



Yasnikowski, Juana

El municipio en la participación de empresas recuperadas : el caso Municipalidad de Las Varillas como accionista de Pauny S.A.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Yasnikowski, J. (2015). *El municipio en la participación de empresas recuperadas. El caso: Municipalidad de Las Varillas como accionista de Pauny S.A. (Trabajo final integrador)*. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/144>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

El municipio en la participación de empresas recuperadas. El caso: Municipalidad de Las Varillas como accionista de Pauny S.A.

Juana Paulina Yasnikowski

jyasnikowski@unq.edu.ar

Resumen

El trabajo de especialización trata de un estudio de caso de política pública. Se trata de una experiencia totalmente innovadora, ya que en Argentina es el único caso donde el municipio (Las Varillas) integra una Sociedad Anónima de una empresa recuperada (PAUNY S.A.).

La iniciativa surge, como la necesidad de darle respuesta a una situación que desbordaba a toda la sociedad varillense. Los trabajadores que habían tomado pacíficamente la fábrica, luego de un proceso de convocatoria de acreedores y despidos graduales; reclamaban su fuente de trabajo, organizados como cooperativa.

La reciprocidad, los lazos cooperativos, la confianza y el afecto aparecen en el centro de la experiencia. En este sentido, la misma se concibe como una práctica de resignificación del trabajo humano que, reconociendo su sustrato social, constituye alternativas actuales de emancipación. De ello pareciera dar cuenta, el caso que es el objeto de estudio.

Palabras clave: Desarrollo local; Municipio; Política Pública; Economía social; Cooperativa; Empresa

Esta experiencia obtuvo el "*Reconocimiento a la Buena Gestión Municipal 2006*" otorgado por el Honorable Senado de la Nación en julio de 2007.

Para realizar el presente trabajo hemos formalizado una visita al lugar los días 9, 10 y 11 de agosto de 2007

Empezaremos el abordaje de este estudio, con una reflexión de Lowi, donde sostiene que nuestras sociedades están comenzando a “gobernarse por políticas”¹.

El por qué elegimos esta política. Es una muy buena pregunta para empezar. La misma surgió, de varias preguntas, entre ellas: ¿Por qué un estudio de caso? ¿Por qué este caso? ¿Por qué es el único caso en Argentina? ¿Por qué no está documentado?

Creemos que este tipo de investigación ayuda a *“la producción de toma de decisiones en el ámbito público y de cómo son las características del Estado de la Sociedad en un momento histórico determinado”*², por lo tanto puede utilizarse para mejorar el funcionamiento de lo público-privado.

Introducción

A raíz de la crisis socio-económica y acompañada por la crisis institucional (2000/2002) en Argentina, se puso en marcha la siguiente experiencia.

En el orden local, en diciembre de 1999 durante el primer mandato del intendente Coiset se comienza a detectar los primeros indicios, el proceso de quiebra inminente y posterior cierre de la empresa Zanello (una de las principales empresas de tractores de la Argentina), insignia empresarial del municipio de Las Varillas.

El municipio, trabajó activamente a la par de otros actores sociales para la recuperación de la empresa.

La iniciativa surge, como la necesidad de darle respuesta a una situación que desbordaba a toda la sociedad varillense. Los trabajadores que habían tomado pacíficamente la fábrica, luego de un proceso de convocatoria de acreedores y despidos graduales; reclamaban su fuente de trabajo, organizados como cooperativa y encabezado, en ese entonces, por el Sr. Mario Gastaldi.³

Así se inicia el contacto con el municipio, el rol del mismo se canalizó por la oficina de Desarrollo Local, quien estaba dirigida en ese momento por el Sr. Omar Pérez, quien representa al municipio en el directorio de la empresa y quien tiene a cargo el departamento de diseño de la fábrica, por otra parte, cabe destacar que perteneció a la empresa durante muchos años.

Se trata de una experiencia totalmente innovadora, ya que en Argentina es el único caso donde el municipio (Las Varillas) integra una Sociedad Anónima de una empresa recuperada (PAUNY S.A.).

El municipio comienza a trabajar sobre la posibilidad de reabrir la fábrica, junto a los trabajadores. Se efectúa una visita al juez de la quiebra radicado en Buenos Aires (ya que

el domicilio fiscal de Zanello estaba en Capital Federal) y al ministerio de producción (entonces a cargo del contador Juan Schiaretti⁴).

