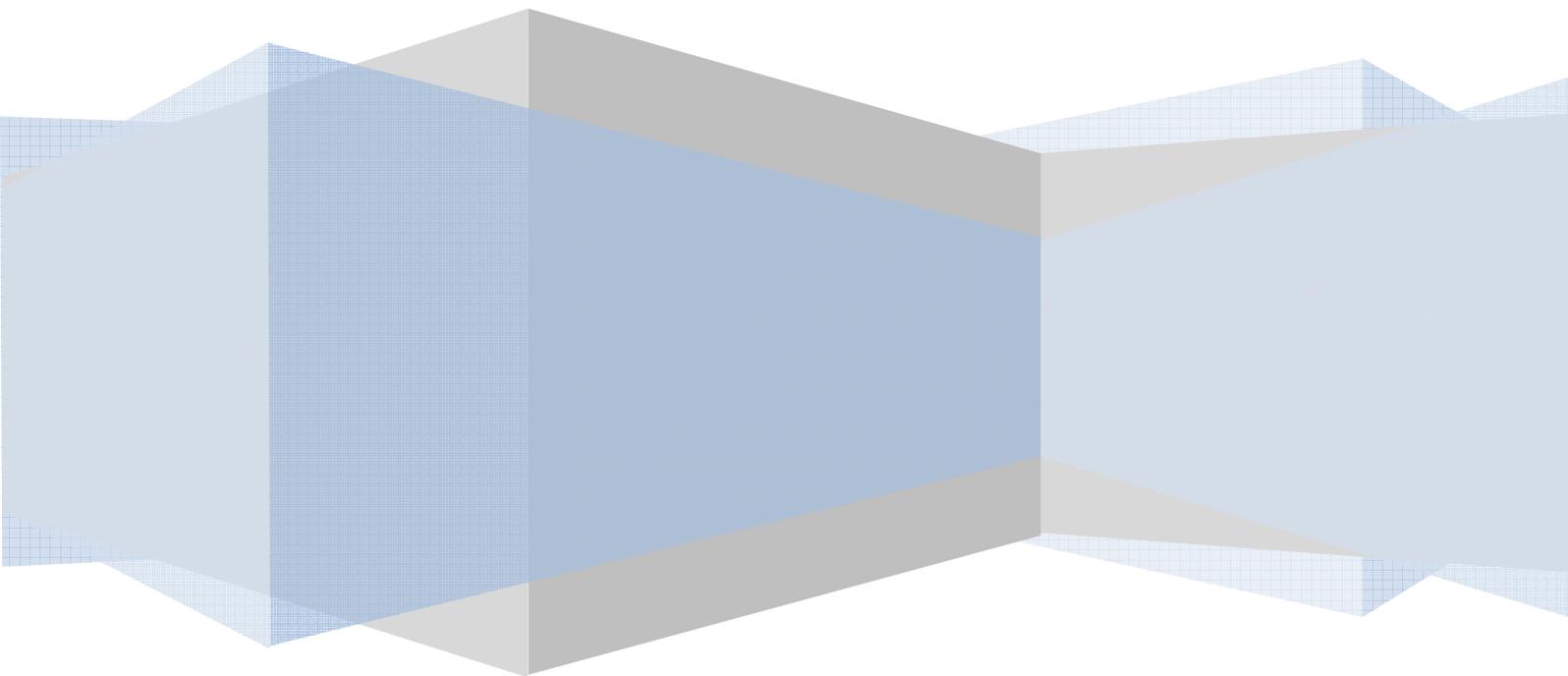


TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Cooperativa “Artes Gráficas el Sol”

**Especialización en Economía Social y
Desarrollo Local**

**Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias
Económicas**



ÍNDICE

UN POCO DE HISTORIA ANTES DE EMPEZAR..... 3

LA COOPERATIVA 4

DESCRIPCIÓN DE LA TAREA REALIZADA..... 5

ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO..... 5

ANÁLISIS FODA..... 11

CONCLUSIÓN..... 14



UN POCO DE HISTORIA ANTES DE EMPEZAR

La cooperativa “Artes graficas el sol” fue constituida el dieciocho de Junio del año 2002 bajo el número de matrícula 23.797, pero antes que eso suceda, ocurrieron varios hechos, que es necesarios comentar para entender la historia y nacimiento de esta empresa.

Durante los últimos años de la década de los 90’ la empresa gráfica predecesora estaba sufriendo los síntomas del modelo neoliberal impuesto en el país. Con la caída de la actividad económica general, se empezaron a sentir las primeras consecuencias en la baja de la producción y la imposibilidad del cumplimiento de las obligaciones, principalmente las relacionadas a los salarios y las cargas sociales correspondientes. Como medidas ante tal situación se comenzó con la reducción (despido) de parte del personal. Al comienzo del nuevo milenio, los problemas económicos de fondo siguieron sin resolverse, por lo que el cierre de la empresa era inminente. En esos momentos los trabajadores, con Alejandro Arregui, quien era delegado sindical y actual presidente de la cooperativa, a la cabeza comenzaron a asesorarse con el sindicato de trabajadores gráficos sobre las alternativas y los pasos a seguir.

