza primaria, secundaria y terciaria. También el Decreto-Ley 20.337/73 establece, entre otras cosas, un fondo específico para las entidades de la ESS que debe ser destinado a la educación cooperativa. Para efectivizar los marcos regulatorios existentes, el sector propone la creación de consejos de Educación Cooperativa que permitan diseñar y ejecutar políticas concretas, donde intervenga el sector educativo, el sector de la economía social y solidaria y el Estado (Gasparrini y Suarez: 2020).

Para propiciar la cultura de la cooperativa también se identifica la necesidad de profundizar los programas de capacitación laboral en las cooperativas, la formación de valores cooperativos, autogestión y participación democrática, y el apoyo para la creación de establecimientos educativos especializados en cooperativismo. En este sentido, la unidad productiva “A” de la rama de alimentación entrevistada en el trabajo de campo manifestó la necesidad de políticas públicas que apunten a la formación y capacitación del sector.

“Formación y capacitación que consolide los valores de la autogestión, la pertenencia a la organización y la identidad de ser trabajadores/as autogestionados, junto con las capacidades técnicas y educativas para llevar adelante la gestión” (unidad productiva “A”, rama de actividad alimentación)

- Articulación territorial:

Según la investigación realizada por Gasparrini y Suarez (2020) la articulación territorial alude a la necesidad de impulsar proyectos de creación de espacios de discusión y construcción colectiva que generen acuerdos territoriales que permitan orientar e impulsar procesos de desarrollo económico y social, mejorando así la participación de organizaciones de base y canalizando de manera efectiva las demandas de distintos sectores. Se identifica, a su vez, el desafío de fortalecer y multiplicar los vínculos dentro del sector, pero fundamentalmente con los demás sectores sociales (Gasparrini y Suarez: 2020).

En este sentido, la unidad productiva “A” de la rama de actividad gráfica manifestaron la necesidad de la generación de espacios para la articulación con la economía popular y con el sector profesional o universitario para el desarrollo de herramientas de transmisión de experiencia y articulación:

“Aunque para muchos la economía autogestionada y la economía popular se toman como sinónimos, las organizaciones de la economía popular no necesariamente desarrollan estrategias de autogestión productiva, sino de organización de los sectores trabajadores/as precarios e informales. Los programas neoliberales fomentan el crecimiento de la informalidad y la desocupación, por lo que contribuir con la experiencia de la economía autogestionada a la organización y al fortalecimiento de la economía popular es un objetivo estratégico, pues la mayoría de las organizaciones autogestionadas surgieron como alternativas a la precarización y el desempleo. Esto implica, entre otras cosas, la articulación con las organizaciones y movimientos sociales que articulan esa amplia capa de trabajadores/as, y el desarrollo de herramientas de transmisión de experiencia y articulación”. (unidad productiva “A”, rama de actividad gráfica)

“En el caso universitario, es importante que la agenda en común tenga en cuenta los objetivos y aspiraciones de ambos actores, superando la tendencia a la demanda inespecífica o inalcanzable para los equipos universitarios, por un lado, y por el otro, a que los equipos y profesionales del sector académico subordinan a su lógica de investigación o búsqueda de financiamiento los objetivos del sector. Para eso es necesario articular en base a objetivos claros y definidos en forma conjunta”. (unidad productiva “A”, rama de actividad gráfica)

Por otro lado, en la entrevista realizada a la unidad productiva “A” de la rama de actividad textil manifestó la necesidad de creación de espacios de articulación para que el sector cooperativo esté acompañado por el movimiento obrero.

“Los trabajadores/as de la economía social necesitamos ser acompañados por el movimiento obrero argentino. Hace 3 años fui a la CGT y otros compañeros fueron a la CTA y hay políticas de acompañamiento pero digamos eso es lo que se tiene que suponer como algo lógico. Necesitamos profundizar, necesitamos los abogados de los gremios para que nos ayuden a pensar como en la recuperación de fábricas hay acompañamiento gremial. Hay algunas cooperativas de trabajo que ya lo hacen, los gráficos, la Unión Obrera Metalúrgica, algunas seccionales. Necesitan escucharnos para poder ellos sacarse los prejuicios del sector”(unidad productiva “A”, rama de actividad textil).

“Nosotros estamos hablando con el gremio (textil) de tratar de generar el estatuto de los trabajadores/as de la autogestión para que se nos iguale con los trabajadores/as plenos de la

argentina, cuanto más pase el tiempo es más difícil” (unidad productiva “A”, rama de actividad textil).

De igual manera, las unidad productiva “A” de la rama gráfica manifestaron la importancia de espacios donde se concrete una relación con los sindicatos:

“La relación con los sindicatos debería ser fundamental, porque las organizaciones gremiales suelen tener el pulso de lo que pase en las empresas y fábricas, pero no siempre la experiencia necesaria para recuperarlas cuando cierran, descontando los casos paradigmáticos de sindicatos que apoyan estos procesos históricamente” (unidad productiva “A”, rama de actividad gráfica)

- Acceso a créditos y financiamiento solidario:

Apunta a la necesidad de generar un sistema de financiamiento acorde a las realidades del sector, que focalice en la producción y el empleo, y permita diseñar un mecanismo de recuperación económica a corto ya largo plazo. En este sentido, las unidades productivas solicitan una mayor facilidad en el acceso al financiamiento suprimiendo barreras burocráticas, tasas de interés de acuerdo a las posibilidades para la incorporación de infraestructura y tecnología.

Así lo manifestó la unidad productiva “B” de la rama de actividad gráfica.

“Necesitamos políticas públicas que faciliten el acceso a créditos para la compra de maquinaria” (unidad productiva “B”, rama de actividad gráfica)

En esta línea, se concretó un avance mediante la Ley Nacional número 26.117 que incorpora el microcrédito como herramienta para el desarrollo del sector. *“ Establece la promoción y regulación del microcrédito, a fin de estimular el desarrollo integral de las personas, los grupos de escasos recursos y el fortalecimiento institucional de organizaciones no lucrativas de la sociedad civil que colaboren con el cumplimiento de las políticas sociales.”*

Por su parte, la Ley Estimulo del Desarrollo Económico y Social el CABA (número 6376) promueve en *“el ámbito del Banco de la Ciudad de Buenos Aires la creación de un Programa para el otorgamiento de líneas de crédito específicas para Unidades Productivas, con el objeto de fomentar su participación en las contrataciones con el sector público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”* así como también, *“los ingresos que perciban las*

Unidades Productivas que, asimismo, se encuentren inscriptas en la categoría de monotributo promovido ante la Administración Federal de Ingresos Públicos, estarán exentas del impuesto sobre los Ingresos Brutos por el plazo de tres (3) años a contar desde la entrada en vigencia de la presente Ley”.

- Definición de los marcos jurídicos y reguladores:

Mediante la definición de la cuestión normativa se pretende adjudicar mayor institucionalización a las políticas y asegurar condiciones de funcionamiento de las relaciones sociales. Entre las propuestas en esta materia para la economía social y solidaria, Gasparrini y Suarez (2020) destacan;

1. El establecimiento de regulaciones impositivas de acuerdo a las características de las organizaciones a escala local, provincial y nacional (las cuales son sin fines de lucro). Lo que significa, mantener la exención de ciertos agravantes y promover la eliminación de otros que todavía siguen alcanzando a las organizaciones.
2. Se propone la implementación de lineamientos de política direccionados específicamente al fortalecimiento de las unidades productivas, otorgando mayor protagonismo en la generación de empleo y producción local así como la jerarquización de las estructuras en cuanto su ubicación en el esquema organizativo de los gobiernos y su asignación presupuestaria.

En este sentido, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), tras una decisión del presidente de la Nación Alberto Fernández, pasa a la órbita del Ministerio de Desarrollo Productivo establecido en el decreto 157/2020.

“El cooperativismo pone al ser humano por delante de la rentabilidad. Asimismo, las cooperativas producen, desarrollan, innovan y exportan, por eso el acierto, impulso y empoderamiento están entre los motivos de estar bajo la órbita de la cartera de Desarrollo Productivo. La gestión del gobierno nacional anterior quiso poner al cooperativismo y mutualismo en un plano asistencial, por no decir que en la práctica invisibilizaron el sector. Hoy, la idea de Mario Cafiero, es demostrar que el alto nivel

de productividad y competitividad puede hacer desarrollar la economía del país con valores superadores que son los que traccionan este sector”¹⁶

Bajo la visión anterior el sector sería una alternativa o “refugio” para los más carenciados o con menos oportunidades. En cambio, en la nueva estructura, se lo toma como sujeto productor, otorgando protagonismo en la generación de valor y monitorización de la economía.

En la misma línea, la unidad productiva “A” de la rama de actividad gráfica manifestaron la necesidad de una nueva política pública que comprenda que este sector debe de tener una política económica y no una política social:

“Fortalecer el sector autogestionado de la economía no es solamente subsidiar la supervivencia de los emprendimientos, sino comprender que este sector constituye una salida para amplios sectores de la sociedad y que, por lo tanto, en lugar de tener una política “social” para el sector, hay que tener una política económica de desarrollo que fortalezca a las cooperativas, que articule desarrollo de ciencia y tecnología y que lo piense como un sector estratégico que responda a los desafíos de esta dinámica económica y social. Esto implica financiación pero también integración en una estrategia de desarrollo, lo que implica articular con diferentes organismos y reorientar la política de los organismos específicos, como es el caso del INAES” (unidad productiva “A”, rama de actividad gráfica).

Así mismo, es fundamental el rol que puede desempeñar el Estado en cuanto a acciones concretas de intervención en el mercado de bienes y servicios provenientes de las unidades productivas (Gasparrini y Suarez: 2020).

Un ejemplo de estas intervenciones lo constituye el Programa de Ingreso Social con Trabajo, “Argentina Trabaja”, creado en el año 2009. La resolución n. 3182 tenía como objetivo fundamental *“la promoción del desarrollo económico y la inclusión social, a través de la generación de nuevos puestos de trabajo genuino, con igualdad de oportunidades, fundado en el trabajo organizado y comunitario, incentivando e impulsando la formación de organizaciones sociales de trabajadores/as”* (MDSN, 2009). El trabajo como herramienta para la inclusión social fue el eje central sobre el que se estructuró el programa, planteado

¹⁶ Aparece en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-inaes-pasa-depender-del-ministerio-de-desarrollo-productivo>

como mecanismo de redistribución del ingreso. Se buscaba abordar la problemática de la desocupación a través de la promoción de grupos asociativos organizados bajo la figura de cooperativa de trabajo. Las cooperativas de trabajo tenían a su cargo tareas como saneamiento, construcción de viviendas, infraestructura urbana y comunitaria, mantenimiento de espacios verdes y públicos, etc. A su vez, recibían capacitaciones tanto en oficios como en organización cooperativa.

Como se mencionó anteriormente, este programa también tuvo una serie de transformaciones durante el periodo en que la Alianza Cambiemos asumió la gestión de gobierno. Estas transformaciones en los programas reorientaron sus objetivos hacia el fomento de las condiciones individuales de empleabilidad, restando centralidad a la promoción del trabajo asociativo, que había caracterizado a las políticas de las décadas precedentes. En el 2018, se lanza el programa Hacemos Futuro, una política de transferencia condicionada de ingresos que reemplazó al Argentina Trabaja, eliminando a las cooperativas de trabajo como vía de implementación y a las jornadas de trabajo como forma de contraprestación (Pacífico: 2020).

En esta línea, en referencia al rol que puede desempeñar el Estado en cuanto a acciones concretas de intervención en el mercado de bienes y servicios provenientes de las unidades productivas, desde el 2003 la Red Textil mantenía una relación estrecha con los ministerios de gobierno, en calidad de proveedores de productos textiles como guardapolvos, chalecos antibalas y camisas de las fuerzas de seguridad. Esta relación se vio afectada ya que el gobierno de la Alianza Cambiemos cambió drásticamente la mirada de la política pública con respecto a las compras del sector público, las cooperativas dejaron de ser contratadas como proveedoras y estos productos pasaron a ser comprados a empresas privadas o del exterior. Por lo tanto, la importancia de esta política pública es que apunta fundamentalmente a la generación de cooperativas para hacerse cargo de estos servicios.

