



Universidad Nacional de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Economía Social y Desarrollo Local

Director: Dr. Daniel Nieto Michel
Docente Responsable: Lic. María Laura Coria
Alumna: Lic. Romina Zbihlei

Marzo 2014

Caso de Estudio: Cooperativa Kabrones Ltda.

Introducción

Actualmente la República Argentina tiene una población carcelaria de 60 mil personas. Al retornar su libertad, el 45% no consigue trabajo. Mientras que el porcentaje de los trabajadores, lo hacen en la informalidad. Otro dato importante y que demuestra la falta de éxito del tratamiento y la recuperación de los reclusos, es que el 40% de la presidiarios reincide. Los ex convictos sufren la carga de no contar con antecedentes laborales pero si penales, lo que hace difícil que puedan aceptarlos en un empleo legal, además un alto porcentaje tiene familias sin trabajos dignos, siendo la reincidencia una opción a su alcance.

Se puede observar a través de las estadísticas que la prisión destruye la identidad, se precariza la cultura y la economía se vuelve marginal. Los convictos, tienen escasa sociabilización y alta marginalización de la sociedad.

En el año 2014 en Argentina, según datos del INAES¹, existen en total 27.800 cooperativas, de las cuales 21.400 son cooperativas de trabajo.

“Una cooperativa de trabajo es una fuente de producción o de prestación de servicios, gobernada, administrada y desarrollada únicamente por sus asociados trabajadores, obreros, técnicos, administrativos o profesionales, todos con los mismos derechos y obligaciones”.

“Una cooperativa de trabajo, es la unión de voluntades puestas al servicios de la causa común que aspira a la liberación humana y al logro de condiciones de trabajo justas, participación y responsabilidad integral en la marcha de su empresa y de sus resultados económicos y sociales, dentro de la práctica de las más pura democracia, que asegura el respeto individual, la acción conjunta, la justicia y la libertad.”

Dentro de una cooperativa de trabajo cada asociado debe conocer en profundidad cuánto le ofrece el sistema para encontrar su liberación social y económica, dentro de un ambiente de total democracia, donde la persona humana es el factor principal y determinante de toda la actividad que se realice.

¹ El INAES es el organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, que ejerce las funciones que le competen al Estado en materia de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual.

Descripción

La cooperativa de trabajo Kabrones, se especializa en el rubro textil y marroquinería. Se gesta como idea, dentro de la Unidad 12 de Gorina en la Ciudad de La Plata, ante la necesidad de los internos de solventar a sus familias y no caer en la reincidencia.

Marcelo Vargas, socio fundador de Kabrones y actual presidente, lleva la idea de la creación de la cooperativa. Impulsado por su hermano, quien al salir del penal se interiorizó en el cooperativismo y formó una cooperativa de construcción que actualmente se encuentra trabajando en la urbanización de la Villa 31.

En el Centro de Formación Profesional dentro del Penal, recibieron talleres de marroquinería para la realización de artesanías en cuero. Julio Fuque, actual secretario de Kabrones, conoce a Marcelo y a otros futuros asociados con los mismos ideales, que buscan tomar las decisiones necesarias para recuperar su libertad y concretar el sueño de obtener un trabajo digno.

Un heterogéneo grupo de profesionales se vuelven el sostén del proyecto en gestación, principalmente psicólogos sociales y capacitadores de la Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA), que buscaron dar el marco para la inserción social mediante la inclusión laboral.

La Unidad carcelaria N°12, cuenta con un régimen semi abierto, lo que brinda la posibilidad de realizar ciertas actividades laborales en los meses previos a recuperar su libertad. Si bien los socios fundadores cuentan con el derecho al trabajo se encontraban privados de su libertad, “Los Kabrones” contaron con el apoyo de sus familias que colaboraron realizando las tareas necesarias para la formación de la cooperativa,

Me cuenta Marcelo que sus últimos meses en la cárcel, le daban 36 horas de libertad por quincena, él las dedicaba a recorrer comercios mayoristas textiles para aprender sobre precios y calidades, mientras su familia lo esperaba. Si bien consideraban que era demasiado el tiempo que le estaba dedicando, hoy su esfuerzo muestra sus frutos.

