



Munich Personal RePEc Archive

Recovery Business in the Buenos Aires Province

Cincunegui, Jorge and Feal-Zubimendi, Soledad and Scherger, Valeria

Universidad Nacional del Sur

November 2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/63342/>
MPRA Paper No. 63342, posted 10 Apr 2015 05:31 UTC

Empresas recuperadas en la Provincia de Buenos Aires

CINCUNEGUI, Jorge Eduardo*

SCHERGER, Valeria*

FEAL ZUBIMENDI, María Soledad*

1. Introducción

Las “empresas recuperadas” son organizaciones privadas que han tenido dificultades económicas para seguir operando y que han sido ocupadas por su personal con la intención manifiesta de continuar la operación con auto-coordinación, asumiendo generalmente la forma de Cooperativa de Trabajo. Este fenómeno se ha manifestado con virulencia en los primeros años de esta década y se ha podido acompañar su evolución, por lo que está en condiciones de ser analizada.

Los objetivos de este trabajo son:

- presentar en forma estilizada las principales características de las llamadas “empresas recuperadas”, en base a una muestra de casos en la Provincia de Buenos Aires, en los que se realizó una serie de entrevistas en profundidad y se relevó información.

- analizar el comportamiento de los agentes involucrados utilizando criterios de economía institucional

- evaluar el enfoque estratégico adecuado y las consecuencias para el sector público

En la primera parte del trabajo se desarrolla el marco de referencia, con una historia de los principales hechos del proceso de recuperación de empresas, el marco legal del proceso y la acción de la Legislatura bonaerense.

La segunda parte es un resumen de los principales hechos que surgen de la información cuantitativa y cualitativa que se relevó. Se buscó presentar lo que serían los hechos más genéricos, pretendiendo ver las tendencias relevantes. De la misma manera que se usa en desarrollo económico, se usó el concepto de “hechos estilizados” refiriendo a comportamientos que se encuentran repetidos de una manera frecuente y que indican alguna relación causal subyacente, aunque no se pueda parametrizar tal relación.

La tercera parte es un análisis cualitativo, utilizando conceptos de economía institucional, para identificar las posibilidades y problemas que presenta este proceso.

La cuarta parte es una evaluación de las estrategias o acciones posibles a desarrollar por las empresas afectadas, orientada desde el punto de vista del planeamiento empresarial de largo plazo.

Finalmente se extraen conclusiones y sugerencias con respecto a las posibles acciones por parte del sector público y de las empresas afectadas.

* Docentes, Dep. de Economía, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca. Mails: cincuneguij@bblanca.com.ar, vscherger@ciudad.com.ar, soledadfeal@bvconline.com.ar

2. Marco de referencia

Durante los últimos años ha surgido el fenómeno de “empresas recuperadas” como reclamo laboral de trabajadores que han quedado excluidos luego de una crisis económica. Por esta denominación se incluyen todos aquellos procesos de rehabilitación de empresas, caracterizadas generalmente por una etapa de cesación de actividades (vinculadas al incumplimiento de obligaciones concursales, quiebra, abandono, conflictos laborales, etc.), que generan un proceso de traspaso de las instalaciones y medios de producción a los trabajadores para que, mediante su administración, puedan mantener la organización en actividad y conservar sus puestos de trabajo.

En nuestro país, los primeros casos de “autogestión” se ubican a mediados del siglo XX, con características diferentes a las del fenómeno actual. En la mayoría de los casos los trabajadores tomaban transitoriamente las instalaciones para obtener mejoras en las condiciones salariales y de trabajo. De esta época datan casos como el Frigorífico Lisandro de la Torre, ocupado en 1958.

Los nuevos casos de empresas recuperadas, que priorizan como objetivo inmediato la recuperación de la fuente de trabajo y la puesta en funcionamiento de la empresa (en los casos en que haya habido interrupción de las actividades) o la continuidad de la misma (cuando no hubo interrupción) se localizan recién a partir de fines de la década del noventa, donde comienzan a visualizarse los signos de un proceso de recesión económica (estancamiento del PBI e incrementos en la tasa de desempleo) y de pérdida de competitividad de algunos sectores industriales.

A partir de la crisis de diciembre de 2001, comienza a crecer el número de casos y este fenómeno comienza a tener mayor trascendencia. Se puede observar que la evolución de las empresas recuperadas está íntimamente ligada al desempeño de la economía. Según la información disponible, se encuentra una alta correlación negativa entre el número de casos de empresas recuperadas y el crecimiento del PBI. La actividad económica mostró decrecimientos en prácticamente todos los meses desde octubre de 1998 hasta noviembre de 2002, aumentando también el número de concursos preventivos y quiebras. Asimismo, el desempleo aumentó fuertemente, la distribución de los ingresos se hizo más regresiva y el porcentaje de pobres e indigentes llegó a niveles muy elevados. Bajo este marco de crisis social y política, comienzan a tener mayor relevancia las empresas recuperadas y los movimientos de apoyo a las mismas. Posteriormente, la fase de fuerte recuperación del ciclo económico, especialmente durante los últimos cuatro años, aumentó considerablemente el costo de oportunidad de la pérdida de la empresa para los empresarios, disminuyendo el fenómeno.

Puede establecerse una relación directa, con cierto rezago, entre la evolución del desempleo y la recuperación de empresas. Así se observa que aunque el desempleo trepó a su máximo histórico de 21,5% en mayo de 2002, las empresas recuperadas son frecuentes entre 2003 y 2004, años en que el empleo y el PBI están en franca recuperación. En el primer trimestre de 2007 el nivel de desempleo fue de 9,8% y han disminuido sensiblemente durante los dos últimos años los nuevos casos de empresas recuperadas.

En la actualidad, se registra aproximadamente un total de 180 casos distribuidos en todo el país, que nuclean aproximadamente 10.000 trabajadores y que representarían menos del 0,1% de la población económicamente activa del país. Estas empresas están situadas no sólo en Capital Federal y Gran Buenos Aires, sino que también existen casos localizados en el interior del país. Si bien hasta el momento existe una gran cantidad de establecimientos, en términos cuantitativos no es factible decir que implica un porcentaje relevante en relación a la población económicamente activa o a la actividad productiva

nacional. Su importancia está vinculada al nuevo rol de los trabajadores en la organización de la empresa y la preservación de la fuente laboral. Estos procesos de recuperación de empresas se han instalado en nuestro país como una forma diferente de solucionar los conflictos laborales derivados de las crisis económico- financieras de las empresas.

Como marco legal, la mayoría de las empresas recuperadas han adoptado la forma jurídica de Cooperativas de Trabajo¹. Sin embargo, existen otras alternativas asociativas diferentes, como es el caso de Zanello organizada a través de una “sociedad anónima”², o, en el extremo opuesto, otras empresas bajo las figuras de “estatización con control obrero” o con “administración obrera”³.