Finalmente, se señala la necesidad de abrir desde el Estado espacios de comercialización co-gestionados entre los gobiernos locales y las organizaciones de la economía social y solidaria a los fines de nivelar las grandes asimetrías con los grandes capitales privados. Así lo expresó la unidad productiva “A” de la rama de actividad gráfica:

“Ante la dificultad de comercializar los productos en este contexto crítico de baja generalizada actividad económica para el mercado interno, necesitamos la creación de

nuevas redes que fomenten el intercambio dentro del propio sector” (unidad productiva “A”, rama de actividad gráfica).

Para finalizar, son innumerables los aportes que las cooperativas realizan en sus territorios. Las cooperativas desarrollan recursos naturales, mejoran la calidad de vida, generan integración social y crean empleo digno contribuyendo al desarrollo económico. Por lo tanto, no se puede pensar al sector por fuera del territorio, por eso es fundamental que el Estado, a través de políticas públicas activas, genere condiciones necesarias para el fortalecimiento del sector de la economía social y solidaria. En este sentido, es importante resaltar la importancia de la co-construcción de políticas, que impulsen la participación activa del sector en la identificación de problemáticas y las estrategias para su abordaje.

7. Conclusiones

En la introducción se expone que la crisis del 2001 en Argentina provocó varios fenómenos de movilización social entre los que se caracteriza el movimiento de las empresas autogestionadas, conocidas en el país como empresas recuperadas por los trabajadores/as. La difusión de las ERT nutrió el repertorio de acción colectiva de los trabajadores/as para enfrentar el cierre de las unidades productivas. La defensa de la fuente laboral condujo a innovaciones en el campo productivo, articulando un nuevo modo de trabajo y propiedad, democracia y producción, individuo y colectivo, empresa y entorno social. Según Rebón (2007), la recuperación de empresas analizada desde la perspectiva del conjunto de la fuerza de trabajo -quienes los que la protagonizan es vivida prácticamente como una estrategia laboral; como la disposición de la totalidad de su fuerza en función de la preservación de una inserción ocupacional- es un momento táctico más, en la defensa de la inserción en la producción y la preservación de sus condiciones sociales de existencia. Así en los hechos se desarrolla como parte de un conjunto de acciones que esbozan una direccionalidad estratégica en la perspectiva de los trabajadores/as: la defensa de sus condiciones de vida (Rebón: 2007). En suma, como menciona Rebón (2007) en la defensa del trabajo, se conforma una incipiente y original fuerza social que logra la obtención de una tenencia legal provisoria de la unidad productiva y constituye condiciones para el inicio de la producción. De esta manera, el avance sobre la producción logra desarrollarse en las condiciones sociales existentes, visibilizando la preservación de la fuente de trabajo.

En relación a las condiciones sociales existentes, en el tercer capítulo de esta Tesis afirmamos que el sector cooperativo durante el periodo 2016-2019 atravesó un momento muy crítico debido a las condiciones macroeconómicas y políticas creadas por el programa neoliberal implementado durante el gobierno de la Alianza Cambiemos. Como se constata en el capítulo tercero, el nuevo proyecto de acumulación económico iniciado tras el cambio de gobierno a fines de 2015 muestra cambios estructurales tanto en los modelos de acumulación como en los patrones de distribución de riqueza y de poder (García y Gradin: 2017).

La devaluación y la liberación del mercado cambiario, la baja de los ingresos públicos genuinos al reducir las retenciones, la inflación provocada a partir de la devaluación, los despidos masivos y como resultante de todas estas medidas, la baja del consumo popular de bienes y servicios, ha ido formando un contexto desfavorable para las cooperativas de trabajo y para el conjunto de trabajo en general. Estas políticas neoliberales provocaron alteraciones en algunos aspectos en las cooperativas de trabajo, no solo continuaron las limitaciones descritas, sino que según las entrevistas realizadas se vieron perjudicadas por el incremento de las tarifas energéticas, la apertura de las importaciones y la caída del consumo en el mercado interno. En lo concreto, según las entrevistas, la política del aumento de tarifas afectó en mayor medida a las unidades productivas. En este sentido, la política de aumento de costos en los insumos afectó mayormente a las unidades productivas de la rama de alimentación y en menor medida a la rama de actividad gráfica y textil. Por otro lado, la caída del consumo interno como consecuencia de la implementación de estas políticas neoliberales afectó mayormente a la rama de alimentación y textil, mientras que las unidades productivas de la rama gráfica entrevistadas no fueron afectadas por la caída del consumo interno. Y por último, según las entrevistas realizadas, la política de apertura de importaciones afectó sólo a una unidad productiva de la rama de actividad gráfica. En este sentido, afirmamos la primera parte de nuestra hipótesis, ya que el aumento de tarifas especialmente el gas y la luz es el principal problema identificado por las unidades productivas entrevistadas. A pesar de estas circunstancias, las ERT junto con otras organizaciones autogestionadas, han resistido mediante la implementación de diferentes estrategias para la sostenibilidad en términos de producción y puestos de trabajo.

En este punto resulta necesario volver sobre nuestros pasos, y retomar las preguntas iniciales que guiaron el presente trabajo. Partiendo de este diagnóstico que atraviesan las unidades productivas, nuestro principal objetivo fue explorar y analizar las estrategias para la

sostenibilidad llevadas a cabo por las ERT entrevistadas para hacer frente a las políticas que atentan contra su sostenibilidad con el fin de vislumbrar posibles alternativas de sostenibilidad en términos de producción y puestos de trabajo ante futuros cambios en las condiciones económicas.

Las estrategias desplegadas identificadas por los trabajadores/as de las unidades productivas entrevistadas para hacer frente a dicha crisis están centradas en preservar la fuente laboral de los socios y garantizar la producción. En este sentido, se entrevistaron seis unidades productivas de tres diferentes ramas de actividad; alimentación, gráfica y textil. Para buscar favorecer el análisis de las experiencias, se dividieron las estrategias en dos dimensiones; dimensión social y dimensión política, pero ambas dimensiones están estrechamente relacionadas. La dimensión social se relaciona con los modos en que las entidades resuelven las necesidades de sus asociados y las comunidades de las que forman parte, los modos de vinculación y relacionamiento, las interacciones sociales y subjetividades que contribuyen a formar entre otros aspectos, y la dimensión económica tiene que ver con la organización de los modos de producción-reproducción, consumo, distribución e intercambio. En este sentido, la hipótesis se sustentó en que las estrategias para la sostenibilidad son en mayor medida dirigidas a lo que tiene que ver con las estrategias de comercialización y la retención del retiro.

El análisis desarrollado en esta investigación nos permite afirmar que las estrategias identificadas por las unidades productivas de las tres ramas de actividad entrevistadas están dirigidas en mayor medida a la dimensión económica. En este sentido, partimos de una concepción plural y diversa en cuanto a los procesos que pautan la vida socioeconómica de las mismas.

Las articulaciones de comercialización con el mercado es la principal estrategia para la sostenibilidad identificada por las unidades productivas entrevistadas. Por otro lado, mejorar la calidad del producto fue una estrategia de adecuación que se llevó a cabo principalmente en la rama de alimentación y en una unidad productiva de la rama textil, mientras que en las unidades productivas que pertenecen a la rama de actividad gráfica las estrategias de sostenibilidad son dirigidas a mantener la lista de precios y descuentos preferenciales. Así mismo, en la unidad productiva “A” de la rama de actividad gráfica ejecutaron la estrategia de incorporar nuevas tecnologías para evitar la obsolescencia tecnológica, esta estrategia también fue llevada a cabo por las dos unidades productivas de la rama de alimentación.

Además, las unidades productivas de la rama de alimentación a diferencia de las otras ramas llevaron a cabo estrategias de financiamiento, diversificación de la producción, canales de venta y mantener la estabilidad con los productores de materia prima. Por último, la reducción de retiros fue una estrategia que se llevó a cabo en dos de las seis entrevistas realizadas, tanto de la rama de actividad textil como de alimentación.

Como se mencionó anteriormente, estas estrategias hacen referencia a la capacidad que tienen las cooperativas en su estructura para adaptarse a las condiciones laborales en función de las circunstancias del mercado, las mismas representan un factor diferencial relevante para comprender su capacidad de sostenibilidad. La gestión relacional del equipo y la capacidad de activar mecanismos proactivos de innovación, intercooperación y diversificación productiva son elementos fundamentales para poder garantizar la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo.

En este sentido, entendemos que las estrategias de la dimensión económica se plantean desde la necesidad de continuar buscando alternativas a la racionalidad propia del capitalismo y que de las formas en las que se construyan acciones y respuestas para atender las situaciones actuales y futuras en las que se encuentran estas organizaciones, no solo dependerá su desarrollo a futuro, sino su capacidad de disputar un sentido en relación a las formas de hacer economía (Trigo: 2020).

A lo que refiere a la dimensión social, todas las unidades productivas entrevistadas llevaron a cabo estrategias de intercooperación o trabajo en red, articulaciones con sectores profesionales y científicos, así como también recurrieron a la búsqueda de apoyo estatal. En referencia a esta última estrategia, cabe destacar que si bien todas las unidades productivas entrevistadas recurrieron a la búsqueda de apoyo estatal no todas lograron acceder a estos programas o subsidios entre el 2016 y 2019.

En este sentido, la participación de las unidades productivas entrevistadas en redes, nos dibuja un tipo de empresa que adquiere diferentes pertenencias y que entiende que las relaciones de colaboración son complementarias, y en muchos sectores más eficiente, a las relaciones de competencia (Galán, Casadevante, De Lucas: 2013). La intercooperación se da a diferentes niveles y con múltiples objetivos, desde reducir gastos hasta compartir proyectos, inversiones, clientes, estrategias, etc. Como pudimos ver en el análisis de las unidades

productivas entrevistadas la intercooperación productiva requiere invertir tiempo y esfuerzos, así como establecer criterios y mecanismos que la permitan y en momentos de crisis estar insertas en redes facilita la capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias y por tanto, es un factor que ayuda a explicar la capacidad de resistencia del modelo cooperativo. La intercooperación relacionada con la dimensión territorial, sectorial o comunitaria de los proyectos productivos cooperativos es, desde el origen de esta fórmula de autoempleo colectivo, una de sus mejores virtudes para la creación, crecimiento y sostenibilidad de los proyectos (Galán, Casadevante, De Lucas: 2013).

Por consiguiente, el análisis desarrollado en el presente trabajo nos permite afirmar que en medio de la crisis las ERT se enfrentan y reinventan a la urgente necesidad de nuevas soluciones para la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo. Por tanto, concluimos que estas estrategias para la sostenibilidad de las unidades productivas son, en definitiva, recursos y decisiones que tienen como objetivo final seguir preservando de manera irrestricta las fuentes de trabajo y la unidad productiva, incluso aun a costa de rescindir ingresos. Estas estrategias para la sostenibilidad son, claramente, estrategias de defensa de la fuente de trabajo.

Así mismo, las estrategias descritas anteriormente son solo algunos ejemplos de direcciones hacia las cuales el cooperativismo se desplaza en respuesta a los escenarios de crisis a fin de sostener la producción y los puestos de trabajo. La capacidad que tienen las cooperativas de responder positivamente y lograr la sostenibilidad de la unidad productiva en situaciones de crisis sin conformarse simplemente con la lógica de otros modelos de empresa, despertó el interés por reflexionar sobre los valores y principios fundamentales del cooperativismo y su vinculación con las estrategias de sostenibilidad desplegadas por los trabajadores/as de las unidades productivas entrevistadas.

Es por esto, que la reflexión sobre la vinculación de las estrategias para la sostenibilidad y los principios del cooperativismo afirmamos que estas estrategias o diferentes modos de posicionarse con respecto al intercambio del mercado corresponde al principio de la pluralidad que caracteriza la naturaleza de la organización del modelo cooperativo (Salvatori: 2012). Según diversos autores, los valores y principios cooperativistas refuerzan la ventaja estructural del cooperativismo obedeciendo a la mayor flexibilidad interna que forma parte de este tipo de entidades debido a su naturaleza de organización, esta flexibilidad interna les

brinda la energía y los recursos para tomar estos nuevos caminos. O dicho de otra manera, la ventaja estructural del cooperativismo es que desde sus orígenes, en su estructura se hallan los factores como la propiedad o la participación en la toma de decisiones, lo que incorpora al cooperativismo una ventaja estructural de resistencia ante las medidas de precarización que acompañan a todo proceso de crisis.