Un día al llegar a la empresa, verifican que el dueño decidió cerrarla e irse de las instalaciones. Bajo el consejo del sindicato se presentaron nuevamente en las instalaciones y a pesar de existir vigilancia privada, pudieron ingresar al inmueble en busca de la protección de las maquinarias, evitando así que las mismas sean liquidadas ilegalmente.

Tras varias reuniones con los apoderados del dueño, se pudo conseguir que el mismo presente su propia quiebra en la justicia.

Junto con la presencia de abogados y dirigentes del sindicalismo y del INAES, se presentan en el juzgado que tramitaba la quiebra de la empresa gráfica, donde logran tener acceso al despacho del juez. Este los recibe y ante la solicitud para la conformación de una cooperativa, solicita que se arme un informe de factibilidad de la misma, indicando entre otros asuntos, clientes y proveedores dispuestos a seguir, proyección de facturación y costos.

Se pudo contactar con una gran cantidad de clientes y proveedores quienes enviaron cartas de intención de continuidad de la relación con la empresa y se consiguió el asesoramiento de profesionales que estimaron algunas de las variables económicas solicitadas por el juez. Una vez presentada toda la documentación requerida por el juzgado, este otorgó un permiso precario por el termino de 6 meses para que los trabajadores se hagan cargo de la continuidad de la empresa. Una vez terminado el plazo, se analizaría la prórroga del permiso.

El catorce de Noviembre de 2002, la legislatura de la ciudad de Buenos Aires dicta la ley N “936”, la cual dispone que se declare de utilidad pública los bienes intangibles, incluida la marca y patentes de la fallida “Gráfica Valero SA” y los bienes muebles existentes en el predio ubicado en Amancio Alcorta al 2190 de la C.A.B.A.. hasta el monto de \$200.000 para ser destinados al funcionamiento de la cooperativa de trabajo formado por los ex trabajadores de la fallida, donde también se cede en comodato los bienes a expropiar siempre que se continúe con la explotación de la

unidad productiva que desarrollaba la fallida. El 25 de Noviembre de 2004 la legislatura de la C.A.B.A sanciona la ley N°1529 donde la ciudad cede a título oneroso los inmuebles expropiados sobre los cuales se constituye hipoteca real entre los cuales se encontraba el inmueble de la cooperativa bajo análisis entre otras varias cooperativas en situación similar. El monto a pagar a la ciudad está determinado en el Art 4 de dicha ley, otorgando un plazo a la cooperativa de 20 años con una tasa de interés LIBOR, que actualmente es imposible que una cooperativa acceda a un crédito inmobiliario en esas condiciones de plazo y financiamiento. La primera ley mencionada fue sancionada específicamente para la cooperativa, marcando un triunfo legislativo en esa época y brindando un marco de estabilidad y seguridad para continuar con el desarrollo de las actividades. Este hecho no fue aislado de la cooperativa, si no que estaba inmerso en una coyuntura difícil del país y la ciudad donde fueron varias más las cooperativas que recibieron el mismo tratamiento legislativo y la posibilidad de contar con el inmueble de las antiguas empresas fundidas.

En medio de esta descripción de hechos económicos y jurídicos, se encontraba un grupo de 38 trabajadores, que tenían la incertidumbre de la continuidad de su trabajo que, sin más alternativa que irse a sus casas y esperar a que la quiebra tenga suficiente remanente para abonar sus indemnizaciones, decidieron por la continuidad de la actividad formando parte de un grupo de varias cooperativas gráficas que se constituyeron en esos años en características similares.

LA COOPERATIVA

La cooperativa de trabajo “Artes gráfica El Sol” compuesta por 28 asociados, se encuentra ubicada en la Avda. Amancio Alcorta 2190 de la ciudad de Buenos Aires. Forma parte de la industria gráfica dentro del rubro de imprenta y encuadernación (folletería comercial, volantes, dípticos, trípticos, despleables doble ventana, posters, afiches, revistas, carpetas, libros, manuales). La misma tiene como objeto social “Artes gráficas que incluyen impresión, encuadernación y fotomecánica y confección de originales, pudiendo comercializar y exportar (Art. 6 del estatuto)”

Actualmente está presidida por el señor Alejandro Arregui, quien cuenta con Isidoro Sánchez y Marcelo Espinoza como consejeros de administración, quienes tienen un mandato por un periodo de 3 años según establece el estatuto. Para integrar este consejo debieron cumplir, entre otros requisitos, con una antigüedad no menor a 2 años en la cooperativa