Con respecto al marco legal en el que se encuadra este fenómeno, en la actualidad no existe una legislación específica que contemple el fenómeno de empresas recuperadas. Sin embargo, se han buscado dentro del ordenamiento jurídico vigente las mejores alternativas para superar los inconvenientes surgidos a partir de esta nueva realidad.

Operativamente, en la Provincia de Buenos Aires se ha adoptado la Ley General de Expropiaciones, como marco de referencia en la resolución de este nuevo fenómeno. Para esto, es necesaria la declaración de utilidad pública de los bienes muebles e inmuebles a expropiar, que en la provincia debe realizarse a través de una ley específica para tal fin⁴.

En este caso, el inicio del proceso se da a partir de una empresa en crisis, con declaración de quiebra o no, lo que lleva a que los trabajadores decidan formar una Cooperativa de Trabajo, como manera más idónea para continuar con la explotación de la misma, preservando así su fuente laboral. Simultáneamente, inician tratativas para lograr la expropiación de las instalaciones por parte del Estado y para ser transferida luego a título oneroso a la Cooperativa de Trabajo. Este ciclo involucra un conjunto normativo que, enmarcado dentro de los principios consagrados en la Constitución Nacional, está conformado básicamente por la Ley General de Expropiaciones de la Provincia de Buenos Aires (Ley 5.708), de Cooperativas (Ley 20.337), de Concursos y Quiebras (Ley 24.522), de Contratos de Trabajo (Ley 20.744) y resoluciones del INAES y del ex IPAC.

La evolución de la cuestión de las empresas recuperadas en la Provincia de Buenos Aires respondió al marco político en el cual se desarrolló. En el juego institucional, el tema de las expropiaciones como alternativa de solución del problema se originó en la Legislatura. Esto obedeció a que las demandas puntuales de cada grupo de interés no tenían otra institución a la que dirigirse. Este tema se desarrolla más adelante.

¹ Consiste en la formación de cooperativas autogestionadas, donde los obreros se hacen cargo y se responsabilizan por todas las actividades que hacen al funcionamiento, mantenimiento, producción y comercialización de la empresa.

² La Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Ltda. está conformada por los trabajadores de Zanello en la provincia de Córdoba. Esta cooperativa se hizo cargo de las instalaciones en carácter de inquilinos de la quiebra y luego se conformó PAUNY SA, una sociedad anónima constituida por la Cooperativa de Trabajo (33%), la Red de Concesionarios Zanello (33%), el personal jerárquico de la ex-Zanello (33%) y el Municipio de Las Varillas (1%).

³ La estatización con control obrero supone que la propiedad es estatal, y el Estado subvenciona a la empresa para su funcionamiento. En este caso los trabajadores son empleados estatales que controlan y fiscalizan el funcionamiento de la empresa y se encargan de la dirección de la misma. Esta alternativa supone la gestión autónoma, el control de todo el proceso productivo, la distribución igualitaria de los ingresos y una administración diferente a cargo de los trabajadores, aunque la titularidad de la fábrica se encuentra a nombre del Estado.

⁴ En la Provincia de Buenos Aires hay alrededor de 70 cooperativas de trabajo que tienen leyes de expropiación aprobadas y/o en tratamiento en las comisiones legislativas.

3. Características de las empresas recuperadas

La muestra analizada⁵ permite presentar en forma estilizada los principales hechos generales de las empresas recuperadas. La información proviene de visitas y entrevistas en profundidad a los principales dirigentes de las Cooperativas de Trabajo y a personal de las mismas⁶ en 34 casos o empresas, sobre un total de unos cien casos detectados en la Provincia de Buenos Aires. En base a información cuantitativa y cualitativa se lograron identificar las principales características del proceso, que se presentan a continuación.

Clasificación sectorial

- La principal rama de actividad afectada es la metalúrgica (44%), acorde con la suposición que ha sido una de las ramas que han tenido mayores problemas durante la década del '90, por varias razones (la competencia de productos importados, el atraso tecnológico de las empresas, la debilidad de sus capacidades distintivas). En menor medida, se encuentran empresas alimenticias (12%) y frigoríficos (9%).

- Casi el 60% de las Cooperativas se dedican a la venta de bienes intermedios, mientras que el 35% a la de bienes de consumo final. Si bien esto demuestra cierta inserción en la cadena productiva, presenta inconvenientes a la hora de negociar tanto con proveedores como con clientes, derivados del bajo poder de negociación. Entre las empresas relevadas ninguna produce bienes de capital.

- De las empresas originales de que se tiene información, el 60% fue fundada antes de la década del '70. Estas empresas sufrieron los impactos de la liberalización comercial y económica en la década del '90 y no pudieron reconvertirse. El 30% de las empresas nacieron entre principios de los '70 y finales de los '80, y el 10% restante surgió en la década del '90.

- En promedio, la maquinaria empleada en las empresas tiene casi 30 años de antigüedad, estando en muchos casos obsoleta. En algunos casos la maquinaria e instalaciones se encuentran en mal estado por los saqueos y usurpaciones que han sufrido en la transición y por la falta de capital para repararlos. En la mayoría de los casos los procesos son manuales o semiautomáticos. Son procesos mano de obra intensivos. Esto muestra el atraso tecnológico de las empresas y las dificultades para competir con empresas más modernas. Existen casos puntuales de empresas reconvertidas o desarrolladas tecnológicamente durante los '90 que tienen buenas perspectivas.

- En otros casos, las empresas tienen un producto desactualizado y tienen varios competidores. Esto les deja una muy reducida porción del mercado disponible, sumado a dificultades en la comercialización de su producto.

- El fenómeno de competencia internacional hace que algunos sectores sean especialmente afectados por el bajo nivel relativo de capacitación de los recursos

⁵ Las Empresas Recuperadas incluidas en el estudio son las siguientes: 11 de Noviembre, Aliar, Alimentaria San Pedro, Argypaz, Astilleros Navales, Bolsas de Olavarría, Citrus, Cootragas, Cristal Avellaneda, Electrouión, Evaquil, Porcelanas Sanitarias Malvinas Argentinas, Forja San Martín, Frigocarnes Máximo Paz, Impopar, Industria RB, La Baskonia, La Foresta, La Matanza, Lavalán, Metal Varela, Metalúrgica del Sur, Metalúrgicos Lanús, MVH, Nueva Era, Incob, Química del Sur, Salinera Mercantil del Oeste, San Carlos, Sasetru, CIAM, Sigas, Talleres Universal y VDB.