A finales del año 2009, Julio y Marcelo recuperaron su libertad y el proyecto pudo constituirse en cooperativa, siendo Cooperativa Kabrones Ltda. la primer cooperativa de Argentina y la segunda de Latinoamérica creada bajo contextos de encierro. De esta manera dieron comienzo al trabajo en forma unificada, dejando de lado la causa personal para comenzar a ser parte de un grupo al que le brindarán todo su apoyo y dedicación, donde el “yo” se transformó en “nosotros” y se aceptaban las decisiones de la mayoría en cualquier circunstancia.

En la etapa inicial no entraban las especulaciones, ya que la razón de formar una cooperativa de trabajo no fue lucrar, ni trabajar menos, ni tampoco contar con exenciones impositivas. Todo lo contrario, el objetivo de Kabrones fue crear una fuente permanente de trabajo, que asegure condiciones socioeconómicas justas, liberándose de la condición de asalariados, entre otras liberaciones más fuertes y necesarias para este grupo humano, principalmente se transformaron en dueños de su propio destino.

El capital inicial es formado por subsidios recibidos por el Ministerio de Desarrollo Social, que le permitió comprar las primeras maquinarias para la elaboración de los productos y el alquiler de un local en el Gran Buenos Aires. Junto con otras máquinas prestadas y la constante ayuda de cooperativistas y la inclusión a la vida institucional de FECOOTRA, lograron perfeccionarse mejorando la calidad de su producción, y decidieron orientar su proyecto hacia el rubro textil y logrando con el tiempo el traslado al barrio de Barracas.

El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación busca con estas políticas de subsidios escuchar a los emergentes sociales, e intentar rescatarlos de su situación a través de políticas públicas. Si bien, Marcelo y Julio coinciden en que esas políticas ayudaron en un pasado, hoy no requieren subsidios, si no créditos productivos a tasas bajas, apoyo legal para acceder a otros mercados y capacitación.

En la actualidad, Kabrones cuenta con 18 asociados, siendo la mitad ex presidiarios, y el resto se conforma por inmigrantes ilegales y familiares de los asociados. Trabajan en su sede, en el barrio de Barracas y cuentan con un espacio en el Centro Metropolitano del Diseño de la Ciudad de Buenos Aires.

La capacidad productiva de la cooperativa es de 2500 prendas cada 20 días hábiles, siendo ropa de trabajo su principal producción. La Línea 29 de colectivos y programas sociales, como Ropa para Todos, son sus principales clientes.

Rol social de la Cooperativa Kabrones

La cooperativa tiene un marcado rol social y busca que la sociedad comprenda y brinde una nueva oportunidad a los ex convictos. Kabrones es garante legal de presidiarios permitiéndole obtener el permiso necesario para la reinserción mientras cumplen el final de su pena. A su vez, ayudan en la regularización de la situación migratoria de los asociados, colaborando en obtener su documentación.

Otra manera de cumplir un rol social en la cooperativa es tercerizando parte de las tareas para que actuales presidiarios puedan trabajar dentro del penal y obtener un ingreso para sus familias. Cuenta Marcelo que en sus visitas a los penales, conocieron mucha gente y uno de sus objetivos fue integrar en la cooperativa al que demuestra intenciones de esfuerzo y superación personal, esperando un cambio y predisposición en su nueva vida.