En sus orígenes poseía un capital suscrito de \$2000 en el acta de constitución donde cada asociado se comprometió a aportar un capital igual a un salario mínimo vital y móvil. El capital a hoy asciende a \$700.000 (según estados contables al 31/12/2013) compuesto por acciones de \$1. Como en toda cooperativa tienen derecho al reembolso del valor nominal del capital aportado al momento de retirarse y la cooperativa dispone de un límite de reembolso no menor al 5% del capital integrado al último balance

Pueden ser asociados toda persona física mayor de dieciocho años que tenga idoneidad para el desarrollo de las tareas que requiera la empresa (Art. 9 estatuto),

Cada asociado tiene la obligación de prestar su trabajo personal en la tarea o especialidad que se le asigne y con arreglo a las directivas e instrucciones que le fueren impartidas.

Cabe destacar que en función a lo establecido por la ley 20.337, la cooperativa al momento de la distribución de excedentes ha optado estatutariamente por no permitir el pago de interés a las cuotas sociales suscriptas por sus asociados.

DESCRIPCIÓN DE LA TAREA REALIZADA

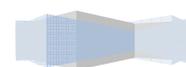
Los días 29/10, 4/11, 5/11 y 11/11, se realizaron las visitas programadas en el primer encuentro, que tuvo la presencia de María Laura Coria, en la sede de la cooperativa. Durante las mismas, se pudo acceder a la información social y contable de la empresa. Se facilitó un lugar en el sector administrativo con acceso a una computadora. La administración está compuesta por alrededor de 5 asociados con el asesoramiento diario del nuevo contador. También se pudo hacer un recorrido por las instalaciones, donde fue explicado el proceso productivo, desde la recepción de la orden de trabajo, el diseño de los moldes o planchuelas de impresión, la sección de impresión propiamente dicha, el área de encuadernado cuando los productos lo requieren. También se realizaron entrevistas y conversaciones con diversos asociados entre ellos el presidente, quienes aportaron sus testimonios de la historia y la gestión que este trabajo pretende reflejar.

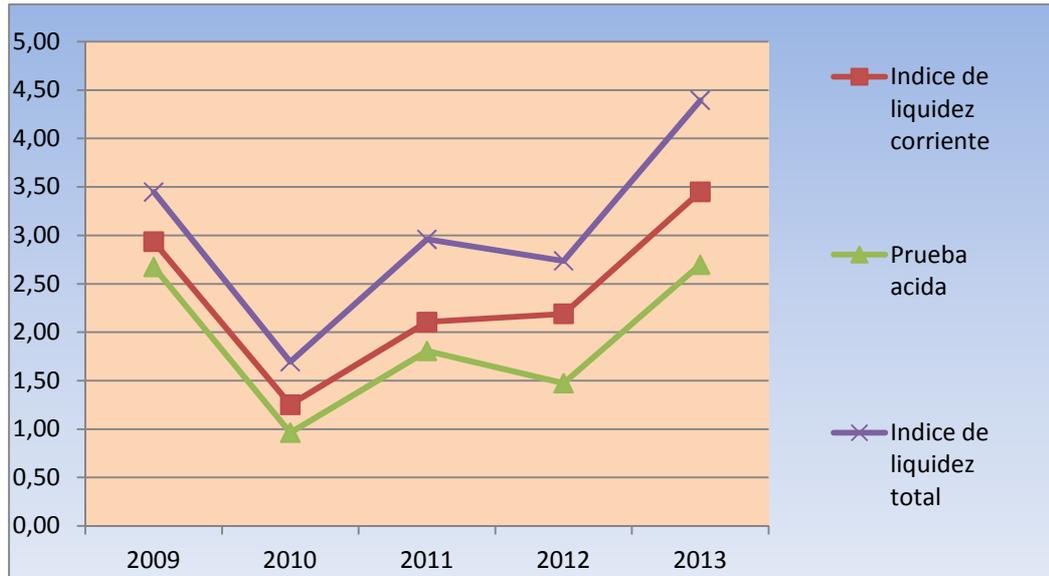
ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO

En este apartado se presente exponer los datos, índices y ratios más significativos obtenidos del análisis de la información contable y financiera junto con los comentarios de los asociados y del contador que reflejen la operatoria y realidad de la cooperativa en los periodos desde el 2009 al 2013 (ambos inclusive).