⁶ Parte de esta información fue utilizada para el "Estudio sobre Empresas Recuperadas, Expropiaciones y Alternativas de Autogestión" realizado, a pedido del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, por convenio entre el CFI y la UNS, 2006. Además de este material, se hicieron entrevistas adicionales en forma conjunta con la Subsecretaría de Empleo del mencionado Ministerio, en el segundo semestre de 2006.

humanos y por la tecnología de producción obsoleta o anticuada. Un ejemplo claro es la industria metalmeccánica. La baja tasa de inversión de esta industria en las últimas décadas hace que los equipos sean obsoletos. En este caso la tecnología está incorporada a los bienes de capital. Esto hace que la productividad laboral sea relativamente baja en relación a competidores con mayor inversión, lo que los afecta en cuanto a su competitividad de manera inmediata y en cuanto a su nivel de ingresos en el largo plazo. No obstante, se observa un hecho paradójico: los largos períodos de tiempo que el personal operativo ha trabajado con algunas máquinas antiguas hace que posean un conocimiento profundo de su mantenimiento en operación. Si esas máquinas no son operadas por ese personal, no son operativas por lo que su costo de oportunidad es el valor de chatarra. Pero este personal puede mantener en funcionamiento estas máquinas, aunque con una productividad menor a las máquinas más modernas. En este caso se suman recursos humanos en desocupación profunda, lo que significa un reducido precio sombra del salario, y máquinas con valor de mercado equivalente a chatarra. En definitiva, personal y máquinas forman una pareja idiosincrásica que puede seguir operando con costos cercanos a los costos variables, por un período de tiempo que puede permitir la aplicación de alguna política de transición para el personal.

Localización

- La mayoría de las empresas (82%) se encuentra en el Conurbano Bonaerense y las restantes en el interior de la provincia⁷. Dentro del primer grupo, los principales partidos en las que están ubicadas son Avellaneda (25%), La Matanza (14,2%) y Lanús (10,7%)⁸. Estos datos demuestran la realidad del país donde la mayoría de las empresas industriales se encuentra concentrada espacialmente alrededor de los grandes centros de consumo, en este caso el Gran Buenos Aires. Este hecho no es casual sino directamente consecuencia de la estrategia de industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), común en nuestro país a partir de 1930. Dado que las importaciones eran de bienes de consumo final, el mercado de importaciones tendió a concentrarse en los mayores centros urbanos. De esta manera, las actividades manufactureras sustitutivas tendieron a localizarse cerca de los grandes mercados de consumo, que eran las ciudades con mayor población. Una vez desarrollada esta base industrial, comenzó a existir una demanda de importaciones de insumos que se generaba en las plantas localizadas en los grandes centros. Este proceso potenció el crecimiento de los grandes centros urbanos. Esta es una de las razones para que, al reorientarse la actividad como consecuencia de una mayor apertura económica y en respuesta a las fuerzas de integración a nivel mundial, el desempleo industrial golpeará fuertemente en las empresas localizadas en los grandes centros urbanos, como en el Conurbano de Buenos Aires, Rosario y Córdoba.

Antigüedad de las Cooperativas

- Todas las Cooperativas estudiadas fueron conformadas a partir del año 2001, a excepción de una que se formó en 1997. La mayoría de las mismas (53%) se fundaron entre los años 2001 y 2002, donde la crisis político-económica se sintió en mayor medida. Casi el 30% de las Cooperativas nacieron entre el 2003 y el 2004 y el 13% en el 2005, lo que refleja la mejora económica de los últimos años. Los datos aún incompletos para 2006

⁷ Bahía Blanca, Tandil, Olavarría, Cañuelas, San Pedro y San Antonio de Areco.

⁸ Los otros partidos del Conurbano en donde se encuentran radicadas empresas recuperadas incluidas en el informe son: José C. Paz, San Miguel, San Martín, Quilmes, Malvinas Argentinas, Florencio Varela, Lomas de Zamora, Vicente Lopez, Berazategui, San Isidro y Morón.

parecen seguir mostrando una reducción en el crecimiento de los casos.

Empleo

- Las empresas nuclean un total de 1.022 trabajadores, aunque considerando también al personal contratado de manera informal dicha cifra asciende a 1.159 trabajadores. Esto implica que solo conservan el 12% del empleo en el momento de auge (8150 puestos) o solo el 33% del empleo al momento de cierre (3025 puestos).

- En cuanto a los puestos de trabajo, actualmente todas las empresas tienen menor cantidad de trabajadores que los que había al momento del cierre, a excepción de una que ha logrado incrementar el número de trabajadores en un 40%. En otras dos considerando los trabajadores informales el número no ha disminuido. En la mitad de las empresas la cantidad de socios es menor al 50% de los que había al momento del cierre.

- En el 26% de los casos la cantidad de socios ha disminuido con respecto a los que había al momento de la conformación, sugiriendo la reinserción laboral de los asociados que han abandonado la Cooperativa.

- La mayoría son PyMEs con menos de 50 trabajadores. El 40% de las mismas tiene hasta 20 trabajadores y el 38% entre 21 y 50 empleados.

- En promedio, los retiros que realizan los socios rondan los \$827 mensuales a diciembre de 2006. El menor retiro de las empresas en funcionamiento es de \$400 mensuales, mientras que el mayor es de \$2.500. Los retiros promedio aumentan a medida que aumenta la capacidad de producción utilizada.

- Hay un fenómeno de autoexplotación de los socios o de los trabajadores contratados, observándose jornadas laborales muy extensas a costa de no incorporar nuevo personal, o bien salarios del personal contratado por debajo de los de mercado para las horas trabajadas. Esto es una evidencia tanto de baja eficiencia como de incertidumbre respecto al futuro, por lo que se evita incorporar nuevos socios a las Cooperativas, que pasarían a ser personal estable.

- Queda claro que el desarrollo de las empresas recuperadas no es una herramienta para mantener o generar puestos de trabajo. Es una herramienta usada por empleados de empresas que han entrado en crisis para mantener "sus" puestos de trabajo. Es decir, es una política "idiosincrática", específica para casos concretos. Se refiere más al problema de los desocupados excluidos y su reacción frente a esa exclusión que a políticas específicas de creación o mantenimiento del nivel de empleo.

Aspecto legal

- El 17,6% de las empresas no tiene un proyecto de Ley de Expropiación y de las que lo tienen, casi en el 18% de los casos está vencida.

- En la mayoría de los casos las empresas quebraron y los trabajadores tienen acreencias laborales con la antigua empresa, verificadas en la quiebra.

- El valor tentativo de los activos sujetos a expropiación (en los pocos casos en que hay alguna información) es en promedio superior \$ 3.165.937 de diciembre de 2006, un poco más de un millón de dólares al tipo de cambio de ese momento.

Recursos humanos

- De acuerdo a los datos disponibles, en el 33% de las empresas todos los trabajadores son mayores de 45 años, siendo el promedio de edad aproximadamente 47 años. La mayoría de los socios son hombres. Además, en promedio el 14% de los socios están jubilados.