La cohesión social forma parte de lo que (Moreira: 1999) denomina la ventaja cooperativa. La esencia del cooperativismo se concentra en los valores de la cooperación y de la solidaridad, en oposición a los valores actuales de individualismo y competición, característicos de la globalización, siendo aquellos valores intangibles y constituyentes de una incontestable ventaja cooperativa (Jordao y Briz: 2004). Los valores y principios en conjunto representan la esencia de las cooperativas, del movimiento cooperativo en general y aquellos rasgos distintivos en relación a otras formas de organizar la producción y el trabajo, y su relación con la comunidad. De modo que, si afirmamos que aquellas organizaciones capaces de desarrollar un modelo de gestión dinámico que incorpore los principios organizativos emergentes en el ámbito de la economía analizada, podemos concluir que el cooperativismo dispone de unas fortalezas competitivas que ha de saber aprovechar adaptándolas a su propia realidad.

Por lo tanto, como referimos previamente, se observa una dinámica de recurrencia entre los valores y principios del cooperativismo y las estrategias para la sostenibilidad empleadas por las cooperativas que corresponden a diferentes modos de posicionarse con respecto al intercambio del mercado.

Por supuesto, como manifiesta Salvatori (2012) no basta con que el cooperativismo sea teóricamente bien estructurado para afrontar el reto del cambio de paradigma en el pensamiento económico. También debe cumplir la función de representar un posible modelo alternativo. Sin embargo, se trata de demostrar no sólo cómo es una potencialidad teórica, sino una realidad en curso.

En este sentido, con el fin de continuar buscando alternativas para fortalecer el sector, en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo se pregunta a los entrevistados cuáles son las principales necesidades de políticas públicas que demandan las ERT.

Identificamos en las entrevistas realizadas y otras fuentes secundarias diversas necesidades de política pública como una política que esté dirigida a la formación y capacitación con el fin de

propiciar la cultura cooperativa para multiplicar las propuestas en todo el país. Por otro lado, ante la necesidad de impulsar proyectos de creación de espacios de discusión y construcción colectiva que generen acuerdos territoriales que permitan orientar e impulsar procesos de desarrollo económico, el sector demanda articulación territorial para fortalecer y multiplicar los vínculos dentro del sector, pero fundamentalmente con los demás sectores sociales (Gasparini y Suarez: 2020). A su vez, las unidades productivas demandan una mayor facilidad en el acceso al financiamiento ante la necesidad de generar un sistema de financiamiento acorde con las necesidades del sector. Además, el sector demanda la definición de los marcos jurídicos y reguladores para adjudicar mayor institucionalización a las políticas y asegurar condiciones de funcionamiento de las relaciones sociales. En este sentido, según Gasparini y Suarez (2020) el sector propone la implementación de lineamientos de política direccionados específicamente al fortalecimiento de las unidades productivas, otorgando mayor protagonismo en la generación de empleo y producción local así como la jerarquización de las estructuras en cuanto a su ubicación en el esquema organizativo de los gobiernos y su asignación presupuestaria.

Para finalizar, frente a los nuevos cambios estructurales debido a la crisis sanitaria del covid-19 que comenzó en el año 2020 es imprescindible la adaptación de este análisis de estrategias para la sostenibilidad en el marco de un futuro todavía incierto con el fin de continuar estudiando, transfiriendo conocimiento y métodos de trabajo y gestión para el fortalecimiento del sector de las empresas recuperadas por sus trabajadores/as y del cooperativismo en general.

En este sentido, América Latina se encuentra sumida en la mayor crisis de su historia moderna. El caso argentino se ve a su vez agravado por las condiciones recesivas, inflacionarias, de endeudamiento, desocupación y pobreza generadas por quienes gobernaron hasta comienzos de diciembre 2019. A un año de la llegada de los primeros casos en marzo 2020, el país está atravesando una situación especialmente grave, según el INDEC (2020) el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 30,4%; en estos residen el 40,9% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 8,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 10,5% de las personas.

El sector de la economía social y solidaria, es un sector muy golpeado en los cuatro años de gobierno de la Alianza Cambiemos como pudimos ver a lo largo de la Tesis. Por tanto, es indispensable que para un futuro análisis de la pandemia desde la perspectiva de la Economía

Social y Solidaria es necesario poner en contexto la situación por la que ya estaban atravesando y la situación según los efectos del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, que paralizó la movilidad de las personas y las actividades productivas (excepto las consideradas esenciales) alterando las condiciones del mercado y trastocar las condiciones de vida y de sociabilidad. Por último, son necesarias y urgentes nuevas políticas públicas de protección a los trabajadores/as autogestionados y sus unidades productivas que traspasen los inciertos contornos de la coyuntura actual y se orienten a la construcción de una sociedad más solidaria.

Bibliografía:

Abramovich, A.L., Hintze, S., Montequín, A. y Vázquez, G. (2003). *Empresas sociales: características, problemas y perspectivas. Un estudio de casos de la Región Metropolitana de Buenos Aires*. En Abramovich, Cassano, Federico Sabaté, Hintze, Montequín y Vázquez: *Empresas sociales y economía social: aproximación a sus rasgos fundamentales*. Universidad Nacional de General Sarmiento.

ACI, (2011) *Que es una cooperativa*. Alianza Cooperativa Internacional.

Adriani (2018). *Las fábricas recuperadas en la etapa neoliberal actual*. I Jornadas Platenses de Geografía 17 al 19 de octubre de 2018, La Plata, Argentina. En [actas] La plata: Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Geografía.

Aguilar Villanueva, L (2009). *La implementación de las políticas* (Colección Antologías de Política Pública, Vol. IV), México, DF: Porrúa, 1996.

Aguirre, A. (2001). *Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 39: 93-113.

Aldanondo, L. y Mendiguren, J. (2016). *La economía social y solidaria, las capacidades colectivas, y el desarrollo humano local*. En *Economía Social y Solidaria: Conceptos, prácticas y políticas públicas*. pp.169

Arroyo, D. (2012). *Las cuatro Argentinas: Ideas y caminos para lograr una sociedad integrada*. Buenos Aires: Patria Grande.

Attali, J. (1979). *El orden por el ruido*. En Starn, R et al. *El concepto de crisis*. Buenos Aires: Ediciones Megápolis.

Beinstein, R. (2005) *El concepto de crisis a comienzos del siglo XXI. Pensar la decadencia*.

Berman, K.V. (1967). *Worker-owned plywood cooperatives, An economic analysis*, Bureau of Economic and Business Research, Pullman (WA).

Boitano, A. (2020) *Noción de Crisis: Aceptaciones, límites y actualidad del concepto*. Mutatis Mutandis: Revista Internacional de Filosofía, núm. 14 (julio), pp.11-29.

Briner, M.A. y Cusmano, A. (2003) *Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias*. En *Empresas recuperadas: Ciudad de Buenos Aires: Secretaría de desarrollo económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*, 2003; pp. 26-30.

Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.

Clemente, J., Diaz Foncea, M., Marcuello, C. & Sanso-Navarro, M. (2012). *The wage gap between cooperative and capitalism firms: evidence from Spain*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83:3, 337-356.

Contreras Sierra y Emigdio (2013) *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. En *Pensamiento y Gestión*, num 35, julio - diciembre, 2013, pp.152-181 Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

Crivelli, A. (2018). *El actual comercio exterior argentino (des)administrado*. En *Voces en el Fenix*.

Diaz Bretones, F. (2000) *Desempleo y Cooperativismo*, CIREC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm 35, pp.161-176.

Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.

Dye, T. (1995). *“Understanding Public Policy”*, New Jersey, Prentice Hall, 1995.

Ferrari, C. y Tirenni, J. (2017). *La política social en la Argentina tras el cambio de ciclo. Una mirada desde la Seguridad y la Asistencia Social*. En *El neoliberalismo tardío, teoría y praxis*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Argentina. Área Estado y Políticas Públicas. documento de trabajo núm 5. pp. 109.

Feser, M. y Lazarini, V. (2011). *Reforma de la ley de concursos y quiebras: desafíos para las futuras empresas recuperadas por sus trabajadores*. En Revista Idelcoop- año 2011- volumen 38-número 205.

Fontenla, E. (2007) *Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis*. Buenos Aires, junio 2007.

Freund, J. (1979). *Observaciones sobre dos categorías de la dinámica polemógena*. En Starn, R. Le Roy Ladurie, E., Thom, R., Béjim, A., Breochier, H., Attali, J., Freund, J., Stourdzé, H., Schlanger, J., y Morin, E. El concepto de crisis. Buenos Aires: Ediciones Megápolis.

Galan, F. Casadevante, J. Bandres, I. (2013). *Factor C: Factores de resistencia de las microempresas cooperativas frente a la crisis y recomendaciones para un fortalecimiento cooperativo del sector de lo social*.

García, D. y Gradín, A. (2017). *El neoliberalismo tardío, teoría y praxis*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Argentina. Área Estado y Políticas Públicas. documento de trabajo núm 5.

Gasparri, G y Suarez, G. (2020). *Cooperativismo y Mutualismo. Hacia una tipología de políticas públicas para el desarrollo local*. Revista Idelcoop, No 231, Cooperativismo y mutualismo: hacia una tipología de políticas públicas para el desarrollo local ISSN 0327 1919. P. 109-128 / Sección: Reflexiones y Debates.

H, J. Chang (2003) *Globalization, Economic: Development and the Roles of the State*, Londres, Zed Books, 2003; 2003.

Harvey, D. (2005). *El nuevo imperialismo: acumulación por desposesión*. Panitch, L. y C. Leys, *El nuevo desafío imperial*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, pp.99-129.

Hintze, S. (2013). *Políticas públicas para Otra Economía*. En Revista *Hacia otra economía*. Los Polvorines, Universidad Nacional de Sarmiento, 31-39.

Hobsbawm, E. (1992). *Introducción*. En Marx, K. *Formaciones económicas precapitalistas*. México: Ed. Siglo XXI.

INDEC (2019). *Informes técnicos vol 4, núm 53. Mercado de trabajo, tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). cuarto trimestre de 2019.*

INDEC (2020). *Informes técnicos vol 4, núm 181 Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos.* primer semestre de 2020.

INDEC (2020) Encuesta Permanente de Hogares, Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia. Resultados primer semestre de 2020.

Itzigsohn, J. y Rebón, J. (2015) *The recuperation of enterprises defending workers' lifeworld, creating new tools of contention.* Latin American Research Review, 2015, 50 (4): pp 178-196.

Jaime, F. (2013) *Introducción al análisis de Políticas Públicas.* Universidad Nacional Arturo Jauretche. Buenos Aires.

Jordan Rodriguez, M. (2002). *Particularidades de las condiciones laborales en las empresas de trabajo asociado,* CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 42, 33-47.

Kahana, N. & Nitzan, S. (1989). *More on alternative objectives of labor managed firms,* Journal of Comparative Economics, 13-3, 527-538.

Kasparian, D. & Rebón, J. (2020): *La sustentabilidad del cambio social. Factores positivos en la consolidación de las empresas recuperadas por sus trabajadores/as en la Argentina,* CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 98, 213-246. DOI: 107203/CIRIEC-E.98.13940.

Learned, E.P; Christensen, C.R; Andrews, K.R; Guth, W.D; (1969) *Business policy: Text and cases:* RD Irwin Homewood, IL.

Marin, J.C. (1998). *Acerca de las contradicciones inmanentes de la formación social.* Inédito.

Marín, J.C. (2004). Prólogo: Hacia la Desobediencia Debida. En Rebón, J. *Desobedeciendo al desempleo. La experiencia de las empresas recuperadas.* Buenos Aires: Picaso – La Rosa Blindada.

Marx, K. (2002). *El Capital.* México: Ed. Siglo XXI.

Mendell, M y Neamtan, N. (2007). *Economía Social y políticas públicas: el caso de Quebec*. En Vuotto (coord.) *La co-construcción de políticas públicas en el campo de la economía social*. Editorial Prometeo. Buenos Aires, Prometeo.

Meny y Thoenig (1992). *Las políticas públicas*. Yves Meny y Jean Claude Thoenig Versión española, 1ª. edición Barcelona, Ariel, 1992 Cuadernos del CENDES, vol. 34, núm. 96, septiembre-diciembre, 2017, pp. 185-192 Universidad Central de Venezuela Caracas, Venezuela.