Los datos fueron obtenidos de los balances contables auditados por Contador Público. El resumen de los mismos, junto con la explicación y composición de cada índice están en el Anexo I de este trabajo

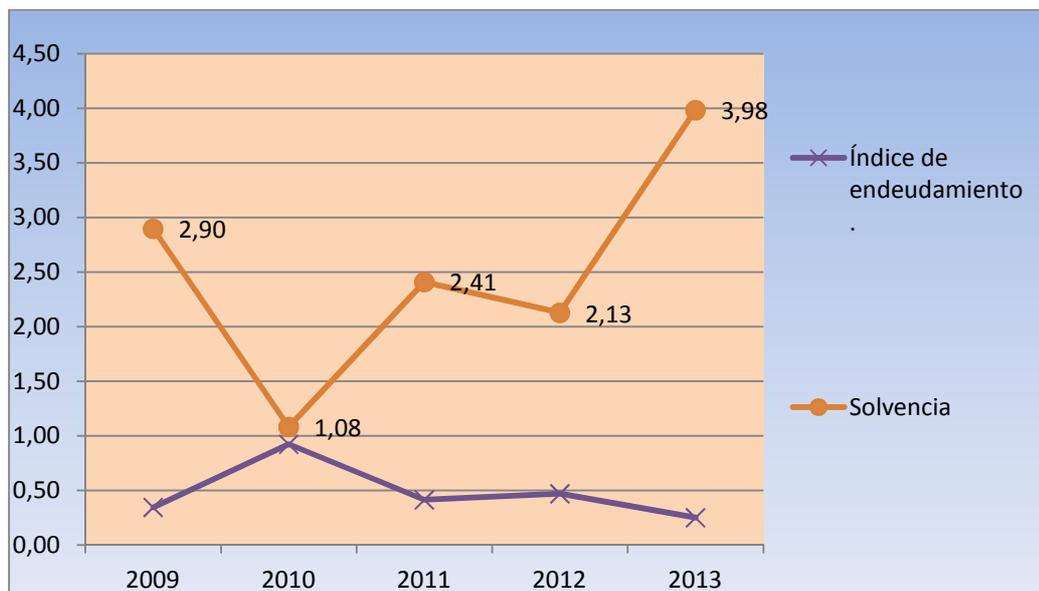
- ✓ *Liquidez.* Se exponen 3 variantes del cálculo de liquidez. El índice de liquidez corriente, la Prueba ácida y el índice de liquidez total. La esencia de este cálculo es evaluar la disponibilidad de activos con mayor posibilidad de transformación en dinero para hacer uso en la cancelación de las obligaciones de la empresa.





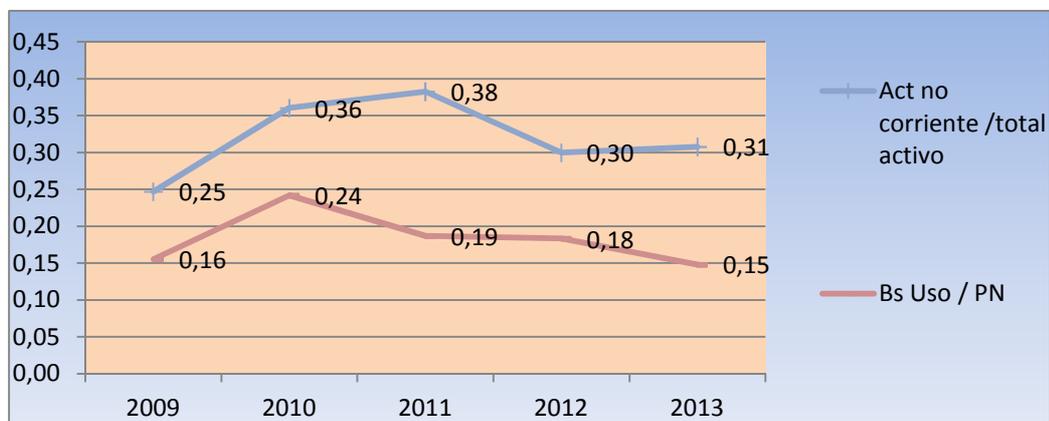
Si se toma como parámetro que un índice de 1,20 es el mínimo requerido por las instituciones bancarias del sistema financiero tradicional, se observa que salvo en el año 2010, la cooperativa cuenta con activos líquidos muy superiores a sus pasivos. Situación que también se reflejará en los índices de solvencia y endeudamiento. Por el lado de las ventajas, esto muestra que es poco probable que la cooperativa no pueda pagar sus deudas. Por el otro lado, esto se debe a la escasa capacidad de la cooperativa de obtener financiamiento externo y contraer deudas.

- ✓ **Endeudamiento y solvencia.** Con estos índices, que representan las dos caras de la misma moneda, se pretende evaluar la solidez del ente. Midiendo la participación de terceros (acreedores) y de lo asociados en el financiamiento de los activos y las actividades desarrolladas.