- La gran mayoría de los trabajadores ha adquirido habilidades manuales a través de la experiencia de trabajo en la empresa. Por lo general, la mayoría de los trabajadores tienen mucha antigüedad en las mismas, siendo el promedio de 24 años.

- En casi todos los casos, las Cooperativas se constituyeron exclusivamente con personal de planta, es decir, entre los socios no se encontraba personal administrativo. Esto deja ver la falta de experiencia gerencial y administrativa de los socios para llevar adelante la empresa. A fin de subsanarlo, en muchos casos se optó por contratar servicios profesionales externos, siendo en algunos casos brindados por los movimientos de apoyo a las empresas recuperadas. En el proceso de crisis de las empresas, se produce un desmembramiento de su fuerza laboral. Dada la demanda del mercado laboral, hay algunas funciones del proceso productivo que manifiestan una fuerte salida de personal. Es decir, no todas las funciones resultan igualmente afectadas. Por ejemplo, hay varios casos en que el personal administrativo pudo relocalizarse rápidamente. Así, en las Cooperativas de Trabajo solamente quedaron los operarios o empleados de la línea de producción. En otros casos mucho menos frecuentes, como por ejemplo frigoríficos, el personal de producción se relocalizó fácilmente y quedó el personal auxiliar y administrativo.

Nivel productivo

- El 33% de las empresas consideradas no se encuentra produciendo. El 40% produce a menos del 30% de la capacidad productiva y el 17% lo hace entre el 30% y 60%. Solamente hay dos Cooperativas que producen al 100% y al 80%, que son justamente las empresas que han aumentado la cantidad de trabajadores. Existe un caso particular de una Cooperativa que produjo como tal durante aproximadamente siete años, pero desde el 2005 la producción se encuentra paralizada.

- A su vez, se verifica que las Cooperativas más antiguas son las que están produciendo a mayor nivel de su capacidad productiva. Esto reflejaría un proceso de aprendizaje que se ha dado a lo largo de los años por parte de los socios, que carecían inicialmente de experiencia administrativa y gerencial. Así, las Cooperativas que nacieron en el 2001 en promedio están produciendo al 48% de su capacidad, las que nacieron en el 2002, lo hacen al 26%, las del 2003 al 16% y las de 2004 y 2005 entre un 3% y 9% respectivamente.

- La superficie promedio de los predios ocupados por las Cooperativas es 65.654 m².(dos mil doscientos metros cuadrados por socio de Cooperativa). Eliminando los frigoríficos, con importantes terrenos, la superficie promedio cae a menos de 25.000 m². (mas de ochocientos metros cuadrados por socio de Cooperativa). Es decir, hay una desproporción grande entre la cantidad de personal de las empresas recuperadas y las superficies demandadas para expropiación.

- Las Cooperativas que actualmente se encuentran produciendo generan un total

de salarios mensuales por alrededor de \$902.500⁹, encontrando sólo dos empresas que superan los cien mil pesos mensuales. Dada su estructura de costos esto no significa un buen desempeño, sino más bien la inexistencia de inversiones. En el 12% de las empresas esta suma se encuentra por encima de los 50 mil pesos mensuales y en el 44% en la banda entre 10 mil y 50 mil pesos mensuales. Cabe destacar que muy pocas empresas realizan reservas de capital o provisiones de inversión. En la mayoría de los casos el total de ingresos se destina a cubrir los costos variables de producción y los retiros de los socios.

- La modalidad a fazón es seguida por el 26% de las Cooperativas estudiadas, que representan casi el 38% de las que actualmente se encuentran produciendo.

Principales problemas de las Cooperativas

- El principal cuello de botella para el funcionamiento operativo de las Cooperativas es la falta de capital de trabajo. Esto provoca que en muchos casos las empresas producen a fazón. Esta modalidad es seguida por el 26% de las Cooperativas estudiadas, que representan casi el 38% de las que actualmente se encuentran produciendo. Sumado a esto, las Cooperativas no pueden solicitar préstamos al sector privado debido a la falta de garantías y de seguridad legal.

- Con respecto al producto realizado, muchas de las empresas fabrican productos desactualizados con respecto a sus competidores o que se encuentran en una etapa madura de desarrollo. Además, la carencia de sistemas de comercialización y marketing les deja solamente una pequeña participación en el mercado disponible.

- Según lo manifestado en las entrevistas, la forma jurídica de Cooperativa de Trabajo implicaría un problema de descrédito con los potenciales clientes y de desconfianza con los proveedores.

- Falta de derechos claros de control (derechos de propiedad) sobre los recursos de la empresa.

- Muchas empresas presentan dificultades para comerciar con grandes clientes debido a la falta de escala de producción, dificultades para asegurar la calidad de los productos y por la imposibilidad de vender a plazo.

- No poseen recursos de largo plazo para mantener, actualizar y reemplazar los equipos utilizables.

- Rara vez se mantienen en la Cooperativa los recursos humanos suficientes para organizar de una manera integrada la empresa (en algunos casos se mantiene el personal administrativo, en otros casos se mantiene el personal operativo, pero casi no existen casos en que haya una proporción equilibrada de ambos).

- Generalmente utilizan solo una parte muy reducida de la capacidad productiva total, por lo que los costos fijos se incrementan.

Indicador de Evaluación General

A partir de los casos analizados anteriormente se realizó una clasificación de las empresas, tomando en cuenta el estado de la tecnología, la edad y calificación de los trabajadores, las posibilidades comerciales del producto, el grado de organización de la

⁹ Es una estimación realizada a partir de los retiros mensuales de los socios y la cantidad de personal empleado.

Cooperativa, entre otras variables, a fin de obtener algún ordenamiento respecto al nivel de desempeño y factibilidad de estas empresas.

El análisis permitió la clasificación de las empresas en 5 categorías diferentes:

- 1) Empresas que generan excedentes y podrían pagar una eventual expropiación o negociar con la quiebra (32% de los casos analizados).
- 2) Empresas que tienen bajos excedentes, pero tienen potencial para desarrollar el negocio con inyecciones de capital de trabajo (14,7% de las empresas analizadas)
- 3) Empresas que tendrían que achicarse o asociarse para poder hacer frente a una expropiación, como consecuencia de la gran dimensión de las instalaciones (exceso de capacidad) y la baja potencialidad de su negocio (26,4%).
- 4) Empresas que desvían trabajo, en lugar de crear o mantener fuentes de empleo productivo (explicado por los frigoríficos que representan el 8,8%)
- 5) Empresas con baja participación de los socios y un fuerte componente de problemática social (17,6%).

4. Comportamiento de los agentes

Los hechos estilizados registrados en el conjunto de empresas recuperadas estudiadas presentan características básicamente heterogéneas. No obstante, se trató de identificar algunos casos generales en que el comportamiento respondiera de manera más coherente con principios teóricos.