En el lapso de la causa se fueron incorporando otros actores, como ex directivos (gerentes) y la red de concesionarios⁵ de la ex Zanello a lo largo de todo el país.

Las reuniones se desarrollaban en el Ministerio de la Producción, junto al por entonces ministro del área, Juan Schiaretti, y el secretario de industria, Roberto Avalué, hasta que finalmente después de tantas idas y vueltas, se conformaba la S.A. que llevaría adelante la reapertura de la empresa.

Su directorio se conforma, por un 33 % de la cooperativa de trabajadores, 33 % ex directivos de la ex Zanello, 33 % por la red de concesionarios y el 1 % para la municipalidad, siendo partícipe del directorio como un elemento mediador entre las partes a la hora de tomar decisiones, haciendo su papel de catalizador, en lo referente al equilibrio de una empresa con un fuerte compromiso social.

Entonces, a partir del año 2001, momento en el que el país se encontraba en lo más profundo de la crisis política y económica, sediseminaron gran cantidad de empresas que, luego de cerrar sus puertas, ya sea por no ser consideradas viables económicamente, por entrar en un proceso de quiebra, o por ser abandonadas por sus antiguos dueños, fueron ocupadas y puestas en funcionamiento por sus trabajadores.

Si bien, no existe un registro acabado sobre la cantidad de empresas que han transitado por esta experiencia, distintas fuentes ubican la existencia de más de 170 empresas que revisten esta situación generando 12.000 puestos de trabajo directos.

Por ello, en el presente trabajo abordaremos el proceso de ocupación y recuperación de la empresa PAUNY S.A., ubicada en Las Varillas, Córdoba. La relevancia de esta experiencia radica, en primer lugar, en su capacidad para transformar a los actores constituyendo así, una alternativa a los modelos de gestión tradicionales.

Por otro lado, la singularidad de esta experiencia con respecto a otros procesos de recuperación de empresas por parte de sus trabajadores, ya que es el único caso en Argentina, en el cual, el municipio posee una participación activa, constituyéndose en un actor fundamental para el éxito de este proceso, como así también, es el único caso en el que se optó por un modelo de cogestión de la organización, participando conjuntamente con los trabajadores, un grupo de gerentes e intermediarios.

Por último, cabe destacar el impacto directo que tiene la recuperación de la organización en la región, debido a su capacidad en la creación de empleo tanto directo como indirecto y a partir de la multiplicidad de vínculos que han sabido generar para con la comunidad.

Presentación del Municipio

El municipio de Las Varillas⁶ se encuentra en la provincia de Córdoba⁷ a la vera de la ruta provincial 13 que une Córdoba Capital con Rosario, provincia de Santa Fe, posee salida directa al puerto marítimo por la ruta de MERCOSUR, ruta nacional 158, que une Brasil con Chile. Se encuentra a 170 Km. de la ciudad de Córdoba Capital y a 220 km. de Rosario, provincia de Santa Fe.

El municipio pertenece al departamento de San Justo y se localiza entre los departamentos de San Francisco y Villa María.

Esta ciudad posee categoría de municipio⁸, cuya población alcanza a 15.419 personas censadas (según relevamiento efectuado en el año 2004 por el Instituto Gustavo Martínez Zuviría)⁹, considerando en conjunto área urbana y rural. De ese total, 14.847 se encuentran en la zona urbana y 572 en la zona rural. El 48 por ciento corresponde al sexo masculino y 52 por ciento al sexo femenino.

Respecto a la condición laboral, el censo 2004 registró un índice de desempleo (número de desempleados en relación a la población activa mayor de 18 años) de 5,29 por ciento. En 1994, el índice era de 2,43 por ciento.

Dentro de la población ocupada, la categoría ocupacional de mayor participación es obrero o empleado, seguido por trabajador por cuenta propia, patrón y en cuarto término quienes cuentan con planes de empleo.

El presupuesto municipal del último ejercicio alcanza 17.825.432 pesos y cuenta con 231 empleados (entre contratados y efectivos).

Cabe señalar que el municipio de Las Varillas posee carta orgánica¹⁰ desde diciembre de 2008.

Marco Teórico

Dentro de esta política pública, las propuestas que abordaremos se ajustan a dos conceptos en función de su carácter nodal en este contexto: desarrollo local y economía social. En el presente apartado, dada la diversidad de enfoques y perspectivas existentes sobre estas categorías, estableceremos un breve marco conceptual sobre ellas.