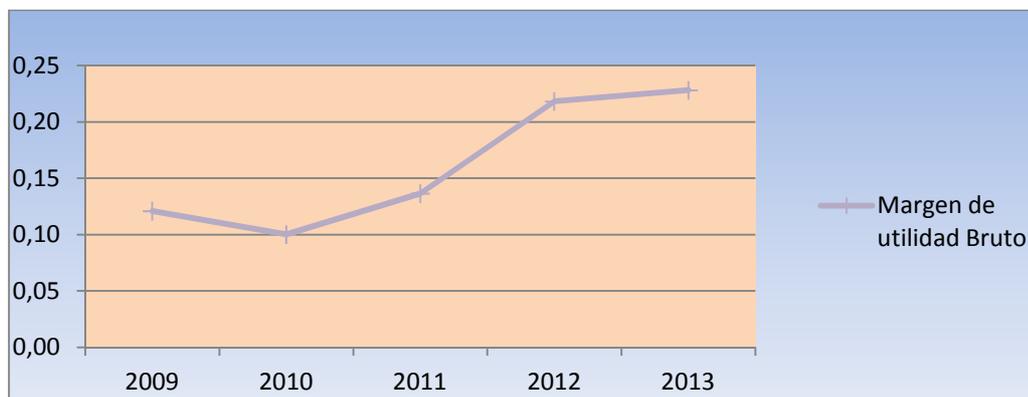


Como parámetro en general se toma que el índice de endeudamiento no debe superar el 1. El único año donde se estuvo cerca de ese parámetro es en el 2010, año sensible para la actividad de la cooperativa y punto de inflexión de sus actividades. Como mencionamos en el análisis del índice de solvencia esto también se debe a escasa capacidad de la cooperativa para obtener financiamiento. Actualmente se trabaja con el banco Credicoop, pero este está sujeto a normas y regulaciones del Banco central, que hacen que se califique a la cooperativa como sujeto riesgoso para la toma de crédito. Actualmente el límite para girar en descubierto es de solo \$10.000, que considerado el monto de venta anual de la cooperativa es mucho menor al que se le otorga a otras empresas comerciales. El mayor crédito que se obtiene, es el comercial de algunos proveedores. Algunos aceptan pagos en cheques diferidos hasta 90 días. Como los proveedores más importantes son papeleras de gran tamaño, las políticas de pagos están definidas por ellos y no son susceptibles de negociación. Este repercute en la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades de trabajos a mayor escala por no contar con los fondos suficientes para encararlos.

- ✓ *Inmovilización del Activo.* Esta parámetro muestra el grado que la cooperativa tiene inmovilizado su activo en inversiones en bienes de uso o bienes de difícil conversión a efectivo. Como toda empresa grafica gran parte de su capital está en la maquinaria necesaria. La cooperativa cuenta con una gran inmovilización de su capital en toda clase de maquinaria, desde las computadoras y software necesarios para el diseño de los productos solicitados, hasta las pesadas maquinarias. Es importante destacar que en el ejercicio 2014 se ha adquirido una maquinaria de 6 cuerpos que permitirá el incremento de la producción que no se ve reflejado en el gráfico. Al día de la fecha no está en plena actividad debido a que dos de sus motores se han roto y los repuestos deben ser adquiridos en el exterior. El resto de la maquinaria de impresión larga de vieja data y se encuentra en gran parte amortizada contablemente pero en actividad operativa. Este es un rubro sensible en función a las nuevas tecnologías que aparecen en la industria, mantener la competitividad en el sector puede implicar grandes inversiones que difícilmente se puedan encarar en el corto plazo

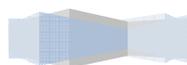
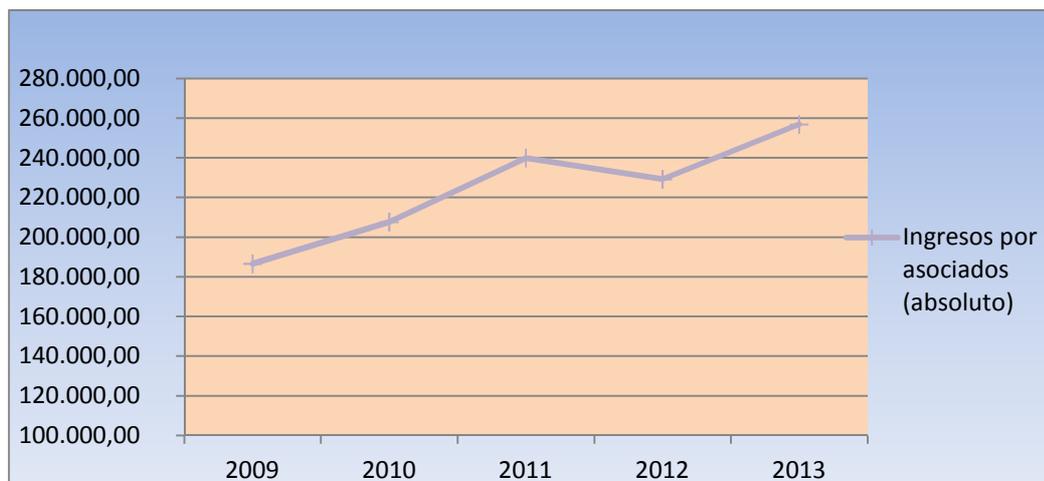