La evidencia en ese sentido tiene las limitaciones que posee una base de datos limitada y con fuertes componentes cualitativos. Si se supone que la cantidad de socios que permanecen en la Cooperativa es una proxy positiva de la solidaridad, se puede observar que las empresas con mayor porcentaje de socios sobre el personal al cierre tienen mayor éxito (medido como porcentaje de la capacidad productiva utilizado). De hecho, el coeficiente de correlación entre el porcentaje de socios activos sobre personal al cierre y el porcentaje de la capacidad productiva es alto, es 0.72. Un caso claro es una Cooperativa que procesa caucho, que trabaja al 80% de la capacidad productiva y todo el personal quedó en la empresa. Como evidencia de éxito en su gestión, se puede mencionar que agregaron diez empleados, compraron un galpón, compraron maquinaria mediante una oferta a la quiebra, han adquirido maquinaria adicional, contratan servicios de profesionales externos. En otro caso trabajan a un nivel relativamente elevado de actividad y la totalidad de los empleados permanecieron en la Cooperativa (menos uno), aumentaron número de empleados, cuentan con el asesoramiento externo de un contador, un abogado y profesionales para control de calidad, seguridad, higiene e impacto ambiental. En el otro extremo, hay empresas que solamente conservan el 0.05% y el 0.04% únicamente de los empleados como socios (siendo los menores valores) con muy bajos niveles de producción o inactivas.

El proceso de recuperación de las empresas no es una intervención planeada sino que es la consecuencia de la reacción frente a una crisis. Como se ha mencionado anteriormente, ha quedado sólo un parte de los trabajadores que no han podido reinsertarse en el mercado laboral. Esta consecuencia muestra un comportamiento racional por parte de los trabajadores: los que poseían atributos de empleabilidad se han relocalizado y han permanecido aquellos que tienen las menores posibilidades fuera de la Cooperativa. En el caso de las empresas estudiadas, la mayoría de los trabajadores que han permanecido corresponden al personal especializado de la línea de producción (excepto en el caso de los

frigoríficos), mientras que el personal de gerencia y administración logró relocarse en otras actividades. Bajo estas circunstancias los trabajadores que se hicieron cargo del negocio no conocían la totalidad de los elementos de la organización, eliminándose muchas de las rutinas generadas a lo largo de los años en cada una de las empresas. Según Nelson y Winter ¹⁰ esta acumulación de conocimientos derivadas de las rutinas, diferencia a cada organización y genera sinergias sobre el resto de las áreas de la empresa (productivas, financieras, comerciales, etc.). Asimismo, más allá de estar constituidas bajo la forma de Cooperativas de Trabajo, donde se fomenta la participación de todos los trabajadores, se observa que en general sólo el pequeño grupo que forma parte del directorio tiene conocimiento profundo sobre el desempeño del negocio, aún cuando exista transparencia y se busque informar periódicamente. Por ejemplo en una Cooperativa del conurbano tuvieron problemas que serían de fraude interno en la administración. Esto se tradujo en grandes deudas con proveedores y empresas prestadoras de servicios. Actualmente, la Cooperativa se encuentra intervenida por un organismo del municipio donde está localizada, recibiendo asesoramiento de sus profesionales (un contador y un abogado). Además, recibieron un subsidio de treinta mil pesos del mismo organismo para afrontar las deudas provenientes de la administración supuestamente fraudulenta.

En otros casos, se han redistribuido las funciones o las han tercerizado. En un caso, tres de los socios se dedican a las tareas de comercialización y venta. Se han capacitado en cursos brindados por el ex IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa). Un laboratorio externo les analiza la capacidad del agua, insumo de gran importancia para esta actividad. Asimismo, el MNFR (Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas) les capacita con cursos y les provee asesoramiento de un abogado y un contador.

La recuperación de las empresas por parte de los trabajadores implica la desaparición del principal (dueño/ gerencia de la empresa), siendo los agentes (en general operarios de la línea de producción) los encargados de llevar adelante el emprendimiento. Bajo estas circunstancias, los proyectos potencialmente más exitosos son sólo aquellos en los que prima la solidaridad entre los trabajadores o en los que un pequeño grupo más capacitado ve la potencialidad del negocio asumiendo en este caso las funciones del principal, en cuanto a dirección, planificación y organización de la empresa.

Los costos de transacción de las Cooperativas han probado ser relativamente altos. Si bien conservan capacidad de producción, han disminuído sensiblemente la capacidad para efectuar transacciones (información, negociación, redacción de contratos, identificación de proveedores y clientes).

Ante las dificultades que enfrentan los trabajadores para llevar adelante el emprendimiento (falta de planeamiento, capital de trabajo, conocimiento de costos, capacitación organizativa, etc.) pueden enfrentarse a situaciones de selección adversa por parte de los clientes y proveedores. En el caso de los clientes, la nueva situación genera incertidumbre, principalmente con respecto a la posibilidad de no alcanzar la escala productiva, la calidad de los productos y la continuidad en la producción. En el caso de los proveedores, podría asociarse a los problemas de condiciones de pago de los insumos y la pequeña escala de producción que impide negociar directamente con grandes proveedores mejores condiciones en precios y plazos, que aparecen o se agravan al disminuir la información que se tienen en relación con la empresa anterior. Asimismo, este problema también se observa en la imposibilidad de acceder al mercado financiero formal como consecuencia de la falta de garantías y de derechos de propiedad. En general, parece haber varios problemas de disminución de la información o pérdida de reputación, que pueden señalar para un aumento de la selección adversa hacia las Cooperativas. Se pueden mencionar varios ejemplos, generalmente de provisión de insumos para otras empresas de mayor tamaño, en que se invoca la falta de conocimiento de las empresas mayores para

¹⁰ NELSON, Richard R. y Sydney G. WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge (U.S.A.) , 1982

poder contar con pedidos de mayor tamaño y, al mismo tiempo, la limitada capacidad financiera como para operar con mayor uso de la capacidad productiva. Por ejemplo, el segmento de producción de electrodomésticos es muy competitivo, con empresas productoras de primera línea, líderes en el mercado, con tecnología de punta, a las que la Cooperativa no puede acceder como proveedor por producir en “batches” de tamaño limitado que impide asegurar una calidad estable. En el negocio de los repuesteros, de producción de repuestos para automóviles, no pueden producir para terminales automotrices por las cantidades solicitadas, nuevamente por “batches” limitados. En general, se registraron de manera repetida argumentos de estos tipos como origen de los problemas de las Cooperativas los posibles clientes o proveedores no le reconocen la continuidad con la empresa anterior (en calidad, capacidad de producción, etc.) por lo que tienden a restringir las operaciones con ellos.

