

Extensión, investigación y docencia en empresas recuperadas

Economía Social y Solidaria /
Intervenciones

Norberto Gabriel Demonte
José Puccio

RECEPCIÓN: 26/06/15
ACEPTACIÓN FINAL: 27/08/15

Docentes investigadores de la
Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Nacional del Litoral
(UNL), Argentina

Resumen

Se examina una experiencia de extensión llevada a cabo por las cátedras de costos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) en el marco de una importante empresa recuperada de la ciudad de Santa Fe.

Luego de una breve caracterización de algunas empresas, se da cuenta de las herramientas de gestión que poseen y las específicas cuestiones técnicas a que da lugar la figura de la empresa recuperada.

Se comentan las dificultades y oportunidades detectadas así como las posibilidades de vinculación con la Universidad.

Finalmente, se propone una adaptación del caso para la práctica docente que se estima de suma utilidad para brindar a los alumnos una perspectiva de la gestión empresarial distinta de la tradicional.

Palabras clave

- empresas recuperadas
- gestión
- Economía Social y Solidaria
- costos

Resumo

Uma experiência de extensão realizadas pelas disciplinas dos custos da Faculdade de Ciências Economicas UNL, no campo de uma grande Empresa Recuperada por Trabalhadores (ERTs) da cidade de Santa Fe é examinado.

Depois de uma breve caracterização dessas empresas percebem as ferramentas de gerenciamento que eles têm e as questões técnicas específicas que levam a figura da ERT.

Os desafios e as oportunidades identificadas e as possibilidades de ligação com a universidade são discutidos.

Finalmente uma adaptação do processo para a prática docente que se estima muito útil para dar aos alunos uma perspectiva diferente da gestão tradicional de negócios é proposto.

Palavras chave

- empresas recuperadas por trabalhadores
- gestão
- Economia Social e Solidária
- custos

Para citación de este artículo

Demonte, N. y Puccio, J. (2015). Extensión, investigación y docencia en empresas recuperadas. En *Revista +E versión digital*, (5), pp. 196-203. Santa Fe, Argentina: Ediciones UNL.

1. Las empresas recuperadas en el marco de la Economía Social y Solidaria

Nos proponemos dar cuenta de un caso donde se articulan actividades de extensión, investigación y docencia. En el marco del Proyecto de Investigación (CAI+D) denominado “Abordaje contable del proceso de transformación de las empresas recuperadas. Su trascendencia jurídica y consecuencias económicas”, que se desarrolla en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNL, se constituyó un grupo de trabajo que tiene como objetivo, además de llevar a cabo las investigaciones previstas, realizar labores de extensión, atendiendo a la particularidad de esta función que plantea dos sentidos: hacia afuera (aportando beneficios a la comunidad) y hacia adentro de la Universidad (incorporando al proceso de aprendizaje las experiencias obtenidas del medio social). Ello de acuerdo con Ruggeri (2014), que conceptualiza a una empresa recuperada como aquella

“unidad económica —productiva o de servicios— que atraviesa un proceso por el cual pasa de la gestión privada a la gestión colectiva de sus antiguos asalariados” (2014:5).

Puede apreciarse que en esta definición tiene singular relevancia la palabra “gestión”, problemática directamente vinculada con los contenidos de las materias que los integrantes del CAI+D dictan en los cursos de grado (Costos y Gestión y Contabilidad para Administradores). En ese marco, el objetivo de nuestra intervención es:

- aportar herramientas específicas para mejorar la gestión de la empresa dentro del marco de la extensión universitaria;
- llevar a cabo tareas de investigación oportunamente planificadas sobre este campo de estudio; e
- incorporar en la labor docente situaciones problemáticas típicas de la gestión de este tipo de empresas.