- ✓ *Margen bruto de excedentes.* Mediante este índice se intenta mostrar la rentabilidad bruta de la actividad económica desarrollada por la cooperativa. El índice está ajustado ya que en el 2012 y 2013 se modificó la composición del costo de mercadería vendida, eliminando en ese rubro los importes de gastos de producción por mano de obra (el importe asignado a los asociados) y exponiéndolo dentro del cuadro de gastos, situación que desvirtuaba completamente el índice



Aquí podemos observar, el recupero de los niveles desde el 2010 en adelante, marcando la mejora en términos relativos de la utilidad bruta, la proyección de esta tendencia de estos marca un marco de optimismo para la cooperativa.

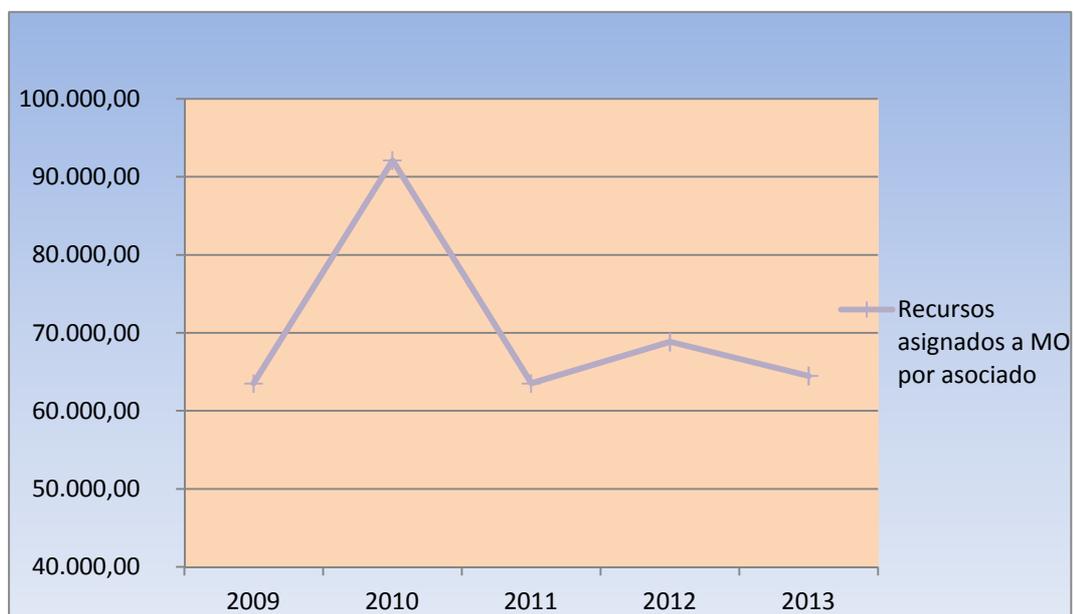
- ✓ *Ingresos por asociados.* Aquí se intenta mostrar en cómo ha evolucionado en valores absolutos la productividad promedio de los asociados a lo largo de los años. En el segundo gráfico se muestra la evolución en términos porcentuales con respecto al año inmediato anterior, en donde se visualiza un pozo en el año 2012, durante el cual sufrieron la baja de varios asociados lo cual afectó seriamente la productividad y la posibilidad de asumir mayores compromisos con los clientes.



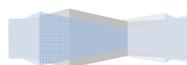


Las dificultades de 2012 se aprecian ya que este dato está potenciado por los niveles inflacionarios del país. Según comentario de los asociados se estuvo muy cerca de no poder cubrir los costos fijo de la organización más el nivel mínimo de subsistencia de los asociados.

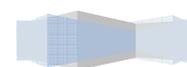
- ✓ *Recursos asignados a los asociados.* Estos números muestran el monto promedio asignado como retorno (expuesto como la parte correspondiente de mano de obra) que recibió los asociados año por año



La intención de este grafico es mostrar lo que han ido recibiendo en promedio los asociados, siendo esto esencial, ya que no hay que olvidarse la esencia de la cooperativa de trabajo. Esta es la prestación de la fuerza laboral de sus asociados, la cual debe retribuirse acordemente en todos los ejercicios para la subsistencia del asociado y su grupo familiar. Y se recalca que es en promedio,