La existencia de azar moral puede observarse en aquellas organizaciones donde no prima el objetivo de solidaridad. Algunos de los trabajadores pueden no tener incentivos a realizar un mayor esfuerzo sabiendo que los ingresos se reparten en partes iguales entre los socios de las Cooperativas. Sólo en algunos casos se ha evolucionado a otras formas de pago basadas en incentivos que se acercan más a la organización típica de una empresa de mercado. En una Cooperativa donde los retiros no son igualitarios, los retiros de los socios varían de acuerdo a las tareas realizadas y van desde \$800 a \$1.100 mensuales, mientras que los aspirantes a socios reciben salarios de \$720 mensuales. En otro caso, los retiros de los socios son en promedio \$1500 mensuales, pero dependen del puntaje otorgado a cada socio en función del cumplimiento de horarios, innovación y el trabajo aportado (la escala salarial oscila entre \$800 y \$2.500 mensuales, para una jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes). En un tercer caso, los retiros de los socios varían, de acuerdo a las tareas realizadas y el nivel de capacitación, entre \$600 y \$1.350 mensuales (la jornada diaria es de 10 horas con 1 de descanso). En un cuarto caso, los retiros de los socios oscilan entre \$400 y \$1300 mensuales, dependiendo de la tarea desempeñada y el grado de responsabilidad, mientras que las jornadas laborales son de 8 horas diarias, distribuidas de acuerdo a la tarea realizada.¹¹ En el caso final, los retiros de los socios tienen un mínimo de 800 pesos mensuales diferenciados en 4 categorías de acuerdo a las tareas desempeñadas. Hay una distinción explícita entre asociados y contratados, que se racionaliza con argumentos tales como que no lucharon por el ideal, no sufrieron todo el proceso, etc.

Las restricciones de capital de trabajo han llevado a que sea muy frecuente el trabajo a fazón (un cliente externo contrata solamente la utilización de las máquinas y el trabajo, proveyendo la materia prima y todos los insumos necesarios. Todas las empresas que trabajan a fazón presentan un porcentaje bajo de la capacidad productiva utilizada, entre 10 y 35%. Este es un promedio de utilización con bastante dispersión. Los pedidos a fazón les permiten trabajar a alto nivel de capacidad durante períodos breves de tiempo, no consiguiendo contratos de larga duración.

En las Cooperativas de mayor éxito relativo existe conciencia de la necesidad de implantar normas de calidad. En un caso de cromo hojalatería y litografía, se encuentran tramitando la certificación de normas ISO 9000 como condición necesaria para poder ser proveedores de envases para empresas agroalimentarias de importancia. En otros casos han certificado con Normas IRAM o bien certificaciones específicas que permiten el almacenamiento de sustancias importadas. En el otro extremo, los frigoríficos son un caso claro de las dificultades de implementación de las normas de calidad. SENASA es el ente público dependiente de la SAGPyA, que debe certificar la capacidad de los frigoríficos para cumplir diferentes normas para consumo interno y para exportación a diferentes países. En este caso, los tres frigoríficos que se analizaron están sin actividad debido a esta restricción ineludible.

¹¹ Administración cumple un horario de 9 a 17 hs, mientras que los oficiales de planta cumplen turnos de 8 horas, rotativos, ya que es una planta de proceso continuo.

En cuanto a las cuestiones contractuales, se ha operado una profunda regresión desde los contratos relaciones, de largo plazo, existentes en las condiciones anteriores, a contratos spot, que impiden planes de largo plazo eliminando la posibilidad de generar sinergias derivadas de relaciones de este tipo. Asimismo, la ausencia de derechos de propiedad hace que sean poco confiables, les impide acceder al mercado financiero y celebrar contratos de largo plazo con proveedores y clientes.

Otra cuestión recurrente en los casos analizados es que hay numerosas oportunidades en que las Cooperativas han recibido o reciben importantes subsidios de organismos públicos (nacionales, provinciales, municipales y organizaciones empresarias que administran fondos públicos) con propósitos no definitivos en una estrategia de largo plazo (por ejemplo, como contrapartida se les requiere hacer el mantenimiento de equipos o instalaciones que están inactivos). Asimismo, es frecuente encontrar que los socios de las Cooperativas están recibiendo planes Jefes y Jefas de Hogar. En todos los casos encontrados, no hay coordinación entre los organismos subsidiantes ni hay planes de largo plazo para su uso, por lo que hay serios problemas de incentivos. En ciertos casos, frecuentes pero no mayoritarios, la información parece inducir a suponer que la recuperación de la empresa tiene más la motivación implícita de recibir este tipo de ayuda que de volver a producir. En todos los casos, se muestra por lo menos como intenciones puntuales de resolver la cuestión sin una coordinación adecuada de los esfuerzos públicos. En esta cuestión específica puede existir azar moral: el uso de la empresa recuperada no para producir sino para demandar subsidios o para requerir que la transferencia a título oneroso sea a valor cero o muy reducido. El valor cero es mencionado en los casos en que se habla de estatización o transferencia (el lado anti-sistema del proceso), en que la empresa sería propiedad del Estado pero su uso y usufructo sería del personal.

Consistente con el párrafo anterior, la conducta del sector público provincial no ha sido eficaz en este problema. Aparte de la concentración de los esfuerzos de los legisladores en el uso de leyes de expropiación, al no existir ningún otro marco legal, los esfuerzos de implementación de las leyes ha resultado sumamente difícil a los organismos provinciales por la no existencia de recursos presupuestarios específicamente destinados a estos fines. Esto ha demorado la ejecución de estas leyes más allá de sus plazos originales, lo que lleva a que muchas de ellas han caducado y requieren su extensión para seguir siendo válidas.

Cuando se comienzan a presentar los problemas de crisis de empresas, la mayoría de las demandas de solución fueron canalizadas hacia legisladores bonaerenses, posiblemente tanto por la cercanía espacial de las situaciones como por el interés político por parte de los legisladores. Algunas fuentes han señalado que la separación entre Legislativo (promulgador de las leyes de expropiación) y el Ejecutivo (el implementador de la ley y el que debería ser el que aportara los recursos financieros para la expropiación) favorece una actitud oportunista (en el sentido de romper un juego repetido y obtener un beneficio) por parte de los legisladores. De hecho, parece ser que los legisladores favorecen la expropiación porque da una respuesta clara a su territorio electoral. Redactar y lograr aprobar un marco legal integrado es más eficaz para lograr un objetivo de eliminación o disminución de la exclusión en el empleo, pero es mucho menos específico y mucho más dilatado en el tiempo.