El equipo de trabajo se ha vinculado con miembros de una “empresa recuperada” de dilatada presencia en el mercado de bebidas gaseosas de bajo precio: Naranpol. En su momento, la empresa antecesora llegó a generar empleo para unos 1000 trabajadores y desarrolló una estructura comercial muy amplia territorialmente y diversificada en variedad de productos. La mencionada organización, al fallecer su titular, quedó en manos de sus hijos e ingresó en una etapa plagada de dificultades que la posicionó en los medios masivos de comunicación, como cuando sus trabajadores se manifestaron frente a las dependencias de Casa de Gobierno y Tribunales de nuestra ciudad. Nuestra vinculación con la empresa comenzó en mayo de 2014, cuando fuimos recibidos por los directivos de la misma, lo que nos permitió tener un panorama general de la situación desde la óptica de sus protagonistas. Es interesante destacar que hemos utilizado la técnica de la entrevista no estructurada típica del método etnográfico (Guber, 2011) con la finalidad de conocer la perspectiva de los actores desde sus propias representaciones. Esta estrategia

permite poner en cuestión el sentido común y las naturalizaciones de los académicos dando relieve la visión de los involucrados. Nuestras inquietudes se dirigieron, en un primer momento, a analizar la estrategia que adoptaba la empresa bajo esta nueva figura y a identificar las herramientas de gestión que utilizan las empresas recuperadas (cálculo de costos, planeamiento financiero, necesidad de capital de trabajo, pago de impuestos, así como las estrategias de comercialización empleadas para recuperar y/o conquistar los mercados).

El movimiento de empresas recuperadas tiene, en la mayor parte de los casos, un componente político e ideológico contrario a los procesos de liberalización económica característicos de la década de los noventa, señalados como los causantes de los problemas padecidos por estas empresas. En general los líderes del movimiento sostienen una ideología que apunta, en mayor o menor medida, a la crítica del sistema capitalista y a la defensa (y a veces a la idealización) de los trabajadores. Así, por ejemplo, se sostiene:

“La forma de cooperativa de trabajo otorga a los obreros una cierta estructura donde poder funcionar en forma horizontal, respetando la equidad en la participación de las ganancias y la toma de decisiones en forma democrática” (Gambina, Racket, Echaide y Roffinelli, 2006).

El grupo gerencial con el que hablamos pone en evidencia estos rasgos, que contrastan fuertemente con la formación, vocabulario y perspectiva habitual en los empresarios de rango medio con los que habitualmente un profesional en ciencias económicas interactúa en el medio local. Pese a ello, los signos exteriores de prestigio que ostenta una gerencia típica (oficina reservada, tarjetas de presentación, agenda nutrida, compromisos impostergables, poco tiempo disponible para la entrevista) están igualmente presentes, aunque rodeados de un discurso reivindicativo de la solidaridad obrera y la defensa de los intereses de los trabajadores. Por distintas razones esta “democracia obrera” en la gestión de la empresa recuperada enfrenta dificultades de consideración, como los diversos intereses y perspectivas de los grupos involucrados. Solamente a título ilustrativo, puede apreciarse que aquellos que tienen posibilidades de reinsertarse en el mercado de trabajo a través de puestos bien remunerados tienen una visión diferente a la de quienes tienen menores oportunidades. Del mismo modo, los grupos que conforman la cooperativa tienen diversas ideologías políticas y contactos partidarios que sin duda juegan un papel importante en la “interna” de la organización. Algunos de los asociados han adoptado actitudes contrarias a los intereses de la cooperativa, en algunos casos abusando de la confianza depositada en ellos. Actualmente la empresa se denomina “Cooperativa de Trabajo Naranpol Limitada” y su principal actividad es la elaboración de jugos y gaseosas en la planta productora ubicada en el norte de la

“

el movimiento de empresas recuperadas tiene, en la mayor parte de los casos, un componente político e ideológico contrario a los procesos de liberalización económica

ciudad de Santa Fe. Es administrada desde el 22 de diciembre de 2012 por quienes eran anteriormente sus trabajadores en relación de dependencia y está conformada por algo menos de 100 asociados. La cooperativa tiene el “uso temporal” de los bienes de la empresa original (inmuebles, maquinarias, instalaciones y bienes intangibles, marcas, patentes y habilitaciones necesarias para el desarrollo de las actividades normales y habituales del establecimiento) de acuerdo con el artículo 2 de la Ley Provincial N° 13317.