ya que se aplica la categorización de las escalas del convenio colectivo de la industria gráfica para determinar los importes que recibirá cada asociado en función a su tarea y antigüedad. Podemos apreciar que han tenido su tope en 2010, año en el que los índices anteriores mostraban los peores índices de solvencia, liquidez, utilidad bruta. Podemos interpretar que los asociados en ese ejercicio se distribuyeron retorno mensualmente en mayor monto a lo que el equilibrio de la cooperativa en su conjunto requería. Hay que contextualizar esta situación para no caratularla fácilmente como una “mala decisión de los asociados”. Desde el comienzo de la cooperativa los asociados han ido generando retornos que si bien permitieron el mantenimiento de la organización y de las personas, nunca fueron del monto necesario para aumentar significativamente el monto que llevaban a sus hogares. Al existir una disponibilidad de liquidez, puede entenderse el deseo de los asociados de retirar fondos de la cooperativa para ser distribuidos entre ellos. Y ese deseo puede estar en contra del cuidado financiero de la organización. En este sentido es importante ambos aspectos. Por un lado la cooperativa no debería sufrir desbalances financieros que la hagan temblar, pero tampoco la organización se puede mantener a costas de ingresos mínimos para los asociados, lo que los llevaría a replantearse nuevamente el sentido de continuar con las actividades cotidianas.



ANÁLISIS FODA

Esta es una herramienta de gestión y administración muy utilizada desde hace décadas por todo tipo de organizaciones lucrativas o no. Es un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo. Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa.

Fortalezas

- La situación financiera y patrimonial de la cooperativa es sólida. Los costos fijos son principalmente el alquiler y el mantenimiento de las instalaciones. Esto permite no tener más compromisos de los que pueden cumplirse. Existe capacidad productiva para realizar mayor cantidad de trabajo.
- Compromiso cooperativo de sus asociados. El grupo de asociados han sufrido altas y bajas desde su nacimiento. Los actuales integrantes son conocedores de los principios cooperativos y sus diferencias con las empresas particulares con las cuales compiten en el mercado. Esto permite un compromiso y solidaridad de parte de ellos mayor al esperado por los empleados de otras empresas.
- Cuentan con experiencia en la industria. Mucho de los asociados son expertos en sus funciones ya que cuentan consigo muchos años de experiencia. Esto permite un óptimo nivel de calidad en los trabajos.
- Existe una cartera variada de clientes. Se trabaja con varios clientes de diversos tamaños, entre los más importantes están el Banco Galicia, Unilever, BGH. Esto permite no depender exclusivamente de uno de ellos, lo que conllevaría un riesgo potencial muy alto.

Debilidades

- Las instalaciones están sufriendo el deterioro con el paso de los años y la falta de mantenimiento. Los días de lluvia existen filtraciones en el techo que puede dañar las maquinarias o los trabajos realizados. Las computadoras y conexiones de internet son lentas. Los espacios de uso común para el almuerzo o sanitarios requieren de arreglos para mejorarlos. Si bien no son prioritarios, no hay que olvidarse que en el lugar de trabajo pasan más tiempo que en sus hogares.
- Según informaron los asociados, la cooperativa no ha podido acompañar los aumentos salariales de las últimas paritarias entre el gremio gráfico y la cámara empresaria. Esto produce que los retornos mensuales de los asociados estén en un promedio un 30% abajo en comparación con los empleados de las empresas del sector.
- Las tareas administrativas y comerciales no se encuentran profesionalizadas. Ahora se cuenta con el apoyo cotidiano de un contador, pero hasta hace unos



meses esto no sucedía generando complicaciones en el manejo de las situaciones cotidianas con clientes, proveedores, bancos y demás.

- Los procesos productivos no cuentan con procedimientos formales de realización, de seguridad, de control de calidad, produciendo desperdicios y mermas en los trabajos, además de demoras. También cuando se es proveedor de grandes empresas con sistemas de calificación de sus proveedores como BGH, estas dificultades impiden obtener un puntaje alto y esto limita la posibilidad de obtener más trabajos periódicamente.
- La cooperativa actúa en un mercado muy competitivo, hay una gran oferta de empresas gráficas, tanto privadas como cooperativas. La mejora tecnológica de algunos competidores es imposible de igualar en el corto y mediano plazo. Los requisitos para la obtención de grandes trabajos en empresas privadas o licitaciones públicas suelen requerir economías de escala para poder hacerse cargo.

Amenazas

- Los avances tecnológicos en las máquinas de impresión, la necesidad de contar con instalaciones en óptimas condiciones para el desarrollo de una actividad industrial de mucha coordinación puede relegar a la cooperativa si no se adapta a estos requerimientos
- Existe una amenaza latente en sus asociados, es necesario llevar a cabo un plan de negocios que mejore los índices de excedente bruto y remuneración promedio de los asociados, La brecha de al menos 30% en lo que se percibe con respecto a las empresas del sector, es una bomba de tiempo que no de ser revertida puede ocasionar el éxodo de asociados hacia otras empresas. Al mismo tiempo esto es una gran limitación en la incorporación de nuevos asociados con experiencia en el oficio, que no cambiarán de trabajo relegando una diferencia tan grande.
- Se pueden perder importantes clientes que representan gran porcentaje de la facturación si no se ajustan los procesos de calidad de trabajo a los estándares por ellos reclamados.
- Al formar parte de un mercado tan competitivo, se puede ser fácilmente reemplazado. Como en la mayoría de las organizaciones, conseguir la lealtad de los clientes es un proceso de generación de confianza que puede costar mucho tiempo en generar y puede perderse en un solo momento.
- Los sistemas administrativos deben generar el soporte necesario a la estructura de la organización y no ser causante de situaciones problemáticas con proveedores y clientes.
- Se debe contar con un sector de ventas proactivo buscando nuevas oportunidades constantemente

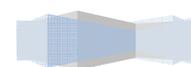
Oportunidades.