En mi experiencia en la cooperativa, tuve la oportunidad de conocer a Jing, un ex presidiario de origen chino, que había recuperado la libertad hacía unas semanas, se encontraba en situación ilegal ya que en la cárcel le habían perdido su documentación y no podía salir del país, ni realizar los trámites desde la embajada china. Kabrones, junto con sus abogados, se encuentran trabajando para que pueda conseguir su documentación y legalizar su situación. Si bien la historia de vida de Jing es dura, encontró en Kabrones a un grupo de amigos que le dieron una oportunidad. Sin saber del rubro textil, Jing pudo aprender las tareas con dedicación, y hoy se encuentra agradecido, colaborando activamente y demostrando su esfuerzo de manera diaria.

Un actor de principal importancia es FECOOTRA, que actualmente busca sistematizar la experiencia positiva de Kabrones en otros grupos de internos, dando a conocer el modelo cooperativo como alternativa en contexto de encierro. Donde se busca estimular la reintegración de quienes se encuentran cumpliendo condenas carcelarias mediante la modalidad de trabajo cooperativo.

Por su parte, Kabrones colabora como referentes y tutores de dos grupos: el primero con actividades relacionadas a la marroquinería en la Unidad 9 de La Plata, y otro proyecto en la Unidad 35 de Magdalena con la creación de menús para restaurant en sistema braille. Con gran efecto multiplicador buscan fomentar el cooperativismo colaborando en los distintos proyectos productivos.

Análisis FODA

El análisis FODA es un avance en el planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa².

Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. El análisis que se realiza de los mismos se refiere a la relación entre el estado en el

² Control de Gestión: Una posible aplicación del análisis FODA – Luisa Lazzari y Victor Maeschalck.

que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado. Dado que las variables de este aspecto externo no son controlables, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa.

Los aspectos internos se agrupan bajo los conceptos de “fortalezas” y “debilidades”. El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, determinada por los aspectos internos.

A continuación se desarrolla un análisis FODA aplicado a la Cooperativa Kabrones Ltda., luego la propuesta estratégica junto con las recomendaciones sugeridas.

Análisis FODA - Cooperativa de Trabajo Kabrones Ltda.

Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	Recursos físicos de capital propio	Falta de experiencia planificadora a corto, mediano y largo plazo.
	Personal con experiencia en el oficio	Ausencia de costos estandarizados para poder presentar presupuestos acordes y reales a las distintas demandas. Escasos conocimientos en comercialización
	Fuerte sentido de pertenencia a la cooperativa en la mayoría de sus asociados.	Informalidad ante los lineamientos cooperativos: si bien se respeta la cooperativa en sus valores, no es tan así con las obligaciones que demanda
	Canales de venta de los productos fuertemente definidos	Poca gestión administrativa: falta de un responsable con conocimientos y gestión comercial
	Miembros de FECOOTRA / asociados a la Red Textil	Carencia de experiencia innovadora en los productos
	Existen mecanismos de autocontrol internos	Escasa visión global del negocio textil. Falta de análisis del mercado.
	Educación cooperativa: Organización de talleres textiles para capacitar al público en general, charlas en universidades, cárceles y encuentros públicos	Poca proyección del negocio: Falta de previsiones, análisis de competidores latentes, mercados cautivos donde puede existir proyección.
	Exposición de sus productos en diferentes espacios masivos: Tecnópolis, Costa Argentina en temporada alta, entre otros	Falta de capacitación gerencial y de gestión empresarial
Genera empleos en grupos marginales	Baja presencia del estatuto de la cooperativa, entre los asociados	
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
	Fuerte apoyo de organizaciones vinculadas directamente a la economía social: INAES, FECOOTRA y Ministerio de Desarrollo de la Nación	Cambios políticos y económicos podrían afectar el futuro de las cooperativas de trabajo. Pueden ocurrir cambios de políticas de mercado en detrimento de todas las cooperativas
	Apoyo de iniciativas relacionadas con la economía social a proyectos en contexto de encierro	Ausencia de una Ley de Cooperativas de Trabajo
	Lugar distintivo al ser la primer cooperativa en el país surgida en contexto de encierro	No posee activos inmobiliario propios. Podría generar un grave problema en un mercado inmobiliario cambiante.
	Poco tiempo de historia, existen horizontes por descubrir, apoyados en la buena experiencia hasta la fecha	Pueden existir casos de competencia dentro del mercado textil, que trabajan en la ilegalidad, lo que genera una fuerte reducción de los costos de los competidores.
	Dificultades para conseguir financiamiento productivo del sistema financiero formal.	