Moreira, M.A. (1999) *Globalização e o Movimento Cooperativo. Tópicos para o debate, em O Cooperativismo no Novo Milénio. A Vantagem Cooperativa*. Lisboa: INSCOOP - Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, p. 53-94.

Morin, E. y Béjar, A. (1976) *Introduction a La notion du crise*, Communications, 25, pp. 1-4.

Mundo Cooperativo (2019). Entrevista a Ariel Guarco. 20 diciembre de 2019 para Mundo Cooperativo.

Oszlak, O y O'Donnell G (1976). *Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación*, Documento G.E. CLACSO (4), Buenos Aires, Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), 1976.

Piaget, J. (1988). *La explicación en sociología*. Barcelona: Planeta – Agostini.

Rains, P. (2018) *Las cooperativas frente al capitalismo: desafiando a la economía neoliberal* / Peter Ranis- la ed. Ciudad Autónoma de BsAs: Ediciones Callao, 2018, pp 85.

Ranis, P. (1999) *The impact of state and capital policies on argentine labor: a comparative perspective*. En, J. Havet (editor), identities, state and markets, Toronto: Canadian Scholars' Press 1999, p. 101-123.

REAS (2011): *Carta de Principios de Economía Solidaria*. Red de Economía Alternativa y Solidaria.

Rebón, J. (2007). *La empresa de la autonomía. trabajadores/as recuperando la producción*. Colectivo Ediciones – Ediciones Picaso, Buenos Aires.

Rebón, J. y Kasparian, D. (2019) *La sustentabilidad socioeconómica de las empresas recuperadas*. Mesa 32: Experiencias socioeconómicas alternativas en la Argentina reciente.

trabajo asociado, organización socioproductiva y acción colectiva entre las transformaciones del mundo del trabajo. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

Rofman, A. y Garcia, I. (2017). *Economías regionales en el contexto del proyecto neoliberal en marcha*. Documento de trabajo CEUR- CONICET. Buenos Aires, Argentina.

Ruggeri, A. (2011) *Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas*.

Ruggeri, A. (2018) *Programa Facultad Abierta, Centro de documentación de empresas recuperadas*. Secretaría de extensión universitaria y bienestar estudiantil, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 2018

Sabin, Galan, F., Fernandez Casadevante, J.L. y Bandres De Lucas, I. (2013): *Factor C: Factores de resistencia de las microempresas cooperativas frente a la crisis y recomendaciones para un fortalecimiento cooperativo del sector de lo social*, en Revista vasca de economía social = Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria, 9, 75-100.

Saez Fernández, F.J. & Gonzalez Gomez, F. (2004). *Las empresas de trabajo asociado: regulación, funciones e importancia cuantitativa*, Mediterráneo Económico, 6, 133-145.

Salgado, R. (2010) *Empresas recuperadas por sus trabajadores: sociogénesis y desarrollo del proceso en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Instituto de investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires Argentina.

San Juan (2014) *La concepción marxiana del origen de las crisis en la dinámica interna del capitalismo*. Universidad Complutense de Madrid.

Sarachu Trigo, G; Stevenazzi Alén, F.; Assandri, C.; Barrios Alvarez , D.; Cardozo Carrero, D.; Matonte Silvia, C.; (...) Veras Iglesias, G. (2020) Documento de trabajo. *Economía Social y Solidaria y Covid-19 en Uruguay: estrategias de adecuación e incertidumbres en las organizaciones de la economía social y solidaria en el marco de la emergencia sanitaria*. En Otra Economía, vol. 13 (24), pp. 152-169, julio- diciembre 2020.

Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. USA: Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: El enfoque estratégico. Bases conceptuales. 2008.

Segui, E. y García, G. (2004). *Los portales de conocimiento como herramienta de innovación y competitividad. El caso de CEGEA en el ámbito del cooperativismo agrario*, Congreso Internacional Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Senge, P. (1990). *Fifth Discipline: The Age and Practice of the Learning Organization*, London: Century Business.

Servos, M. y Saz Gil, C. (2008). *Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico REVESCO*. Revista de Estudios Cooperativos, núm. 94, enero-abril, 2008, pp. 59-79 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Madrid, España.

Starn, R. (1976) *Métamorphoses d'une notion. Communications*, 25, La notion de crise, sous la direction de André Béjin et Edgar Morin. pp. 4-18, 1976.

Tannenbaum, A., Cook, H. & Lohmann, J. (1984). *Research report: the relationship of employee ownership to the technological adaptiveness and performance of companies*, Survey Research Center, University of Michigan.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1984) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación, la búsqueda de significados*. Ediciones Paidó Ibérica, S.A., Mariano Cubí Paidós, SAICF. Defensa, 599 - Buenos Aires.

Vaz R. (2018). *Realidades y desafíos de las empresas recuperadas en Argentina*. En Revista Rebelión noviembre 2018.

Anexo: Transcripción entrevistas:

Guion de entrevistas:

1. Génesis y características iniciales:

- a. ¿Cuáles eran las características de la empresa en relación de dependencia?
- b. ¿Cuál era el nivel de conflictividad en un principio?
- c. ¿Cómo se da el proceso de ocupar y resistir en un principio?
- d. ¿Cuál fue la posición de los diferentes actores, tales como la comunidad, el Estado, los sindicatos y los movimientos sociales en el proceso de la ocupación?

2. Cooperativa:

- a. ¿En qué fecha se consolidan como cooperativa?
- b. ¿Cómo fue el proceso de cambio de ser trabajadores/as en relación de dependencia a ser socios de una cooperativa?
- c. ¿Cuál es la estructura de la cooperativa?

3. Condiciones de reproducción ampliada:

3.1. Dimensión económico- laboral

- a. ¿El colectivo laboral aumentó, disminuyó o se mantiene igual desde el momento de la consolidación como cooperativa?
- b. ¿Los retiros alcanzan niveles superiores a; salario mínimo, vital y móvil?
- c. ¿Los trabajadores/as registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud?

3.2. Dimensión socio-cooperativa

- a. ¿Prestan autoridades electas y realizan asambleas?
- b. ¿Tienen presencia significativa de trabajadores/as no asociados?

4. Indicadores de crisis:

- a. ¿Aumentaron o disminuyeron las tarifas de los servicios esenciales para la producción (luz, gas, agua..etc) en el periodo que comprende desde 2016 a 2019 ?

- b. ¿Consideras que la unidad productiva está en crisis? ¿por qué?
 - c. ¿Qué elementos consideras que se adjudican a dicha crisis?
5. Impacto de las políticas neoliberales en las unidades productivas:
- a. ¿Cuáles son los efectos de estos elementos en la unidad productiva ?
6. Estrategias de adecuación para la sostenibilidad:
- a. ¿Cuáles fueron las estrategias que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo?
 - b. ¿Cuál fue o fueron los mecanismos de generación de dichas estrategias?
7. Propuestas de políticas públicas
- a. ¿Cuáles son las principales propuestas de políticas públicas que demandan para proteger a los trabajadores/as y a la unidad productiva?

1.1 Entrevista unidad productiva “A”

Fecha: 5 de agosto de 2019

Rama de actividad: Alimentación

Guion de entrevistas:

1. Génesis y características iniciales:
 - a. ¿Cuáles eran las características de la empresa en relación de dependencia?

La empresa había entregado 800 cheques sin fondo, los proveedores habían dejado de traer insumos, una deuda infinita con el Estado, no hacían los aportes patronales, además le retenían el salario a los trabajadores/as y las cargas sociales, por lo tanto, los compañeros tenían meses y años sin aportes jubilatorios.

- b. ¿Cuál era el nivel de conflictividad en un principio?

El 27 de octubre de 2015 se decide parar la producción. Se entra en una negociación con el dueño para hacer un depósito de los salarios atrasados, se llegaron a deber 4 meses de salarios

completos. En la asamblea que hicimos para la propuesta, se decidió esperar el depósito pero con la planta parada. A los dos días, en vez de hacer el depósito la patronal envió 29 telegramas de despido con causa.

El viernes 30 cuando se decidió impedir la entrada al dueño. Hay una denuncia penal por usurpación, una jueza no dio lugar y ese día planteó que era un conflicto gremial. Entonces, la próxima semana se hizo una denuncia penal en otra fiscalía que si la aceptó y abrió una causa por usurpación a los dos que eran delegados.

Actualmente hay dos procesos judiciales, el penal que acepta una fiscalía contra los trabajadores/as por usurpación y continua en forma paralela y el judicial de la quiebra. Uno penal y el otro comercial. El de la quiebra, el comercial nacional ya había iniciado el primer periodo de los que sería el concurso de acreedores, una especie de reunión de acreedores para generar una forma de pago y si la patronal tiene voluntad negocia o termina con la quiebra que sería vender u dividirlo con los acreedores. Al ver que no había ningún tipo de voluntad de compra, nosotros pedimos que se acelere el proceso de quiebra, la jueza nos planteó que por el cambio de gobierno que se avecinaba que estaba dispuesta de acelerar el proceso. También la jueza nos puso al tanto de una serie de estafas.

La jueza acelera el proceso, nosotros le pedimos que autorice a la cooperativa a la explotación de la planta. La jueza rechaza el pedido de la continuidad laboral, planteando que había un acto ilícito previo, que era la ocupación. Entonces nosotros apelamos en la cámara de segunda instancia, eso duró casi un año y ganamos la apelación. Entonces, en octubre se ocupa, en junio es la quiebra y estamos 8, 10 meses más hasta que ganamos la apelación. Nos dan la explotación laboral pero si cumplíamos determinados requisitos pertinentes, como contratar seguros, que habilitemos la fábrica, que hagamos los trámites de habilitación de establecimientos para la producción alimenticia.

La idea es sumar todos los montos de dinero que se les debe a los trabajadores, por salarios y posiblemente por indemnizaciones también, estamos discutiendo cuál es el criterio de liquidación de la deuda laboral y eso a que lo aplicamos. La idea es que con eso podamos comprar la maquinaria y camiones para que con eso se salde la deuda laboral y que pase a ser patrimonio de la cooperativa para mantener la unidad productiva en marcha.

- c. ¿Cuál fue la posición de los diferentes actores, tales como la comunidad, el Estado, los sindicatos y los movimientos sociales en el proceso de la ocupación?

Cuando comienza el conflicto el gremio no generó ningún tipo de filtro al proceso de vaciamiento. No fue que el sindicato se puso a disposición del plan de lucha para que la fábrica no cierre, lo único que hizo fue traer nuevos inversores para traer nuevos patrones. luego el sindicato se borra.

La comunidad nos acompaña desde el primer día en el proceso de la ocupación de la fábrica y en la actualidad son los principales compradores en el local que tenemos con venta directa.

2. Cooperativa:

- a. ¿En qué fecha se consolidan como cooperativa?

Año 2016

- b. ¿Cómo fue el proceso de cambio de ser trabajadores/as en relación de dependencia a ser socios de una cooperativa?

El proceso estuvo con varias cuestiones. La asamblea como instancia formativa, aglutinadora, de generación de criterios comunes. La asamblea es una herramienta muy importante, en la asamblea se discute todo, desde las estrategias, las políticas a seguir, las novedades. Participa un 98% de los socios en la asamblea, siempre hay un renegado que no se puede adaptar al predio cooperativo, hacemos la asamblea 1 vez al mes mínimo.

Participar en asamblea es también un aprendizaje, también tiene un carácter diferente a lo que es una asamblea gremial, aca la asamblea tiene un gran componente de gestión.

- c. ¿Cuál es la estructura de la cooperativa?

Primero la asamblea, segundo, el consejo de administración que ahora concluye el mandato y lo vamos a renovar, dura tres años. El consejo está compuesto por un presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales suplentes y órgano de fiscalización. Los dos compañeros que fueron delegados asumieron la dirección de la cooperativa, venían de una práctica sindical.

3. Condiciones de reproducción ampliada:

3.1. Dimensión económico- laboral

- a. ¿El colectivo laboral aumentó, disminuyó o se mantiene igual desde el momento de la consolidación como cooperativa?

Se ha mantenido con 55 asociados

- b. ¿Los retiros alcanzan niveles superiores a; salario mínimo, vital y móvil?

Si, pero están por debajo de los retiros de nuestro sector.