- Se ha contratado una consultora en procesos de seguridad y calidad que está desarrollando un plan de acción y mejoramiento de todo el proceso productivo que implica por una parte, la mejora en los tiempos desde la generación del



pedido por parte del cliente hasta la terminación de la orden de trabajo. También la reducción de los desperdicios. Al mismo tiempo se ha trabajado con los asociados en la parte psicológica de la necesidad de encarar este proyecto de mejora productivo para que el mismo sea aceptado, ya que es normal que exista reticencia y escepticismo en todo cambio paradigmático organizacional. No es fácil para personas con más de 20 años de experiencias que venga alguien de afuera y les diga lo que tienen que hacer, o cómo hacerlo mejor. En ese sentido los asociados con más experiencia y visión de la cooperativa juega un rol importantísimo. Este trabajo de consultoría productiva tiene como objetivo el mejoramiento y rendimiento de la producción como también en la calificación de los listados de proveedores de los clientes más importantes, con lo que se espera que aumenten los pedidos de ellos.

- Si bien existe la amenaza tecnológica y de instalaciones, se cuenta con maquinarias necesarias para aumentar la producción. Con la reparaciones de la nueva maquinaria de 6 cuerpos se espera poder aumentar la producción necesaria para encarar nuevos trabajos, aumentar los pedidos de los actuales clientes y presentarse a nuevas licitaciones públicas, en vista de los periodos electorales de 2015 que siempre aumentan la demanda de productos gráficos
- Los números muestran que los ingresos por subsidios o trabajos para las entidades de los diferentes niveles del estado ha sido mínimos en los últimos años. Ello muestra que la cooperativa ha podido mantenerse debido a su interacción con los sectores privados. Si se logra conseguir los vínculos políticos (sin hacer política partidaria), existen oportunidades en lo estatal que pueden complementar con las actividades existentes de la cooperativa.
- Ser una cooperativa en sí, representa oportunidades si son visualizadas correctamente, desde las ventajas impositivas tanto en impuestos nacionales, como la exención en Impuesto a las ganancias, Bienes Personales (responsable sustituto), no tener la necesidad de realizar aportes previsionales por no contar con empleados en relación de dependencia (se hace uso de la opción de tener alguno temporalmente por menos de 6 meses cuando el trabajo lo requiere), estar exento en Ingresos Brutos en la ciudad de Buenos Aires. También el contexto político muestra un acercamiento del Estado Nacional hacia estas organizaciones en los últimos 12 años, con políticas de promoción y fortalecimiento del cooperativismo, inmerso también en un contexto sudamericano afín a lo mencionado. Es importante que la cooperativa analice estos aspectos y no solo se centre en sus cuestiones operativas, ya que no actúa de manera solitaria, lo hace dentro de un contexto del cual forma parte y debe entender para obtener provecho del mismo. Ejemplo de esto, es la ventaja que la cooperativa puede obtener de legislación específica para cooperativas de trabajo, actualmente reguladas bajo la ley 20.337 que ampara a todas las cooperativas, sin distinguir las particularidades de cada uno. Es necesario el compromiso de todo el movimiento de cooperativas de trabajo para ejercer la presión política necesaria para impulsar los cambios legislativos que el sector requiere. Generalmente los problemas cotidianos nublan o anulan la visión de contexto y la importancia de estar comprometido con este.



CONCLUSIÓN

La cooperativa cuenta con la experiencia necesaria para encarar el desafío de los próximos años, afianzarse como empresa para generar mejor calidad laboral y de vida a sus asociados y su familia.

Las oportunidad y amenazas marcar que mantener un status quo conlleva grandes posibilidades de desaparecer, pero al mismo el desarrollo de los cambios pensados pueden traer los beneficios que los asociados buscan.

Las ideas y los proyectos existen y están en vías de desarrollo, es clave el rol de los líderes de la cooperativa en comprometer al resto de los asociados en un visión común, en un compromiso de largo plazo con la autogestión de calidad, con el valor de la participación activa y con el sentido de los valores cooperativos para que esta experiencia de cooperativismo comience a transitar aguas más tranquilas y termine en buen puerto.