Propuesta estratégica en base al FODA realizado

Para sostener las **fortalezas**, se debe continuar fomentado la filosofía cooperativista. Para lograr el espíritu del cooperativismo es necesario educar y ser educado, ya que el caso de Kabrones (como en la mayoría de las incipientes cooperativas), provienen de otros medios y sistemas que les enseñaron distintos caminos.

Se debe mantener la educación cooperativa junto con el programa de educación periódico y con bases firmes, como llevan adelante hasta la fecha. Los medios económicos para realizar esta tarea, corresponden al 5% para Educación y Capacitación Cooperativa que determina el Art. 42 de la Ley 20.337, o emplear la opción del artículo 46 de la misma Ley, entregando las sumas correspondientes a la cooperativa de grado superior. La educación es una de las bases esenciales que hacen al éxito de la gestión cooperativa, es una inversión positiva de futuro que redundará en beneficio de todos.

A nivel de los fundadores que llevan adelante la gestión de la cooperativa, se debe dar supervisión y seguimiento a la capacitación en la administración de negocios y al aumento del margen de ventas con horizontes futuros por ser conquistados. En el general de los asociados se debe fomentar la creatividad y buscar formas de motivación e incentivo.

La educación y capacitación deben ser consideradas como metas a alcanzar dentro de los objetivos de la cooperativa, sin descuidar la realización de una tarea progresiva que en un tiempo determinado permita a todos los asociados, mejorar su preparación doctrinaria y técnica, para que la cooperativa cuente con un plantel idóneo y apto que pueda cumplir con sus responsabilidades en la institución.

Hay que aprovechar las **oportunidades** actuales, teniendo en cuenta el impacto social que una experiencia de estas características genera, al margen de contar con todo el apoyo de las organizaciones vinculadas a la economía social, deberían continuar aprendiendo y tomar ejemplos para seguir creciendo. Una propuesta que aún no fue incluida, es un mercado virtual a través de una página web actualizada que permita dar a conocer los productos que se desarrollan y ampliar los posibles clientes.

Para enfrentar las **amenazas** se pueden apoyar principalmente en organismos internacionales cooperativos de líneas crediticias y capacitación técnica, para mejorar la situación económica y financiera. Sin dejar de evaluar la incorporación de nuevos mercados.

La actual Ley de Cooperativas argentina es muy generalista, y no se incluyen temas de principal interés para las cooperativas de trabajo. Teniendo en cuenta la relatividad de estas, sobre el total de cooperativas y el ascenso exponencial que sucede en Argentina, se debe crear un proyecto de Ley específica para cooperativas de trabajo. Kabrones debe colaborar con su ejemplo, amparándose principalmente en las federaciones y confederaciones para acompañar a la iniciativa de presentación de un proyecto de ley que ayude al crecimiento del sector.

En el caso de las **debilidades** se debe trabajar de manera fuerte y permanente para solucionarlas, principalmente se debe intentar aumentar sus clientes en volumen para que crezca su mercado. Otra gran debilidad que hoy enfrenta Kabrones, es capacitar a uno de sus asociados que se convierta en el referente responsable en comercialización y gestión, para poder proyectar horizontes en los próximos años, y a su vez, lograr establecer objetivos de corto y mediano plazo.