La mayor parte de los abordajes de estas dos áreas temáticas, en general, se encuentran ligados a sus respectivos principios y marcos de referencia, dificultado así los atravesamientos transdisciplinarios y sobre todo en lo que respecta a este caso de investigación.

Como fue descrito anteriormente, dada las características de la experiencia que es

objeto de nuestro estudio, ambas temáticas se encuentran estrechamente relacionadas, lo que exige para su mejor comprensión establecer diversos nexos entre ellos, a fin de captar la riqueza de la misma.

Un autor que fusiona interesantemente uno y otro, es Boisier y, con el cual coincidimos en sus ideas para llevar adelante el marco teórico de nuestro trabajo.

Sergio Boisier, al hablar de desarrollo realiza una comparación paradójica de éste con el vuelo de una cometa, que en resumen, pone énfasis en el *diseño*, la *construcción* y la *conducción* del desarrollo territorial, advirtiendo que el mismo debe estar acompañado por una *brisa favorable*; e indica: *“Si bien el crecimiento económico es condición del desarrollo, pareciera que un razonamiento correcto sería más bien rizado: las condiciones generadoras de desarrollo también son condiciones que impulsan el crecimiento”* (Boisier S. 1997).

Podemos observar la reciprocidad de la interrelación entre crecimiento y desarrollo, van de la mano con el proceso de construcción social y política que transforme esa realidad, que está construida por los hombres que conforman una sociedad y que no siempre es la misma.

Siguiendo los aportes de Daniel Arroyo *“la idea de desarrollo local, básicamente es pensar desde lo que tenemos en un determinado territorio, qué podemos hacer y que no; con qué recursos contamos y con cuáles no”* (Arroyo D. 2002). De esta manera, supone al concepto más allá del crecimiento económico (visión que predominó en la década de los noventa) sino que, para hablar de desarrollo, esa mejora económica debe necesariamente poseer un impacto social, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Johansen, por su parte, al hacer referencia a la complejidad de los sistemas sociales sostiene: *“en la medida en que una organización social aumenta la especialización interna (vía división del trabajo), ella experimenta un incremento importante de su complejidad (que crece de forma exponencial) que tiende a incrementar la incertidumbre dentro de la organización”* (Johansen O. 1996).

Para entender el desarrollo local en un contexto regional, como sucede en nuestro caso, es preciso pensar el desarrollo en un contexto de economía de mercado, abierta y descentralizada y romper con el paradigma de desarrollo anterior (economía cerrada, estática y centralizada). Además de tener en cuenta en el contexto que la misma se produce (crisis 2001). Las políticas públicas deben colocar las ideas delante de las prácticas; con ello queremos señalar, que a veces depende más de la visión de unos pocos, que de decisiones que tienen lugar en el ámbito nacional.

Como señala Vázquez Barquero, *“(…) Cada iniciativa concede una prioridad diferente a cada uno de los objetivos, y ello se debe a que cada comunidad local se ve obligada a*

enfrentar problemas específicos, que los agentes económicos y sociales tienen que enfrentar y superar” (Vázquez Barquero A. 1995).

En los últimos años, el concepto de economía social ha resurgido, en todos los países del mundo, especialmente en América Latina.

Este resurgimiento se dio en diferentes contextos y como respuestas a los crecientes niveles de desempleo y pobreza, que trae aparejado dos conceptos muy utilizados en el lenguaje de la economía social: la precariedad laboral y la exclusión social.

Los medios utilizados para paliar esta situación, fueron estrategias socio productivas de diferente índole, pero que normalmente eran asociativas y/o familiares. Pero, principalmente, el factor de intersección entre los diferentes casos, eran nuevas opciones de trabajo, manutención y el mejoramiento del bienestar en la calidad de vida.

En Argentina fue acrecentado luego de la crisis de 2000/2001, ya que el gran estallido social dejó ver más claramente sectores cada vez más vulnerables.

Si bien la recuperación y el crecimiento económico han sido importantes, los cupos de trabajo formal no alcanzan para cubrir o reinsertar a la sociolaboral que se demanda de esos sectores.

Es por ello que el incremento de inspiración en el proyecto de economía social es tan amplio. Encontramos desde experiencias tradicionales e históricas, como el cooperativismo y el mutualismo, como nuevas “representaciones de hacer economía”: microemprendimientos, ferias francas, empresas sociales, mercados solidarios, empresas recuperadas, entre otras.

Por lo tanto, estas nuevas formas, distintas a las conocidas, tienen incorporado dos condimentos importantes, por un lado el desarrollo local y por otro, el cambio en las políticas sociales.