Los entrevistados señalaron que fue posible ponerla en marcha nuevamente luego de extensas negociaciones y a partir de subsidios y apoyos de diversas instancias estatales (Senado de la Provincia de Santa Fe, Ministerio de Trabajo de la Nación, exención de impuestos, etc.). Contando con el uso de los bienes ubicados en la planta fabril, el primer problema fue cómo obtener un mínimo de productos para la venta (existencia de bienes de cambio en la terminología contable) para poder iniciar las actividades. El principal objetivo comercial de la empresa es recuperar el mercado de bebidas gaseosas correspondiente al segmento no-líder, que había sido ganado por la competencia en el período en que la planta estuvo cerrada. La venta se canaliza a través de distribuidores también en otras ciudades del país. Las perspectivas parecen promisorias pues en octubre de 2014 la Justicia prorrogó por dos años la expropiación de la fábrica recuperada dos años antes. En diálogo con la radio universitaria (LT10), el secretario de la Cooperativa expresó que “esta prórroga nos brinda tranquilidad por dos años más para seguir trabajando. La idea es en el futuro presentarnos a la quiebra y comprar el predio”, pues una de las estrategias que se consideran es utilizar los créditos laborales (con sus intereses) que poseerían los trabajadores contra la empresa fallida para comprar la empresa.

2. Las herramientas de gestión en las empresas recuperadas

Nuestra percepción es que la asunción de responsabilidades de dirección y gestión por parte de actores que habitualmente realizaban tareas subordinadas dentro de la empresa les plantea

desafíos que no siempre están en condiciones técnicas de afrontar. Este tránsito de la condición de empleado a la condición de empresario (o gerente) no está exento de dificultades y desafíos. Especialmente el establecimiento de estrategias empresarias de mediano plazo y la determinación de los aspectos que tendrían que formar parte de un tablero de comando, necesidades vitales para la viabilidad empresarial, no parecen estar plenamente cubiertas. Conviene resaltar que los entrevistados en todo momento destacaron el apoyo recibido de la sociedad, incluyendo diversas instancias estatales (nacional, provincial y municipal) así como de entidades intermedias y la misma UNL. Consecuentemente, el grupo gerencial planteó la posibilidad que nuestro equipo aportara ideas vinculadas a un aspecto tan relevante.

Las herramientas de gestión con que cuenta la empresa son pocas y sencillas; para la emisión de los estados contables de publicación cuentan con el asesoramiento de un estudio contable que también los orienta en temas básicos de organización y administración. Si bien hay algunas cuestiones que evidencian ciertas debilidades administrativas el grupo está en una permanente búsqueda de capacitación y han recibido cursos de diversos aspectos de la economía social y solidaria.

Una de las cuestiones detectadas que se erige en dificultad para el desarrollo de una vinculación más plena entre la Universidad y la empresa es la clara reticencia a brindar información, aun sobre los aspectos más intrascendentes. Por ejemplo, resulta difícil conocer, aunque sea de manera aproximada, los niveles de producción, ventas y existencias, así como el uso de la capacidad instalada, que versiones periodísticas ubican en un escaso 30 % aunque la empresa la estima en un 60 % (*Tiempo Argentino* del 2/4/2015). Tratándose de una labor académica sin intereses económicos de por medio, llama la atención la mencionada reticencia.

En lo que respecta al rol que esperan del profesional en ciencias económicas, y curiosamente al tratarse de una figura sumamente heterodoxa, como es la “empresa recuperada”, hemos percibido una visión tradicionalista de la técnica contable, que circunscribe el rol del asesor contable a las habituales funciones de cumplimiento



“

este tránsito de la condición de empleado a la condición de empresario (o gerente) no está exento de dificultades y desafíos

de las exigencias legales y la presentación de información hacia terceros, principalmente la emisión de los estados contables de publicación y el cumplimiento de la normativa impositiva. No parece contemplarse al profesional en ciencias económicas, en este contexto, como un profesional capaz de brindar un apoyo significativo para la gestión. Si bien estas apreciaciones se originan en el caso Naranpol, en el equipo de trabajo subyace el supuesto que estas consideraciones son extensibles a muchas realidades de naturaleza similar.