Otra cuestión que se presenta en el comportamiento de los legisladores es que cuando comienzan a aparecer los casos de pedidos de leyes de expropiación, se observa una tendencia a la aceleración de las presentaciones. Muchos legisladores reciben demandas y actúan en la dirección que observan en los otros. No hay coordinación ni límites, porque si acuerdan pueden dejar su reclamo afuera del paquete. Otro elemento de comportamiento que se presenta en este caso es la presencia de un problema de "recursos comunes"¹². Este es un caso en que los costos de transacción se ven aumentados por la influencia de los

¹² DIXIT, Avinash K., The Making of Economic Policy, The MIT Press, Cambridge (USA), 1997, pp. 114-122

diferentes grupos de interés que actúan en la distribución de un presupuesto público. El equilibrio presupuestario requiere un comité central para determinar su reparto. Si muchos grupos pueden generar medidas que comprometen recursos, el resultado es un desequilibrio. En este caso, faltó una decisión central o centralizada que determinara la importancia del tema de empresas recuperadas e hiciera una previsión presupuestaria consistente, para manejarse dentro de ella. Al estudiar los casos se debería llegar a una solución única que determinara los casos factibles. Si no se hace así, se tiene el problema de “recursos comunes” y cada uno querrá adelantarse en su explotación. Aquí hay oportunismo porque es un juego no repetido, en el sentido del Dilema del Prisionero. La ley de expropiaciones exige toda una serie de informaciones y estudios previos, pero el legislador no tiene los recursos para realizarlos. Se puede usar estructuras de terceros, pero es necesario asegurar la neutralidad de los análisis. Otra alternativa es poner restricciones como ser de monto de expropiación por empleado, plazos de recuperación de las empresas, etc.

Toda otra alternativa fuera del uso de la expropiación por parte del Poder Legislativo significaba entonces respuestas demoradas en el tiempo y requería muchos recursos profesionales para realizar estudios específicos para cada empresa. Dada la inexistencia de organismos que pudieran realizar estas tareas, esta decisión del Legislativo, aunque miópica (no daba soluciones de largo plazo), permitía satisfacer en lo inmediato las demandas de los grupos de interés. Esta vía de la expropiación tiende a solucionar el problema de los derechos de propiedad, pero al costo de generar una deuda por compras de activo fijo¹³.

En lo que hace al Poder Judicial, hay numerosos casos en los que jueces intervinientes en quiebras de estas empresas han llegado a acuerdo con las Cooperativas, concediéndoles autorización para funcionar, algunas veces a cambio de un canon, un contrato de locación o un contrato de leasing. Frecuentemente, se ha comentado la insuficiencia de la actual Ley de Quiebras nacional para poder llevar adelante este tipo de situaciones, aceptando los intereses de las Cooperativas de trabajadores y negociando una contraprestación contra las acreencias laborales.

5. Estrategias factibles en este contexto

Una de las debilidades más importantes registradas en las empresas analizadas es la falta de planificación y organización de las principales actividades de la empresa. La formulación de un plan debe concentrarse en los objetivos y estrategias que pueden seguir las empresas recuperadas. En general, el objetivo principal ha sido el mantenimiento del empleo en la empresa, aunque la información disponible muestra que ese objetivo ha sido cumplido de manera parcial, pues en una gran mayoría no han podido mantener la totalidad del empleo previo (porcentaje de mantenimiento).

La principal oportunidad que tienen las empresas recuperadas como grupo es la expansión económica de los cinco últimos años. Las características de esta recuperación son la existencia de un tipo de cambio alto y de un fuerte aumento en el consumo agregado, por incremento y redistribución del ingreso. Por el lado de las amenazas, la paulatina valorización del peso argentino (su valor real ha aumentado respecto al dólar) ha disminuido lenta pero continuamente el nivel de protección y aumentado la competencia de las importaciones. La posibilidad de perturbaciones a nivel mundial potencian esta amenaza y añaden mayores costos financieros al generar niveles mayores de riesgo en los mercados

¹³ El sistema de expropiación vigente implica que la entrega de los activos expropiados a las Cooperativas debe ser hecho a título oneroso. Dado que el Estado no puede subsidiar la transferencia de la propiedad, pues no está explicitado así en ninguna de las leyes promulgadas, la Cooperativa debe asumir la deuda por un monto equivalente por lo menos al efectivamente pagado en la expropiación.

emergentes, como lo sucedido durante agosto de 2007. Al mismo tiempo, hay empresas nacionales que han podido aprovechar la oportunidad de un mercado interno creciente desde fines de 2002 de una manera más intensa y desde los primeros momentos. Estas empresas están mejor posicionadas en la actualidad que las empresas recuperadas y constituyen otro elemento de competencia en crecimiento que puede perjudicar a las empresas recuperadas.

Desde el punto de vista interno a la empresa, la evaluación de su base de recursos permite observar que las principales fortalezas son, en general, la experiencia de sus recursos humanos, el conocimiento de procesos productivos y la existencia de capital social en la forma de una red de relaciones con proveedores y clientes¹⁴. Sin embargo, en muchos casos son fortalezas muy reducidas por la obsolescencia de su tecnología. Desde el punto de vista de las debilidades, la principal aparece claramente como la ausencia de definidos derechos de propiedad. En todo el proceso de recuperación de las empresas, no existen derechos legales para vender activos de propiedad de éstas. Otra debilidad muy importante es la financiera: las empresas recuperadas son organizaciones con un capital de trabajo muy reducido y sin capacidad de inversión. Esto repercute a su vez en la elevada obsolescencia o antigüedad de sus bienes de capital y de su base de conocimiento. Finalmente, se observa que la mayoría de las empresas recuperadas solo han podido mantener fuerzas de trabajo desequilibradas, con mayor o menor importancia de la administración o de la producción. Esto se debe a que las oportunidades laborales no han sido similares para los distintos integrantes del personal y se ha producido la salida justamente de aquellos que fueron más demandados en el mercado laboral.

Las estrategias posibles más generales son: integración, intensidad, diversificación, defensivas y alianzas estratégicas. Del balance de las diferentes estrategias posibles, queda claro que el abanico de opciones a disposición de las empresas recuperadas es extremadamente reducido. Las empresas recuperadas deben concentrarse en un negocio que puedan financiar adecuadamente y no dispersarse en muchos productos. De hecho, solo son aplicables total o parcialmente las tres estrategias siguientes:

1. Estrategias intensivas: Rediseño de productos para favorecer la comercialización, vía algún tipo de mecanismo de asistencia pública y a bajo costo;
2. Estrategias de integración verticales: Desarrollo de alianzas estratégicas que permitan distribuir riesgos y acceder a mecanismos más aptos para llegar a los mercados de interés.
3. Estrategias defensivas: Mecanismos de reorganización que permitan optimizar el uso de los recursos disponibles

La limitación en el número de estrategias posibles indica claramente las restricciones que tienen las empresas recuperadas para tener un desempeño exitoso en condiciones normales de mercado.