- c. ¿Los trabajadores/as registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud?

Si

3.2. Dimensión socio-cooperativa

- a. ¿Prestan autoridades electas y realizan asambleas?

Si

- b. ¿Tienen presencia significativa de trabajadores/as no asociados?

No

4. Indicadores de crisis:

- a. ¿Aumentaron o disminuyeron las tarifas de los servicios esenciales para la producción (luz, gas, agua..etc) en el periodo que comprende desde 2016 a 2019 ?
- Desde el punto de vista de los costos. La luz la estuvimos pagando entre 8 y 12 mil pesos en las primeras facturas y hoy estamos pagando 125 mil pesos.

5. Impacto de las políticas neoliberales en las unidades productivas:

- a. ¿Cuáles son los efectos de estos elementos en la unidad productiva ?
- La política de que no haya cupos a la producción interna para el consumo de trigo o la baja de las retenciones que hacen que sea mucho más rentable al exportador vender afuera que vender acá, eso sí es una política que afecta a todo el sector alimentario, además del aumento desproporcionado del dólar.
 - La harina y la leche aumentaron muy desproporcionadamente, el dolar aumento 2 veces, la harina 4 y la margarina la pagamos 26 pesos y la llegamos a pagar este año 52 pesos.

- El otro problema que tenemos es la caída de la demanda, a medida que se agrava el ingreso de la gente cae la demanda porque este no es un producto indispensable.

6. Estrategias de adecuación para la sostenibilidad:

- a. ¿Cuáles fueron las estrategias que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo?
- Nosotros venimos de un piso bajo de producción porque gran parte de los clientes se habían perdido por el proceso de vaciamiento. Había habido como parte del proceso de vaciamiento una decisión de bajar la calidad, entonces gran parte de los clientes se perdieron porque bajó la calidad histórica, Las dos cuestiones que primero resolvimos fueron: volver a la calidad (lo que significa un esfuerzo muy grande).
 - Y lo otro que decidimos fue cuidar la salud de los compañeros, habían muchos accidentes laborales, compañeros sin manos, sin dedos. En el último periodo por acelerar la producción se habían desactivado los sensores de seguridad, la parada de emergencia. Entonces aseguramos la salud de los compañeros porque cambia el objeto social, empieza a ser garantizar la fuente laboral en las mejores condiciones posibles, que a veces no son salariales esas decisiones. Eso está vinculado con otra cuestión conceptual, que las cooperativas tiene que tener un cálculo de productividad pero que la forma de decidir esa productividad cambia radicalmente. Productividad consensuada.
 - Volvimos a la calidad histórica del producto en 2016 .
 - En la actualidad seguimos discutiendo el tema de la fórmula del producto, y el tema de bajar la margarina, no hace falta tanta grasa. La reformulación de la fórmula del producto mejora las condiciones para el consumo y por otro lado los costos.
 - Instalamos venta directa al público, y ya tenemos 2 locales.
 - Estamos trabajando en intentar nuevos canales como grupos de compra.
 - Participamos en los ámbitos de financiamiento, sacamos microcréditos de la organización La Base. El último para la cámara de frío, tuvimos mucho problema el verano pasado. Y luego otro del Instituto de Fondos Cooperativos, en total más o menos 8 microcréditos.
 - Comenzamos a negociar condiciones de financiamiento que es parte del desarrollo de proveedores para nosotros poder trasladar ese financiamiento a nuestros proveedores. Eso también como estrategia, el poder ampliar nuestra oferta.

- Estuvimos trabajando este año en nuevos productos y agregamos línea kosher.
- Otra estrategia fue la puesta en marcha de nuestros vehículos y compramos una camioneta.
- Hubo una asamblea donde se votó sostener las fuentes laborales aún resignando el ingreso.
- *Desde FACTA lo que tratamos de hacer como estrategia por un lado es darle a esa experiencia una vía institucional dentro del mundo de las cooperativas.*
- *Dimos una discusión bien fuerte en el Ministerio de Trabajo, en el programa PTA bajo el Kirchnerismo y llegamos a tener una línea de subsidio al ingreso personal. En la actualidad, teóricamente quedaron aprobados un subsidio para insumos, unos \$50.000 pesos que nunca recibimos y esa discusión la seguimos dando con FACTA.*
- *Estamos haciendo muchos intentos con el tema de la formación.*
- *Hicimos acuerdos con la universidad pública, tuvimos dos estudiantes de ingeniería industrial que hicieron acá su práctica profesional.*
- *Se hizo una formación más o menos sistemática que sigue hasta el día de hoy para reemplazar los puestos de todos los que se fueron, administracion, transportistas, ingenieros, ventas, entre otros.*

b. ¿Cuál fue o fueron los mecanismos de generación de dichas estrategias?

Todo se decide mediante asamblea.

7. Propuestas de políticas públicas

- a. ¿Cuáles son las principales propuestas de políticas públicas que demandan para proteger a los trabajadores/as y a la unidad productiva?

1.2 Entrevista unidad productiva: “B”

Fecha: 27 de agosto de 2019

Rama de actividad: Alimentación

Guion de entrevistas:

1. Génesis y características iniciales:

- a. ¿Cuáles eran las características de la empresa en relación de dependencia?

La empresa entró en quiebra en 2001, nosotros nos enteramos un año después, ya veníamos con graves atrasos en los sueldos y los aportes sociales.

b. ¿Cuál era el nivel de conflictividad en un principio?

Un lunes vinimos a la fábrica y no había nadie, la abandonaron directamente. Entonces decidimos tomar la fábrica.

No tenemos conflicto judicial en la actualidad. Esta parte es de la cooperativa y parte de la fábrica es alquilada. La expropiación no salió de todo porque arriba estaba la ex dueña.

2. Cooperativa:

a. ¿En qué fecha se consolidan como cooperativa?

Diciembre de 2002

b. ¿Cuál es la estructura de la cooperativa?

Tenemos un consejo de administración.

3. Condiciones de reproducción ampliada:

3.1. Dimensión económico- laboral

a. ¿El colectivo laboral aumentó, disminuyó o se mantiene igual desde el momento de la consolidación como cooperativa?

Yo entre en el 2017 y éramos 10 compañeros, hoy somos 36, un crecimiento importante en los últimos 3 años.

b. ¿Los retiros alcanzan niveles superiores a; salario mínimo, vital y móvil?

Imagínate que acá que el que menos gana, gana 8,700 pesos por semana, están el 39,000 pesos más o menos y el que más gana 11,000 pesos por semana. La idea es no generar esa diferencia tan grande. El viernes pasado aumentó un 5%, en lo que va de año hubo un aumento de 20%. Y el año pasado se aumentaron los retiros un 47%, no pudimos lograr alcanzar el nivel de inflación pero nos acercamos, sabiendo de que la cooperativa no solamente es una empresa que genera rentabilidad y genera rentabilidad y recursos económicos, la cooperativa en sí tiene que generar recursos sociales para el asociado.

c. ¿Los trabajadores/as registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud?

Si

3.2. Dimensión socio-cooperativa

a. ¿Prestan autoridades electas y realizan asambleas?

Si

b. ¿Tienen presencia significativa de trabajadores/as no asociados?

No

4. Indicadores de crisis:

a. ¿Aumentaron o disminuyeron las tarifas de los servicios esenciales para la producción (luz, gas, agua..etc) en el periodo que comprende desde 2016 a 2019 ?

A nosotros sí nos afectó las políticas destructivas a nivel de tasas y servicios, en enero de 2017 5,000 de luz y hoy 60,000. Todavía lo podemos pagar pero nos afectó en toda la rentabilidad de la cooperativa.

5. Impacto de las políticas neoliberales en las unidades productivas:

a. ¿Cuáles son los efectos de estos elementos en la unidad productiva ?

La harina aumentó 4 veces el año pasado, llegamos a pagar la bolsa de 50k a \$1,200 pesos y la margarina la pagamos a 26 pesos y ahora estamos pagando 52 pesos, aumentó el doble. Esto redunda en los problemas de la demanda que bajó y vos no podes trasladar esos aumentos de los insumos a los clientes.

6. Estrategias de adecuación para la sostenibilidad:

a. ¿Cuáles fueron las estrategias que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo?

- Mejoramos la fórmula del producto.
- Venimos creciendo estos últimos años con la lógica de generar trabajo, por ejemplo: hemos venido abriendo locales de venta directa, el primero el 1 de julio de 2019 y el 1 de agosto de 2019 otro local.
- Son las estrategias de ventas las que implementamos, generamos una segunda calidad (envase rojo) en 2017 para ganar un mercado que no teníamos.
- Y en estos años, en el 2017 teníamos una camioneta y hoy (2019) tenemos tres y dos camiones.

- Nosotros ahora tenemos una estabilidad con unos productores de materia prima hace tres años. Eso cuesta estandarizar el producto pero se apunta a eso, a tener los mismos productores, las mismas mazas y hacer como las grandes marcas.
- Además de tener un vínculo con diferentes organizaciones de la economía solidaria armamos la Central Cooperativa en el Mercado Central que nuclea todos los productos de la economía social de todo el país y esos productos se distribuyen dentro de organizaciones sociales, mutuales y cooperativas. Esa es la política de la cooperativa, vincularse con productores, con organizaciones sociales, con organizaciones barriales, fortalecer territorios y generar trabajo, generar trabajo es el fin y brindar las mejores condiciones al trabajador.
- El año pasado (2018) nos dieron un subsidio con el que compramos una máquina amasadora con Manos a la Obra y el INAES nos dio un subsidio el año pasado (2018) con el que compramos un camión y este año (2019) solicitamos pero parece que nada.
- Creamos vínculos con la Universidad de Quilmes en el 2017.
 - b. ¿Cuál fue o fueron los mecanismos de generación de dichas estrategias?

Asamblea

7. Propuestas de políticas públicas

- a. ¿Cuáles son las principales propuestas de políticas públicas que demandan para proteger a los trabajadores/as y a la unidad productiva?

1.3 Entrevista unidad productiva: “A”

Fecha: 20 de septiembre de 2019

Rama de actividad: Gráfica

Guion de entrevistas:

1. Génesis y características iniciales:
 - a. ¿Cuáles eran las características de la empresa en relación de dependencia?

La historia del espacio donde estuviste recorriendo es que esta era la imprenta del Boletín Oficial, el Boletín Oficial es un diario que publica el Estado donde salen publicadas todas las leyes, los decretos y desde su fundación siempre lo hacía el Estado, siempre y después allá en el año 1987 a fines del último mandato de Alfonsín privatizan la impresión, queda la planta

con los trabajadores acá y imprimimos algunos libros para la corte, algún otro proyecto, pero cuando asume el gobierno de Menem al poco tiempo de asumir se plantea la reforma del Estado y nos desvinculan a todos.

Lo que nosotros hacemos en esa instancia junto con el sindicato es negociar con el Ministerio de Justicia que era quien en ese momento estaba llevando las negociaciones y llegamos a un acuerdo. Junto con el sindicato negociamos con el Ministerio, ellos nos dieron los estatutos y nosotros formamos una cooperativa. Hasta esa época, igual que ahora cuando está el neoliberalismo, lo que hace es ofrecerte un retiro voluntario, que la gente empiece a ir. Se fue mucha gente del boletín. 129 en el último momento quedamos, de todos esos compañeros los que formamos la cooperativa éramos 43 porque el estado que estaba esto era un desastre, todo viejo. Cuando se forma la asamblea para formar la cooperativa solo quedamos 43, quedamos los que veíamos que no íbamos a tener ninguna inserción en el mercado, por edad la mayoría, los más jóvenes se fueron, los de administración quedaron muy pocos que fueron los que formaron la primera administración de la cooperativa.

Logramos que haya un acuerdo con el Ministerio de Justicia para que algunos trabajos que se hacían en casa de la moneda los hiciéramos nosotros, esos trabajos eran los formularios que te estaba mostrando del automotor. Esos formularios del automotor eran muy pocos al principio, después nosotros fuimos ganando con pulsas y licitaciones y se fue agrandando esa brecha y también se fueron transformando los formularios. Esa es la historia productiva de la primera etapa y era lo único que hacíamos. No teníamos un área de comercialización. A principio de la década del 90 fue terrible para nosotros, trabajábamos a veces 3 días por semana, muchos de nosotros teníamos otro trabajo, hacíamos changas, sino era muy difícil sobrevivir. Sobrevivimos un 1 año casi sin trabajar y arreglando todo porque también el Estado en esa época te pagaba las indemnizaciones en cuotas, con esas indemnizaciones íbamos sobreviviendo y arreglando las máquinas.