3. Vinculación de la experiencia de extensión con las prácticas docentes

La interacción de la Universidad con las empresas recuperadas es una excelente oportunidad para llevar a cabo tareas de extensión donde el accionar del profesional en ciencias económicas adopte una perspectiva diferente a la tradicional, habitualmente centrada en los aspectos impositivos y laborales. También es notable el cambio de perspectiva que supone trabajar en una organización en la que el lucro no es el objetivo principal. Ello es así porque en el proceso educativo que desarrollamos habitualmente se abordan casos de estudio en los que se parte de una premisa: el empresario desea un cierto beneficio económico y se pregunta (y nos pregunta) cuál es la mejor manera de lograrlo. Sin embargo, en las empresas recuperadas es el fin mismo de la organización el que está sujeto a negociación entre los sectores que la conforman. En estas circunstancias se revaloriza la importancia de los procesos políticos que se desarrollan dentro de las organizaciones al encontrarnos con una “cadena de mando” que no está delimitada con precisión, y donde la definición de objetivos está sujeta a dicha negociación entre los sectores. Estos procesos de negociación ponen en debate fines diversos que pueden interesar a los actores: mantenimiento de la fuente de trabajo, reinserción en el mercado donde operaba la empresa, percepción de remuneraciones razonables que permitan “ir tirando”, obtención de excedentes repartibles, modernización de la maquinaria, entre otros. De esta manera podrá matizarse junto

a los alumnos la visión excesivamente “vertical” de la definición de los objetivos organizacionales (Demonte, 2012). En la empresa que estamos analizando pueden identificarse diversos grupos de opinión en las asambleas de asociados, órgano clave que se reúne con una frecuencia quincenal y que es responsable de las decisiones relevantes, mientras que las acciones ejecutivas están a cargo de un Consejo de Administración elegido por la Asamblea. Los docentes/investigadores/extensionistas que participan del proyecto en su mayoría son contadores especializados en costos y por tal motivo nos preguntábamos si la metodología habitual empleada para la gestión de empresas en situación normal puede (y debe) utilizarse sin ningún cambio en las empresas recuperadas. Las técnicas habituales de costos pretenden definir las condiciones en las que se recuperen con los ingresos por ventas los recursos sacrificados por los propietarios a lo largo de toda la vida de la empresa, desde su constitución hasta su extinción. De esta manera, los rubros que integran los costos (materiales, remuneraciones, depreciación de bienes de uso e impuestos, entre los más relevantes) deben ser cubiertos por las ventas del producto o servicio. Ahora bien, en cuanto nos volcamos al caso concreto aparecen algunos interrogantes sugestivos: ¿en una empresa recuperada deben computarse costos por depreciación de los bienes de uso que fueron adquiridos en la etapa “normal” de la empresa?

Nos parece pertinente hacer referencia al trabajo del profesor Francesco Vigliarolo:

“el debate sobre una ley marco que dirima la controversia en torno a las cuestiones ligadas a la expropiación de los bienes materiales de la fábrica parece ser uno de los problemas centrales que han quedado sin resolver” (2011:48).

Así se confirma el vacío legal y la necesidad de una discusión técnica en torno a esta cuestión complementando las visiones jurídicas y económicas.

Es importante recordar que los mencionados bienes de uso fueron adquiridos con los aportes de los propietarios, con los excedentes

obtenidos del giro empresarial o merced a créditos tomados oportunamente, es decir, que no exigieron sacrificios a sus actuales detentadores. Aquí podemos preguntarnos si es “justo” que los asociados de la cooperativa usufructúen estos bienes. Además, si desde esta perspectiva no implican costo para los actuales administradores no deberían incluirse entre los conceptos del costo de producción. Sin embargo, es evidente que si la empresa pretende continuar operando será necesario reponer dichos bienes y por lo tanto el costo necesario para operar en forma sustentable la empresa debería computar la depreciación de los bienes de uso. En el marco de estas reflexiones surgió la conveniencia de utilizar la presente experiencia de extensión para ilustrar en el campo docente un concepto que desarrollamos en nuestras asignaturas: el punto de equilibrio financiero. Dentro de la técnica de costos una de las herramientas más difundidas para la gestión es el punto de equilibrio (Yardín, 2009), nivel de actividad que le permite a la empresa no generar pérdidas, constituyéndose en un nivel mínimo requerido para la viabilidad empresarial. Tratándose de una empresa con históricas dificultades económico financieras, cuyo objetivo inmediato es mantener su operación, resulta importante conocer dicho punto de equilibrio para asegurarse que pueda ser alcanzado. Este nivel de actividad de equilibrio hace que las contribuciones marginales generadas por las unidades vendidas (diferencia entre los ingresos por ventas y los costos variables) cubran los costos fijos devengados en un período. La expresión analítica de esta situación, ampliamente conocida en la bibliografía, donde Q representa el nivel de actividad en unidades, CF los costos fijos, pv el precio de venta y cv el costo variable unitario, es la siguiente:

$$Q = \frac{CF}{pv - cv}$$

Este punto de equilibrio considera dos tipos de costos fijos: los costos erogables y los costos no erogables. Los costos erogables son aquellos que implican una salida de efectivo en el corto plazo, como la materia prima que debe abonarse a los proveedores y las

remuneraciones que deben pagarse a los trabajadores; son costos que generan compromisos muy difíciles de eludir sin afectar la continuidad productiva. Pero los costos no erogables son aquellos devengamientos negativos que no suponen una salida de dinero sino que se registran contablemente con la finalidad de asignar correctamente los costos entre los distintos períodos. El caso más común de costo no erogable es el de las amortizaciones de los bienes de uso. Bajo su aparente simplicidad las amortizaciones son uno de los rubros más difíciles de calcular dentro de los costos debido a que se requiere contar con un dato esquivo (la vida útil del bien) y determinar un factor clave (la causa que genera la depreciación). En situaciones de crisis, como el caso de las empresas recuperadas, la gestión a corto plazo no está orientada necesariamente por el punto de equilibrio sino por una herramienta diferente: el punto de equilibrio financiero, que es el nivel de actividad que asegura que el flujo de ingresos sea equivalente al flujo de egresos.

A fin de exponer la diferencia entre estos conceptos proponemos un ejemplo con valores ejemplificativos y considerando que se vende un solo tipo de gaseosa. Supongamos costos fijos mensuales formados por remuneraciones de \$100 000 (costo erogable) y amortizaciones de \$200 000 (costo no erogable), un precio de venta por botella de gaseosa de \$15 y costos variables en concepto de materia prima son \$5 (costo erogable). En tal situación el punto de equilibrio sería:

$$\frac{CF}{pv - cv} = \frac{300000}{15 - 5} = 30000$$

Es decir que en esas condiciones se requeriría una producción y venta de 30 000 botellas de gaseosas por mes para no soportar pérdidas, haciendo viable a la organización. Pero si calculamos el punto de equilibrio financiero vemos que el mismo será menor pues solo considera los costos erogables y tendremos:

$$\frac{CF \text{ Erogable}}{pv - cv} = \frac{100000}{15 - 5} = 10000$$

“

las empresas recuperadas
constituyen un sector de la
economía donde las actividades
de extensión pueden resultar
valiosas para la comunidad



De esta forma con solo 10 000 botellas mensuales se alcanza el equilibrio financiero. Esta situación solo es válida en el corto plazo pues, si bien permite el funcionamiento de la empresa, en realidad se generan pérdidas económicas debido a que no se cubren los costos de las amortizaciones. De continuar indefinidamente con este nivel de actividad no será factible continuar la actividad al término de la vida útil de los bienes de uso debido a la imposibilidad de reponerlos.

Otra faceta vinculada con el tema de los costos y las empresas recuperadas es que estas habitualmente compiten por el mercado de bienes y servicios (sea bebidas, cerámicas, textiles u hotelería) con empresas de estructura tradicional. Su especial situación podría dotarlas de una ventaja competitiva pues podrían considerar en la fijación de precios solo una parte de los costos necesarios para obtener el producto. Podría ser el caso de las depreciaciones antes comentado o las remuneraciones, si los asociados cobran menos de lo habitual en la rama económica en que opera. Esta acción de la empresa recuperada podría repercutir negativamente en la economía de la empresa competidora al quitarle porciones del mercado merced a precios anormalmente bajos. El análisis de esta cuestión es de mucha utilidad en la presentación didáctica de las distintas figuras de costos que trata la Teoría General del Costo con relación a la “necesidad” de los distintos factores. La comparación de esa figura permitirá a los alumnos apreciar las diferencias entre los costos necesarios y los costos que considera la contabilidad en una empresa específica.