Deben estar preparados para competir con otras empresas del sector que no están habilitadas y se mantienen en la informalidad, esta realidad obliga a la cooperativa a generar un ahorro de costos para lograr competir. Ante esta situación no deben hacerlo a expensas de sus asociados, al contrario, la cooperativa debería cuidar a sus asociados. La cooperativa tiene ventajas para afrontar la competencia en distintos segmentos del mercado, debido a las cargas sociales y otras obligaciones laborales que no debe abonar, ya que sus trabajadores son todos asociados, y el costo de oferta del servicio se vuelve menor a las empresas privadas.

Por otro lado, para solucionar la debilidad de falta de presencia de los documentos que constituye la cooperativa y continuar con la educación brindada, es importante que cada asociado reciba un ejemplar de la Ley de Cooperativas N° 20.337, copia de los reglamentos internos con los que necesariamente tiene que contar la cooperativa³. A su vez, copia del estatuto y de toda resolución (si existiera). En el caso de Kabrones, esto es una fuerte debilidad, pero con poco esfuerzo puede solucionarse y obtener prósperos beneficios, ya que no sólo será un elemento de instrucción y capacitación, sino también porque es necesario que los cooperativistas conozcan los derechos y obligaciones que tienen y contraen como asociados.

Otro punto de mejora es la obligatoriedad de la realización de las Asambleas tanto ordinarias como extraordinarias, ya que si bien como me comentó Marcelo, todo en Kabrones se decide en conjunto, es bueno para la organización la exhibición de los resultados y la consideración de los distintos temas que puedan tratarse, además de ser un requerimiento legal.

³ La disciplina interna correctamente aplicada evita que algunos inadaptados puedan gozar de impunidad amparado por el esfuerzo de todos.

Conclusiones Finales

Cada cooperativa tiene distintas especialidades en lo referente a su actividad industrial o de prestación de servicios, pero puede observarse que en la práctica todas las cooperativas de trabajo son afectadas por los mismos problemas internos: institucionales, de conducción, disciplina y educación.

Kabrones tiene mucha fuerza y avanza, hoy a 5 años de su creación mi principal recomendación como profesional, sería tratar de enmarcar todos sus logros en resultados que puedan visualizarse al día y a disposición.

La solución a los requerimientos faltantes deben ser suplidos por profesionales en las distintas áreas que puedan aportar con sus conocimientos. Principalmente en cuestiones relacionadas a la comercialización, gestión de costos, análisis de proyección, marketing y soluciones informáticas comerciales. Un inicio puede obtenerse en el marco de la integración cooperativa, ya que existen muchas cooperativas de trabajo de profesionales que brindan apoyo y asesoramiento, este es un nexo necesario que permitirá descubrir nuevos caminos y afianzar los ya conocidos.

La tarea de la cooperativa no ha sido fácil, por el contrario, requirió un esfuerzo y dedicación permanente de todos los asociados y muy especialmente de Julio y Marcelo quienes tuvieron la idea y actualmente la responsabilidad de la conducción, y afrontaron desde el comienzo una serie de problemas de todo tipo que debieron solucionar en intensas jornadas.

Kabrones tiene un plus por los valores desarrollados: la voluntad, el esfuerzo, la dedicación pero sobre todo las ganas de superación, la disciplina, y la solidaridad. Mi gran experiencia en la cooperativa me permitió descubrir que aún en sus jóvenes años de historia, Kabrones formó su historia, su lugar donde logran desarrollarse, aprender y festejar la superación personal obtenida de manera grupal a diario.

Queda mucho por aprender sobre la importancia de la conducción, pero con la unión y el entusiasmo al servicio de la cooperativa, la prioridad de trabajar mancomunadamente con iguales derechos y obligaciones les permitirá transitar el camino del éxito, si bien siempre pueden existir obstáculos, se seguirán sorteando sin mayores inconvenientes, si no distraen la atención las pequeñeces y problemas internos cotidianos y la dedicación se vuelve enteramente a convertir los ideales en realidades.

Esta es la lucha diaria que Kabrones enfrenta.