La historia nuestra a diferencia de otras empresas recuperadas viene, década del 90 muy mal, hasta la mitad, en la mitad se produce un hecho que a nosotros nos dio un espaldarazo fuerte, que fue que las patentes de los autos que eran unas patentes grandes que tenían una letra y todos números, si eran de capital tenían la C de capital y todos los números, eso se modifica por una patente alfanumérica, esa modificación obligó a re empadronar todos los autos y al

hacer ese re empadronamiento se necesitaba mucha documentación y ahí es donde aparece el papel de seguridad que no lo teníamos antes y ahí es donde aparecen las maquinas de datos variables, y nosotros ahí empezamos a crecer porque comenzamos a facturar muy bien, pasábamos de venir a trabajar 3 días por semana pasándola muy mal y de vivir de una changa a momentos que teníamos dos aguilandos en el año y no tuvimos una visión muy clara de futuro y no hicimos una reconversión tecnológica muy importante ni tampoco salimos al mercado y nos agarró una segunda crisis.

Cuando nosotros comenzamos a militar con el movimiento de empresas recuperadas empieza a aparecer esto de la “recuperación” y nosotros nos consideramos también una empresa recuperada porque veníamos de ser una empresa del Estado a ser una empresa cooperativa, no tuvimos ninguno de los procesos que tuvieron las recuperadas del 2001, no hubo una situación judicial previa, ni desalojo, fue un acuerdo entre el Estado, el sindicato y nosotros.

Cuando viene la crisis del 2001 que casi nos desaparece y ahí hay un hecho muy importante que marca lo que significa una cooperativa, nosotros cada 36 meses teníamos que renovar el contrato, en uno de las renovaciones que hicimos no le dimos a leer el contrato al abogado, lo firmamos directamente y no tenía cláusula de rescisión de contrato y nos agarró la crisis de 2001 y ahí tuvimos una fuerte negociación con esta empresa porque le debíamos 36 meses de 36,000 dólares por mes que era impagables eso para nosotros. En medio de toda esa negociación el consejo que a nosotros nos daban era quebrarla y después que se encarguen de cobrar y ahí es donde todos los compañeros nos reunimos y decidimos salvar la cooperativa, éramos 45 en ese momento. Teníamos un millón de formularios en el stock , no teníamos abierto el crédito de las papeleras y todo eso porque querían que le paguemos todo lo que le debíamos y si te mandaban querían que lo cobren y fuimos liquidando ese stock para ir pagando. Lo poco que cobramos lo poníamos para cubrir las deudas.

2. Cooperativa:

- a. ¿En qué fecha se consolidan como cooperativa?

7 de noviembre de 1992

- b. ¿Cómo fue el proceso de cambio de ser trabajadores/as en relación de dependencia a ser socios de una cooperativa?

Ese es un cambio muy importante, porque por un lado cuando estas en relación de dependencia tienen un enemigo que es el dueño, en este caso ahí se cambia la relación porque lo que ocurre es que tienes que administrar. Y hay una cosa muy importante con la época anterior a la de ahora con la reglamentación de las cooperativas que el consejo de administración que administra la cooperativa en aquella época éramos 11, hoy también siguen siendo pero porque venimos con la reglamentación anterior. Y nosotros resolvimos que tanto los titulares como los suplentes participen de las reuniones de consejo, los únicos que no estaban afectados a la producción era el presidente, secretario y el tesorero, los demás todos trabajaban en el taller, entonces la comunicación siempre es mucho más rápida.

El desafío fue muy grande porque hubo que organizarse, ordenar, administrarse y todo eso éramos trabajadores en distintas áreas que no entendíamos, todo eso fue ir aprendiendo mediante un sistema cooperativo que nos fue dando la posibilidad mediante estos compañeros de COTAL (Coop Obrera trabajadores Arg LTA) que nos dieron el estatuto y nosotros empezamos a hacer un reglamento interno.

c. ¿Cuál es la estructura de la cooperativa?

Comisión directiva, asamblea.

3. Condiciones de reproducción ampliada:

3.1. Dimensión económico- laboral

a. ¿El colectivo laboral aumentó, disminuyó o se mantiene igual desde el momento de la consolidación como cooperativa?

Aumentó

b. ¿Los retiros alcanzan niveles superiores a; salario mínimo, vital y móvil?

Si

c. ¿Los trabajadores/as registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud?

Si

3.2. Dimensión socio-cooperativa

a. ¿Prestan autoridades electas y realizan asambleas?

Si

b. ¿Tienen presencia significativa de trabajadores/as no asociados?

No

4. Indicadores de crisis:

- a. ¿Aumentaron o disminuyeron las tarifas de los servicios esenciales para la producción (luz, gas, agua..etc) en el periodo que comprende desde 2016 a 2019 ?

Desde enero venimos muy complicados. Nos llegó una boleta de 22 mil pesos que no pudimos pagar.

6. Estrategias de adecuación para la sostenibilidad:

- a. ¿Cuáles fueron las estrategias que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo?
 - Comenzamos a incorporar tecnología avanzada para ser competitivos en el mercado y eso nos llevó a mejorar la calidad de los productos, mejoramos las ventas e hizo que mejoraran los retiros de los compañeros.
 - Para nosotros es clave avanzar en la integración del sector. Esto implica formar cadenas de valor y comercialización de las propias organizaciones, del mismo sector de actividad tanto como entre distintos sectores. Esto no debe limitarse al intercambio con otras cooperativas de insumos, productos y servicios que cada una consume o utiliza, sino de articular la forma de consolidar estas relaciones, ampliarlas y desarrollarlas, así como articular las redes productivas con redes de comercialización y consumo.
 - Actualmente como estrategia estamos explorando la forma de fortalecer la capacidad de llegar al mercado externo, de ser posible explotando las redes formadas a nivel internacional con organizaciones de la autogestión.

- b. ¿Cuál fue o fueron los mecanismos de generación de dichas estrategias?

Mediante asamblea

7. Propuestas de políticas públicas

- a. ¿Cuáles son las principales propuestas de políticas públicas que demandan para proteger a los trabajadores/as y a la unidad productiva?

- Es necesaria una nueva política pública, es indispensable para articular el sector en los ejes anteriores y para fortalecerlo. Pero fortalecer el sector autogestionado de la economía no es solamente subsidiar la supervivencia de los emprendimientos sino comprender que este sector constituye una salida para amplios sectores de la sociedad y que, por lo tanto, en lugar de tener una política “social” para el sector, hay que tener una política económica de desarrollo que fortalezca a las cooperativas, que articule el desarrollo de ciencias y tecnología y que lo piense como un sector estratégico que responda a los desafíos de esta dinámica económica y social. Esto implica el financiamiento pero también integración en una estrategia de desarrollo, lo que implica articular con diferentes organismos y reorientar la política de los organismos específicos (como es el caso de INAES).
- Una nueva legislación: que no constituya solamente un parche para situaciones de urgencia, sino que contemple el reconocimiento pleno del trabajo autogestionado como un sujeto de derechos al igual que el trabajador asalariado. Los trabajadores autogestionados son parte de la misma clase trabajadora y también deben tener asegurados los derechos laborales básicos conquistados por el movimiento obrero a lo largo de décadas de lucha. La legislación debe servir para acabar con la precariedad que sufren los trabajadores de las cooperativas obligados a asumir una categoría tributaria (monotributo) como sustituto de una situación laboral, la falta de normativa específica para las cooperativas de trabajo, los mecanismos para la continuidad laboral y productiva en las empresas quebradas y recuperadas y la regularización de los mecanismos de expropiación y traspaso a las cooperativas de estas empresas, entre otras.

1.4 Entrevista unidad productiva: “B”

Fecha: 2 de julio de 2019

Rama de actividad: gráfica

Guion de entrevistas:

1. Génesis y características iniciales:
 - a. ¿Cuáles eran las características de la empresa en relación de dependencia?

La empresa tenía al momento del cierre que fue en diciembre del 2014 más de 60 años en el mercado. En su momento la empresa tenía 60 personas acá en fábrica, 16 personas en oficina, más los vendedores que tenía en todo el país. 70, 75 personas, eso fue más o menos hasta el

2002, 2003 que el fundador cedió directamente al nieto y una vez que el nieto agarró la empresa ahí se empezaron a ver movimientos raros, salía mucha mercadería pero no se invertía en el taller.

b. ¿Cuál era el nivel de conflictividad en un principio?

En el 2010 cuando comenzaron los despidos. Como no había comisión interna los primeros despidos fueron bastante grandes, de 10 a 12 personas y entonces a partir de eso se creó una comisión interna lo que garantizó unos meses de estabilidad sin echar a nadie y después empezaron de vuelta los despidos.

c. ¿Cómo se da el proceso de ocupar y resistir en un principio?

El 23 de diciembre de 2014 vinimos a trabajar normalmente, nos retiramos y después a la noche se presentó el dueño con el encargado de fábrica con tres camiones a vaciar la empresa.

d. ¿Cuál fue la posición de los diferentes actores, tales como la comunidad, el Estado, los sindicatos y los movimientos sociales en el proceso de la ocupación?

Los vecinos ya sabían como se venía la movida, los enfrentaron y comenzaron a sacar fotos a lo que el dueño se retiró, logró llevarse casi dos camiones cargados, se llevó cinco maquinas y mercadería lista para entregar. El 24 de diciembre ya no pudieron desarmar el taller.

La relación con el gremio siempre fue buena, lo que pasa es que acá no había comisión interna. En el 2011 se conformó una comisión interna por los compañeros de la cual fui yo elegido como delegado, era una pelea de todos los meses.

Una vez la empresa declara una quiebra fraudulenta en abril de 2015 y a mitad de año el juzgado nos dijo que para tener la continuidad laboral y poder ingresar al taller teníamos que arreglar con tres de los principales acreedores de la quiebra, dos bancos (uno el HSBC que tenía una maquina en “leasing”, otro era el Galicia que también tenía una maquina en “leasing” y el tercero era Garantizar SGR que es una financiera la cual tenía la hipoteca de parte del edificio) Con el Galicia lo que se acordó era que venga y retiren la máquina porque no era viable que siguiera dentro del taller, con el HSBC se llegó a un arreglo, se compró la máquina, la máquina ahora es de la cooperativa a través de fondos del INAES y con la ayuda

del gremio gráfico. Con la financiera se pudo lograr un quite del total de la deuda y un primer pago y después 36 cuotas mensuales, las cuales se terminaron de pagar en noviembre del 2018, esa las pagó la cooperativa.

Nuestros créditos laborales que son las indemnizaciones de cada uno, la volcamos para insumos y materia prima, para compensar, cuando el juez lo disponga, compensaremos nuestros créditos laborales con insumos y materia prima. Nosotros vamos a decir “esta máquina si no las quedamos, aquella no...” y ahí compensamos con la totalidad de nuestra indemnización y la quiebra sigue su proceso. Nosotros la ventaja que tenemos ahora es que somos los acreedores hipotecarios porque tenemos la hipoteca a nuestro nombre. Si el juzgado decidiera vender, rematar o lo que sea, nosotros tenemos la primera propuesta por haber pasado a ser uno de los acreedores principales, tanto por la hipoteca como por la ley de quiebra, que fue en el 2015 modificada. Dice que los acreedores hipotecarios y principales dentro de una deuda pasan a ser los empleados.

2. Cooperativa:

a. ¿En qué fecha se consolidan como cooperativa?

En enero del 2015 se conformó la cooperativa pero estando en la calle, hicimos guardia permanente para que no vinieran de vuelta a vaciar el taller.

b. ¿Cómo fue el proceso de cambio de ser trabajadores/as en relación de dependencia a ser socios de una cooperativa?

Eso todavía sigue costando, y a toda empresa recuperada cuesta. No todos los compañeros asimilan que no hay dueño y que todos somos dueños.

c. ¿Cuál es la estructura de la cooperativa?

Tenemos comisión directiva de tres; tesorera, secretario y presidente y decidimos todo mediante asambleas.