También en este punto proponemos un ejemplo simplificado. Supongamos que la empresa competidora no goza de ningún beneficio, como el personal de ventas financiado por el Ministerio de Trabajo comentado anteriormente, por lo que sus costos de remuneraciones son de \$120 000 (\$20 000 más que los considerados en el ejemplo anterior). Si tiene un nivel de actividad de 50 000 botellas mensuales y pretende calcular el precio mínimo para alcanzar un beneficio B de \$30 000 puede plantear su estructura de costos e ingresos de esta manera:

$$Q \times (pv - cv) = CF + B$$

$$5000 \times (pv - 5) = 320000 + 30000$$

En tal caso la empresa determinará un precio mínimo de \$12 por botella. Pero el mismo planteo para el caso de la empresa recuperada, que no tiene como objetivo el beneficio y que cuenta con el mencionado aporte del Ministerio de Trabajo, se mostraría de esta forma:

$$5000 \times (pv - 5) = 300000$$

En estas condiciones se determina un precio mínimo de \$11 que otorga una ventaja a la empresa recuperada en la competencia por la franja de mercado en que se encuentra. Esta situación puede

considerarse beneficiosa para la empresa recuperada, pues le permite reposicionarse, pero evidentemente perjudica a la empresa competidora que posee la estructura “necesaria” de costos para un funcionamiento continuado en el marco del sistema capitalista.

4. A modo de cierre

La intervención de la que damos cuenta en este escrito se encuentra en su etapa inicial y necesita ser profundizada en el futuro, tanto para continuar las tareas de investigación como para consolidar la actividad de extensión.

La sostenibilidad económica de las empresas recuperadas requiere de una gestión eficaz que cumpla los objetivos fijados por los asociados. En ese contexto las técnicas de gestión, con las adecuaciones necesarias para atender al espíritu solidario que anima a la economía social y solidaria, pueden resultar un valioso aporte para el sector.

Las empresas recuperadas constituyen un sector de la economía donde las actividades de extensión pueden resultar valiosas para la comunidad, y también redundar en beneficios para la actividad de docencia e investigación, al integrar un campo disímil a las empresas lucrativas habitualmente estudiadas. Además, la integración de las funciones de docencia, investigación y extensión universitaria son generadores de propuestas para desarrollar un marco legal que fortalezca las políticas públicas en el ámbito abordado, objetivo sustantivo de la extensión universitaria.

Referencias bibliográficas

- Demonte, N. (2012). *Acerca del habitus económico. Una mirada a Bourdieu desde la administración y la economía*. X Jornadas de Investigación FCE.
- Gambina, J.; Racket, M.; Echaide, J. y Roffinelli, G. (2006). Las resistencias latinoamericanas del siglo XXI. Empresas recuperadas en Argentina. En *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado*. Buenos Aires: CLACSO.
- Guber, R. (2011). *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Ruggeri, A. (coord.) (2014). *Informe del 4º relevamiento de Empresas Recuperadas en Argentina. 2014: las empresas recuperadas en el período 2010–2013*. Buenos Aires: Cooperativa Chilavert Artes Gráficas.
- Vigliarolo, Francesco (2011). *Las empresas recuperadas. Argentina: desde el crac financiero hacia la socialización de la economía*. Città del Sole – Altreconomia Reggio Calabria–Milano.
- Yardin, A. (2009). *El análisis marginal*. Buenos Aires: Buyatti.
- Tiempo Argentino (2015). La cooperativa Naranpol cumple dos años de gestión de los trabajadores”. Disponible en: <http://tiempo.infonews.com/nota/149148/la-cooperativa-naranpol-cumple-dos-anos-de-gestion-de-los-trabajadores> (recuperado el 22 de junio de 2015).