6. Conclusiones

El tema de empresas recuperadas es una cuestión de mantenimiento de puestos de trabajo en empresas en crisis. Como tal, enfatiza el impacto productivo pero deja de lado el efecto transaccional. Es decir, para los defensores de la recuperación de empresas, lo que se pondera positivamente es que se mantenga el nivel de empleos, asumiendo que la

¹⁴ En toda esta problemática, es paradójico que se enfatiza el rol de los activos y se deja totalmente de lado el rol de las capacidades del personal de las empresas recuperadas.

gestión está garantizada por el hecho de mantener la empresa operando. Evidentemente, esto tiene problemas de sustentabilidad en las empresas.

El estudio muestra que se trata de un conjunto bastante heterogéneo de empresas recuperadas localizadas en la Provincia de Buenos Aires, donde conviven empresas con tecnología moderna, recursos humanos calificados y buenas perspectivas de desarrollo con otras organizaciones que tienen trabajadores próximos a jubilarse, con habilidades desactualizadas, maquinaria obsoleta y escasas posibilidades de sustentabilidad.

Bajo esta perspectiva, no se puede recomendar una única política que resuelva el problema de las empresas recuperadas, sino que es necesario contar con un amplio número de herramientas que pueda dar solución a los diferentes casos.

El tema de la recuperación de empresas, requiere, además de consideraciones de eficiencia, consideraciones de equidad social respecto al resto de la sociedad por la magnitud de los recursos a utilizar. La expropiación (a pesar de ser a título oneroso) implica una gran erogación de fondos por parte del Estado en beneficio de un grupo de trabajadores. Con contadas excepciones, resulta difícil suponer la posibilidad de recuperación de esos recursos considerando la capacidad de generación de beneficios de las Cooperativas, aún considerando plazos y tasas de interés subsidiados pero reales (es decir, que permitan recuperar el valor real de las expropiaciones pagando tasas de interés real de no más de seis u ocho por ciento anual). Según los datos disponibles, los trabajadores agrupados en las empresas recuperadas representan menos de 0.1% de la población económicamente activa de nuestro país. Como consecuencia de las grandes superficies a expropiar el valor por trabajador está, en promedio, en casi sesenta y siete mil pesos por socio de Cooperativa, aproximadamente diecisiete mil setecientos dólares al tipo de cambio de diciembre de 2006.

Como recomendación de política, una cuestión importante consiste en la definición precisa de empresa recuperada, a fin de determinar en qué momento la empresa deja de ser recuperada y pasa a ser una nueva empresa. En este sentido se puede interpretar al proceso de recuperación como la constitución de tres etapas diferentes:

- Etapa de organización: En esta primera etapa se encuentra un momento de asociación de los trabajadores, que en algunos casos puede resultar conflictivo dado que se caracteriza por la ocupación temporal de la empresa. Aquí comienzan a elaborarse redes de contactos para sobrellevar una situación que a menudo se convierte en el punto más álgido de crisis para los obreros, hasta el momento que obtienen la sanción de la ley particular de expropiación.

- Etapa de recuperación: En esta etapa comienzan a vislumbrarse los primeros indicios de recuperación de la empresa, donde los trabajadores deben concentrar sus esfuerzos en retomar el proceso de producción. Aquí los resultados son variados, hay empresas que cuentan con cierta viabilidad económica y otras que no.

- Etapa de consolidación empresarial: En esta etapa la organización deja de ser una empresa recuperada y comienza a tener personalidad propia en el mercado (puede tomarse como ejemplo el caso de Pauny, ex - Zanello).

Las empresas que no logren entrar a la tercera etapa tienen dos opciones: se resuelve la cuestión de los trabajadores y se continúa con la vía judicial para los activos de la empresa; se define un proceso por el cual los trabajadores trabajan los activos como en una empresa en desaparición, con mantenimiento intenso pero sin renovar bienes de capital, y valuando los activos a precio de chatarra, hasta que los trabajadores se jubilan o retiran. Es por ello que se considera relevante que el proceso de recuperación esté acotado en el tiempo de modo que, ya sea a través de la expropiación por parte del Estado, o la negociación directa con la quiebra, deberá tener un final pre-determinado. Este plazo predeterminado es crucial para evitar oportunismo rompiendo el convenio y pretendiendo subsidios permanentes.

El fenómeno de empresas recuperadas parece tener un horizonte temporal acotado, es decir que su vida sería finita, tanto en casos de empresas exitosas (que tratan de eludir la calificación de Cooperativa de Trabajo o empresa recuperada y alejarse de los movimientos de empresas, como condición para adquirir reputación y lograr operar exitosamente en el mercado) o para los casos de empresas no viables (que al momento de eliminarse los subsidios, retirarse los socios o caerse el proceso expropiatorio no tienen las fortalezas suficientes para llevar adelante el emprendimiento). Por lo tanto es recomendable, la transición de estas Cooperativas de Trabajo exitosas hacia otra forma jurídica que les otorgue mayor posibilidad de celebrar contratos con terceros, asociarse y contratar personal. Bajo esta perspectiva gozarían de los beneficios ligados a la Cooperativa de Trabajo durante la etapa de formación y consolidación.

Otra de las cuestiones a considerar es la ausencia de políticas públicas de soporte a las empresas recuperadas para que puedan sanear las debilidades técnicas, de capacitación, organización y financiamiento. Se debe considerar también la viabilidad de una política industrial activa de parte del estado, que provea medios a estas empresas para superar los problemas de competitividad derivados del agotamiento del modelo ISI. La cuestión fundamental es que el Estado argentino no tiene recursos ni posee procedimientos para encarar esta situación o puede encontrar medios más adecuados de generación de empleo en la promoción de proyectos emprendedores que sean sustentables y que requieran personal capacitado.

A partir de esta investigación se ha obtenido un diagnóstico conciso aunque parcial del universo de empresas recuperadas, dado que se han analizado alrededor de un tercio del total de empresas detectadas en esta situación en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires. Aunque metodológicamente el análisis es esencialmente cualitativo, el reducido número de casos y su heterogeneidad impiden analizarlo en forma no paramétrica.

Queda como principal conclusión que, en un sistema económico con las características de nuestro país, las probabilidades de crisis periódicas puede afectar la viabilidad y el comportamiento de muchas empresas. Este análisis ha mostrado que en muchos casos el proceso era evitable en mejores condiciones macroeconómicas. En otros casos, hay evidencia de que aún podrían haber sustentado su operación por un período de varios años. Para poder enfrentar estos problemas es necesario contar tanto con instituciones adecuadas como con organizaciones, tanto privadas como públicas, que puedan implementar acciones de manera eficiente, eficaz y equitativa. No contar con esos recursos genera mayores costos a la sociedad en su conjunto y principalmente a los operarios de estas empresas.