3. Condiciones de reproducción ampliada:

3.1. Dimensión económico- laboral

a. ¿El colectivo laboral aumentó, disminuyó o se mantiene igual desde el momento de la consolidación como cooperativa?

En el momento del cierre quedaban 16 asociados, dos compañeras de administración y el resto personal de fábrica. Cuando logramos ingresar al taller, de los 16 ingresamos 13, porque

dos encontraron trabajo en otra gráfica de acá a unas 6 cuadras y otro compañero decidió trabajar por su cuenta. Después, de los 13 que ingresamos, uno se jubiló. Y ahora habrá hace cuatro meses que tomamos dos hijos de asociados para cubrir los puestos que faltan.

b. ¿Los retiros alcanzan niveles superiores a; salario mínimo, vital y móvil?

Si

c. ¿Los trabajadores/as registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud?

Si

3.2. Dimensión socio-cooperativa

a. ¿Prestan autoridades electas y realizan asambleas?

Si

b. ¿Tienen presencia significativa de trabajadores/as no asociados?

No

4. Indicadores de crisis:

a. ¿Aumentaron o disminuyeron las tarifas de los servicios esenciales para la producción (luz, gas, agua..etc) en el periodo que comprende desde 2016 a 2019 ?

El aumento desproporcionado en la factura de luz ha sido uno de las mayores complicaciones que tenemos

5. Impacto de las políticas neoliberales en las unidades productivas:

a. ¿Cuáles son los efectos de estos elementos en la unidad productiva ?

A nosotros lo que nos afectó, lo que les afecta a la mayoría, la apertura de importaciones, la dolarización del mercado por otro lado y los insumos ya que la mayoría son importados. Entonces cuando se dispara el dólar se complica bastante.

6. Estrategias de adecuación para la sostenibilidad:

a. ¿Cuáles fueron las estrategias que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo?

- La luz la venimos manejando porque rotamos las máquinas, no se prenden todas en el

mismo horario.

- Después otra estrategia son los descuentos con ciertos tipos de clientes que tienen un volumen de compra importante, a ellos se les hace un descuento preferencial.
- Otra medida que tomamos el año pasado es tratar lo menos posible de tocar la lista de precios, o tratar de subir lo menos posible la lista de precios
- Además, en la actualidad pertenecemos a la federación Gráfica, después pertenecemos a FEDECABA, FETRAES y a la red gráfica. La red agrupa a todas las cooperativas gráficas, después FETRAES y FEDECABA agrupan a todas las cooperativas, mutuales y emprendedores de cualquier sector y tenemos un acompañamiento por parte de las diferentes organizaciones en este contexto de crisis y participamos activamente en reuniones para brindar ayudas a otras empresas recuperadas.
- Con respecto a la ayuda por parte del Estado, mientras estaba la otra gestión de gobierno, la anterior, el INAES se comportaba de una forma y cuando cambió el gobierno, el INAES se comporta de otra. Había muchas líneas (línea 1,2,3,4...) que eran todas como subsidios, cuando cambió el gobierno por distintos motivos, si bien no dieron de baja todas esas líneas no disponen del dinero para esos proyectos. Es decir, en los papeles no están dadas de baja pero no está el dinero tampoco. Solamente queda la línea 1, que te da por 18 meses de \$4,400 pesos, pero para eso también tienes que presentar un proyecto de trabajo y tiene que ser aprobado y no lo hemos recibido.”

b. ¿Cuál fue o fueron los mecanismos de generación de dichas estrategias?

Asamblea

7. Propuestas de políticas públicas

- a. ¿Cuáles son las principales propuestas de políticas públicas que demandan para proteger a los trabajadores/as y a la unidad productiva?

1.5 Entrevista unidad productiva: “A”

Fecha: 18 de febrero de 2019

Rama de actividad: Textil

Guion de entrevistas:

1. Génesis y características iniciales:

a. ¿Cuáles eran las características de la empresa en relación de dependencia?

La antigua empresa era la que manejaba las licencias de adidas y 50 marcas más. A principios de los 80 se instala en el interior de la provincia. Era la empresa mayor de calzado deportivo e indumentaria y después bueno yo entiendo el contexto económico, lo tengo al antiguo dueño como una persona federal, empresaria, abierta que creo 8,000 puestos de laburo, con lo cual a mi no me parece que estoy hablando de un mal empresario, el volumen de la empresa lo lleva a una crisis provocada por ciclos económicos similares a los que vivimos en el último tiempo, en los 90 esto fue durísimo. Los títulos eran los mismos en todos lados, apertura de importaciones, suba del dólar, todas las variables que uno pueda entender que afectan a la industria

b. ¿Cuál era el nivel de conflictividad en un principio?

Nosotros éramos trabajadores de empresa en lo cual, en nuestro caso lo que pasó fue que se fueron los profesionales y era un conflicto muy grande. Estamos hablando de una fábrica que era la principal de muchas fábricas similares a esta en todo el país, que reunía 8,000 trabajadores.

En el año 1995 principalmente pierden la licencia de adidas y eso los lleva digamos como a un derrotero sin paro, o sea sin ningún tipo de freno, por su puesto con una política de gobierno menemista y con el ciclo del 2001 que por su puesto lo terminó de derrumbar, así y todo finalmente los trabajadores decidimos que íbamos a hacer una cooperativa de trabajo.

c. ¿Cómo se da el proceso de ocupar y resistir en un principio?

Nos organizamos, ocupamos la fábrica el 20 de febrero, ahora el jueves estamos cumpliendo 16 años y ocupamos como marca el lema del movimiento: “ocupar, resistir, producir”. Iniciamos la producción mientras esperábamos que la empresa quiebre y podamos tener la continuidad en este caso vía una ley de expropiación. De septiembre a febrero estuvo la producción parada.

Por lo cual nosotros ocupamos, había mucha presión,- aca estamos hablando de una relación de mil millones de peso/dólar, el dólar en una relación de 1-1 - y era un conflicto grandísimo en donde participaron gremios en contra, Estado que recién asumió hacía nada el gobierno de Néstor Kirchner, tenía 1 año o menos de gobierno, a los 9 meses del gobierno de Néstor

estamos ocupando la fábrica y esto conlleva a un desalojo el 12 de agosto, muchísimos efectivos policiales porque se habían puesto la parte empresaria que quería alquilar la empresa, gremios, ministerios, habían comprado una estafa de reactivación de todas las plantas de la provincia de Buenos Aires de la empresa, pero que el problema era la ocupación de la planta principal que era la que generaba la materia prima que somos nosotros. Entonces, con ese argumento avanzaron sobre el desalojo, eso fue el 12 de agosto, nosotros decimos y el 13 de agosto no la pusieron a funcionar y no la pusieron el 14 de septiembre y no lo hicieron el 8 de octubre o el 6 de octubre por lo cual, la ocupación de la planta por los trabajadores, no era el problema sino que en verdad, no podían homologar acuerdo con nadie, ni con la AFIP, ni con los trabajadores, ni con los bancos, ni con el gremio. Por lo cual, el 12 de agosto no desalojan y el 14 de septiembre la empresa quiebra, cuando la empresa quiebra cobra más fuerza el tema de insistir con la continuidad vía -en este caso- con la cooperativa de trabajo.

En ese momento, después del concurso atendía la quiebra, o el concurso. A partir del año 2012 es que Cristina larga la modificación que permite que ahora tengamos dos vías, una la legislativa y sino vía judicial dándole continuidad a los trabajadores mediante una resolución de un juez.

Esto fue en septiembre la quiebra, en octubre nos reunimos con el presidente y en noviembre hacemos la media sanción en la cámara de senadores de la provincia de Buenos Aires y el 22 de diciembre hicimos la media sanción que faltaba en Cámara de Senadores. El gobernador de entonces, Felipe Solá no la promulgó con firma, tampoco la vetó la ley, la dejó transcurrir y en un plazo determinado se promulga sola. Entonces, el 13 de enero pudimos ingresar a la planta del año 2005, eso es a grandes rasgos de conflictos en una línea de tiempo. Ahora habíamos ganado el conflicto, habíamos ganado la fábrica y teníamos la tercera parte, ya habíamos hecho la ocupación, la resistencia y ahora teníamos que producir.

- d. ¿Cuál fue la posición de los diferentes actores, tales como la comunidad, el Estado, los sindicatos y los movimientos sociales en el proceso de la ocupación?

Bueno, nosotros tuvimos la suerte que un movimiento organizado de dirigentes del Movimiento de Empresas Recuperadas y tuvimos la oportunidad de hacer una cooperativa como existen 400 en todo el país. Y tenemos la suerte de que pueda ser atendido el conflicto, un conflicto que era muy grande, insisto, 8,000 trabajadores en varias provincias, mas o menos una veintena que dependian de la empresa.

En el contexto de una ciudad pequeña, hay un recelo inicial pero hay un acompañamiento final que se da por suerte porque inmediatamente demostramos con acciones solidarias que estamos cerca de la comunidad. La cooperativa se había transformado ya para el año 2013 en receptor de fondos públicos del Estado para créditos y nosotros tuvimos la suerte de acompañar 400 vecinos, 400 emprendedores y entre 5 a 6 millones de pesos para cada tarea. Eso significa que vos también tienes el mecanismo como organización administradora de fondos públicos que van a llegar a la comunidad como brazo extensivo en este caso de la articulación de políticas públicas que lleguen a la comunidad.

En nuestra comunidad, nos conocen por nuestros convenios con las cárceles, por un programa que atiende a chicos con alta vulnerabilidad social, nos conocen por las escuelas de educación especial, donde los pibes que egresan se les re dificulta.

2. Cooperativa:

- a. ¿En qué fecha se consolidan como cooperativa?

13 de enero 2005

- b. ¿Cómo fue el proceso de cambio de ser trabajadores/as en relación de dependencia a ser socios de una cooperativa?

Hicimos capacitaciones para entender la cooperativa de trabajo y luego la práctica diaria.

- c. ¿Cuál es la estructura de la cooperativa?

Comisión directiva

3. Condiciones de reproducción ampliada:

3.1. Dimensión económico- laboral

- a. ¿El colectivo laboral aumentó, disminuyó o se mantiene igual desde el momento de la consolidación como cooperativa?

En la fundación - 60, se duplicó 120, está estable hace muchos años. Nuestra organización piensa en términos de crecimiento con inclusión, si no no nos interesa.

b. ¿Los retiros alcanzan niveles superiores a; salario mínimo, vital y móvil?

Nadie está por debajo del salario mínimo. Si lo comparamos con la fábrica de suárez, está igual. Hoy yo los quiero llevar a todos iguales por el contexto pero la diferencia no existe. Todo ha quedado bajo en términos de las tarifas de Macri, todo quedó bajísimo esperamos recuperar todo eso a través de esta posibilidad que nos salga.

c. ¿Los trabajadores/as registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud?

Si

3.2. Dimensión socio-cooperativa

a. ¿Prestan autoridades electas y realizan asambleas?

Si, todo pasa por asamblea, más en esa fábrica de 24hrs continuas que se hace más difícil entender. Los retiros son en asamblea.

b. ¿Tienen presencia significativa de trabajadores/as no asociados?

No

4. Indicadores de crisis:

a. ¿Aumentaron o disminuyeron las tarifas de los servicios esenciales para la producción (luz, gas, agua..etc) en el periodo que comprende desde 2016 a 2019 ?

Estos últimos 4 años hemos estado un poco más atendiendo que pasamos de pagar de 100,000 / 120,000 a más de 1 millón y medio de pesos mensuales de luz y gas. 3,000 y pico en gas %de aumento. Estuvimos más ocupados en sostener la organización.

6. Estrategias de adecuación para la sostenibilidad:

a. ¿Cuáles fueron las estrategias que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo?

- Hoy tenemos una docena de trabajadores/as egresados de distintas universidades que fueron quienes primero como estudiantes venían, nosotros le dábamos la libertad para

que hagan la práctica. Nosotros tenemos un modelo y vamos por ese modelo que es el modelo que te desarrolla en términos de la mirada de recibir profesionales, de vincularnos con las casas de estudio, de todos los aspectos. A mi me toca ir dos veces al año a la facultad de derecho a hablar. ¿Que tiene que ver el derecho con las telas? Nada, pero necesitamos un sector de abogados. Y después ni te cuento en cualquier rama de la ingeniería. Eso es lo que uno entiende que hay que hacer porque esa combinación es fuertísima entre profesionales.

- Hicimos una marca propia (2017). Inventamos una marca de ropa deportiva que tiene más de 110 productos de todas las disciplinas deportivas que se te ocurran. Nos va muy bien regionalmente y ahora ojalá podamos con el sastré y con otras empresas hacerla crecer y buscar mercado tipo, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mar del Plata. La vendemos en un radio de 400km, acá también tenemos clientes en Bolivia, exportamos a EEUU.
- Teníamos un proyecto que quiero volver a retomar que eran las 6 horas de laburo, no lo pudimos implementar por este gobierno.
 - b. ¿Cuál fue o fueron los mecanismos de generación de dichas estrategias?

Asamblea

7. Propuestas de políticas públicas

a. ¿Cuáles son las principales propuestas de políticas públicas que demandan para proteger a los trabajadores/as y a la unidad productiva?

- Proponemos como organización social a disposición o una secretaria de empleo, o una escuela de educación especial, o de un programa especial. Hay una mirada especial en función de esos comportamientos.
- Yo entiendo que hay un objetivo principal, la unidad del sector en términos políticos y después el valor agregado que cada una de las empresas tiene que estar dispuesta a tener para subirlas a las cadenas de valor, porque entiendo que las cooperativas merecen y las trabajadoras/es competir en igualdad de condiciones en el mercado. Eso es lo principal, para eso lo que nosotros queremos hacer es potenciar la gestión interna mediante la apertura inicial primero de los trabajadores para recibir estos conceptos. Hoy estamos en el Estado o vamos a estar en el Estado y lo que queremos es replicar un modelo con herramientas que anteriormente no teníamos, digamos la posibilidad de producir en mejores condiciones.

- No podemos cerrar el debate de la economía social y solidaria, quien cierra el debate es un maleducado porque todavía estamos descubriendo los comportamientos para las mejoras y los descubrimientos para la implementación de las cosas que tengan como única finalidad ser mejor hombre, mejor mujer, ser solidario en todos los aspectos. No dividimos la organización por pensamientos de una sola persona, en este caso de un presidente.
- Los trabajadores de la economía social necesitamos ser acompañados por el movimiento obrero argentino. Hace 3 años fui a la CGT y otros compañeros fueron a la CTA y hay políticas de acompañamiento pero digamos eso es lo que se tiene que suponer como algo lógico. Necesitamos profundizar, necesitamos los abogados de los gremios para que nos ayuden a pensar como en la recuperación de fábricas hay acompañamiento gremial. Hay algunas cooperativas de trabajo que ya lo hacen, los gráficos, la uom, algunas seccionales. Necesitan escucharnos para ellos sacarse los prejuicios del sector.
- Nosotros estamos hablando con el gremio de tratar de generar el estatuto de los trabajadores de la autogestión para que se nos iguale con los trabajadores plenos de la argentina, cuanto más pase el tiempo es más difícil.

1.6 Entrevista Unidad Productiva: “B”

Fecha: 9 de diciembre de 2019

Rama de actividad: textil

1. Génesis y características iniciales:

a. ¿Cuáles eran las características de la empresa en relación de dependencia?

En el 2015 ya se comienza a despedir gente, nos mudaron de localidad diciéndonos que vendían el edificio (que era de la empresa) con el fin de cubrir deudas con el AFIP y también nos dijeron que la venta del edificio era para comprar un edificio más chico ya que en esos años ya habían reducido el personal, nos dijeron que en nuevo lugar tendríamos mejor funcionamiento, el cual a los pocos meses nos enteramos que no compró un nuevo edificio, sino que alquilaban. Despidieron casi a 10 trabajadores en el edificio original y ya estando en el nuevo local, despidieron a 5 más. Ahí comienza a haber faltante de tela, la mercadería que salía se iba 90% en negro (sin pagar impuestos) y 10% en blanco. Nos pagaban en cuotas (entre 5 a 6 cuotas) y nos quedaron debiendo vacaciones y aguinaldo.

En ese año (2015) trataron de vender lo que más pudieron y comenzaron a haber faltantes en tela como en algunas maquinas y también comenzaron a faltar algunas plaquetas de máquinas que eran difícil de conseguir. Sacaban las plaquetas de las máquinas y así fueron dejándonos sin maquinas para trabajar, por lo tanto no podíamos producir. Y un día viendo que seguían faltando plaquetas y mercadería decidimos quedarnos en la fábrica.

b. ¿Cuál era el nivel de conflictividad en un principio?

Primero éramos 18 los que nos íbamos a quedar y terminamos siendo 6 los que nos quedamos ese día.

c. ¿Cómo se da el proceso de ocupar y resistir en un principio?

Junto con TES, nuestros abogados y otros compañeros que llegaron de distintas cooperativas y federaciones nos hicieron el aguante digamos y tras una negociación con el dueño, él nos deja la llave y nos permite quedarnos en el lugar.

Desde ese momento que fue el 23 de marzo de 2017 nos tuvimos que mudar acá y pasamos 1 mes y días.

Nunca dejamos de producir porque el 22 nosotros ya habíamos hecho el curso que te da el INAES para hacer la matrícula de la cooperativa. Durante ese mes que estuvimos en la toma, armamos un muestrario para ya salir a vender cuando nos mudemos, por suerte, pudimos mantener una cartera de clientes que siguieron confiando en nosotros. No perdimos clientes, al contrario, recuperamos algunos clientes que ya no confiaban en la firma y hoy por hoy buscamos nuevos. Así mismo no pudimos tener nada en stock porque quedaba todo en el lugar judicializado, tanto la materia prima como el producto terminado. nosotros lo único que podíamos tocar era la máquina, pero mira las vueltas que da la vida, tuvimos la suerte de que el hermano mismo del antiguo dueño de la firma nos prestó las telas para poder continuar con la producción.

El dueño del local alquilado no nos permitía estar ahí, entonces hicimos festivales para recaudar plata para hacer la mudanza al local que estamos ahora más que nada por las máquinas porque necesitábamos camiones para poder moverlas.

Actualmente tenemos la orden del juez que nos dejan como guardia de las máquinas. Nuestras indemnizaciones (18 compañeros) sumaban un monto de millones de pesos, dimos nuestras indemnizaciones como parte del pago a cambio de las máquinas. Hoy día falta que rematen las máquinas, ya nosotros dijimos que maquinas queremos tener, hay acreedores que

tienen que seguir cobrando del juicio y hay máquinas que ni las vamos a usar, entonces esas máquinas van a subasta porque hay acreedores que fueron compañeros de nosotros y van a cobrar de ahí.

- d. ¿Cuál fue la posición de los diferentes actores, tales como la comunidad, el Estado, los sindicatos y los movimientos sociales en el proceso de la ocupación?

En ese momento se juntaron tres federaciones: FEDECABA, FETRAES y FACTA, las tres acudieron, tuvimos apoyo entre las tres, tenemos acompañamiento en estos tiempos tan difíciles y actualmente seguimos teniendo reuniones para ayudar otras cooperativas. Somos muy activos, tanto con FETRAES Y FEDECABA.

También dimos con Adres Ruggeri y él nos conecta con un grupo que se llama TES, que son abogados cooperativistas y hacen un acompañamiento, sabían los puntos para transformar a una cooperativa y también nos brindaron tanto así como un encuestador, abogados y hasta psiquiatras.

FEDECABA nos prestó la plata para poder alquilar acá. Hoy día, seguimos teniendo reuniones para ayudar a otras cooperativas. Somos muy activos tanto con FETRAES Y FEDECABA.

2. Cooperativa:

- a. ¿En qué fecha se consolidan como cooperativa?

Marzo de 2017

- b. ¿Cómo fue el proceso de cambio de ser trabajadores/as en relación de dependencia a ser socios de una cooperativa?

Siempre ante duda nosotros llamamos a nuestros abogados y ellos nos van guiando, pero las decisiones las tomamos entre todos y en asamblea.

Todavía tenemos compañeros que tienen el chip de empleados. siguen incorporado de que vienen a las 7 y se van a las 4 y a veces no se termina el producto que tiene que salir ese día y no se quedan porque ya son las 4 de la tarde, tenemos compañeros así todavía y tenemos otros se quedan hasta sacar el producto y por suerte son más.

c. ¿Cuál es la estructura de la cooperativa?

Asamblea mensual. Tenemos un consejo administrativo, presidente, secretaria y tesorera. pueden haber algunas reuniones por algunos temas específicos sólo entre el consejo administrativo, pero cuando hay una decisión importante que tomar, se decide entre todos. se renueva cada dos años.

3. Condiciones de reproducción ampliada:

3.1. Dimensión económico- laboral

a. ¿El colectivo laboral aumentó, disminuyó o se mantiene igual desde el momento de la consolidación como cooperativa?

Somos 18, éramos 19 pero falleció un compañero.

b. ¿Los retiros alcanzan niveles superiores a; salario mínimo, vital y móvil?

Si, por debajo de los trabajadores/as de la misma rama de actividad en relación de dependencia, un 20% por debajo, más o menos.

c. ¿Los trabajadores/as registran aportes previsionales y acceso a cobertura de salud? si

3.2. Dimensión socio-cooperativa

a. ¿Prestan autoridades electas y realizan asambleas? si

b. ¿Tienen presencia significativa de trabajadores/as no asociados? no

4. Indicadores de crisis e impacto en las unidades productivas:

a. ¿Aumentaron o disminuyeron las tarifas de los servicios esenciales para la producción (luz, gas, agua..etc) en el periodo que comprende desde 2016 a 2019 ?

Tuvimos un aumento de la luz en septiembre 2018 10 veces mayor a enero del 2016.

b. ¿Qué elementos consideras que se adjudican a dicha crisis?

Por suerte nosotros en esta crisis seguimos vendiendo y cada vez un poco mas, pero tienes otros inconvenientes como el aumento de la materia prima por el aumento del dólar, nosotros trabajamos con un producto 100% nacional, pero se cobra en dólares.

c. ¿Cuáles son los efectos en la unidad productiva ?

Lo que más nos afecta es la baja del consumo porque los mismos clientes no te compran porque están asustados, piensan que puede subir y dejan de comprar la cantidad que te compraban antes y por eso nosotros salimos a buscar nuevos clientes para mantener las ventas.

6. Estrategias de adecuación para la sostenibilidad:

a. ¿Cuáles fueron las estrategias que llevaron a cabo para la sostenibilidad de la unidad productiva en términos de producción y puestos de trabajo?

- Este año (2019), se hizo un producto con la red textil, donde nosotros ponemos el diseño bordado y las demás cooperativas hacen foco para que se comercialice.
- Solicitamos apoyo estatal en el 2017 mediante el Ministerio de trabajo con el Programa Manos a la Obra, tuvimos que presentar un proyecto para que sea aprobado. recibimos dos subsidios, que fueron una gran inyección.
- Invertimos en publicidad, participamos en un evento muy grande donde iban a participar todas las marcas y marcas muy importantes, donde el “stand” sale caro pero eso te devuelve la publicidad, te vuelve al mercado. Fue discutida en asamblea, así, invertir para poder crecer, recuperamos clientes y se ganaron clientes nuevos. y hoy estamos en todas las exposiciones, ya tenemos una en Palermo este año (2019), que también van muchas marcas reconocidas donde nos juntamos y decidimos ir ahí. Utilizamos la estrategia de la exposición a pesar de las dificultades que hoy se presentan como punto de publicidad para poder vender.
- Nosotros no bajamos la calidad, lo discutimos en asamblea, mantuvimos la calidad y por eso recuperamos clientes.
- Para poder comprar materia prima, nosotros sin materia prima no podemos producir, la única estrategia que teníamos al alcance era cobrar menos para poder producir.
- Tenemos la suerte de que el producto gusta y cada temporada y cada año nosotros apostamos a hacer nuevos diseños con un estudio del mercado.

b. ¿Cuál fue o fueron los mecanismos de generación de dichas estrategias?

todas las decisiones se toman en asamblea, tenemos un objetivo en común, tenemos ideas y acompañados del voto de cada uno, vamos por el camino para ir al mismo fin entre todos, es una decisión democrática.

7. Propuestas de políticas públicas

- a. ¿Cuáles son las principales propuestas de políticas públicas que demandan para proteger a los trabajadores/as y a la unidad productiva?