Pero, ¿Que significa economía social?

Los orígenes del significado se encuentran en el siglo XIX con las llamadas “experiencias fundadoras” de la tradición cooperativa, inspiradas por Robert Owen (1771-1858) y Charles Fourier (1772-1837). Los Equitativos Pioneros de Rochdale (Manchester, 1844); Las Asociaciones obreras de producción por Jean Philippe Buchez (1796-1866); las cooperativas rurales multifuncionales, que se forman en Alemania por Federico Raiffeisen (1818-1888). (Vienney, 1994).

Siguiendo a Coraggio, la define como una opción entre el mercado capitalista y un Estado centralizador y regulador de la economía. Sostiene que esa separación podría evitarse fusionando la economía con la sociedad, pero que a la vez debe evitar el abuso de la política. *“Esta economía es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades-generalmente de base territorial, étnica, social o*

cultural-y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites” (Coraggio, 2002).

Según Rafael Chavéz, la economía social *“es la idea de otra forma de hacer economía, más social y humana”*. Y la sustenta en tres pilares o planos cognitivos: *una realidad social, una disciplina científica y un enfoque metodológico en las ciencias sociales (Chaves R. 1999)*. Los tres conforman esta nueva forma de hacer economía.

Asimismo, el concepto de economía social, se inscribe, en un conjunto de organizaciones microeconómicas que se caracterizan por rasgos comunes que se encuentran manifiestos por una *“ética social”*. Es un concepto que va más allá de lo interinstitucional, no como un sector secundario, sino como uno integrado por las organizaciones que no se hallan en el ámbito de la economía pública ni en la privada. (Chaves y Monzón, 2003).

Para Rodolfo Pastore, el término economía social tiene una significación plural. Por un lado, por el conjunto de emprendimientos que realizan alguna actividad económica pero que tienen como finalidad lo social, y que no conciernen ni al estado ni al sector privado. Y el otro argumento, a una corriente de pensamiento social *“la economía de los economistas”*. *“En tal sentido, podemos considerar la economía social como el amplio conjunto de actividades económicas desarrolladas por entidades o emprendimientos autónomos del estado que tienen objetivos de índole fundamentalmente social y que, por lo tanto, no tienen motivación principal de afán de lucro o la rentabilidad del capital invertido”*.(Pastore R. Clase 05/10/2007)

Lógica empresarial

La pluralidad de necesidades y ambiciones de los asociados, que conforman el ente social o actividad cooperativizada de estas empresas, define una tipología muy renovada de cooperativas. Entre ellas podemos destacar: Cooperativa de trabajo asociado o cooperativa de producción, de consumidores y usuarios, agraria, de ahorro y crédito, de servicios, de viviendas, de transporte, de turismo, de enseñanza, entre otras.

Pero dentro de esta diversidad, hay puntos o bases en común y radica en los valores cooperativos que son:

Ayuda mutua: es el funcionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas predichas.

Responsabilidad: horizonte de desempeño en el acatamiento de las actividades para el logro de esas metas planteadas, con compromiso moral hacia los asociados.

Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados, a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.

Igualdad: todos los asociados tienen iguales obligaciones, deberes y derechos. Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

La cooperativa se basa habitualmente en el modelo de producción de empresa privada. Dicho esto, las cooperativas puede ser considerado muchas veces como una alternativa al modelo de empresa capitalista convencional, fundamentalmente a las sociedades anónimas. El modelo de empresa cooperativa es adyacente a la autogestión o como veremos más adelante a la cogestión. El Cooperativismo es un sistema socio-económico que origina la estructura de las personas para satisfacer, de manera conjunta sus necesidades. La contribución del ser humano ocupando un rol protagonista en este tipo de procesos en la sociedad en que vive, es la vital fortaleza de la disciplina cooperativista.

El cooperativismo es visto de formas muy disímiles por los distintos movimientos políticos. Reflexionan a la empresa como foco de la acción económica pero diseñándola como una opción para el cambio político y económico, por ejemplo, poder dual y mercado social.

A continuación es necesaria una breve síntesis que plasmamos en un cuadro que intenta explicar las diferencias entre empresa capitalista y empresa cooperativa “clásica”.

Método empresarial capitalista	Método empresarial cooperativista
Maximizar ganancias y obtener beneficios unos sobre otros.	Brindar servicios y búsqueda del bien común
Plusvalía (ganancia) que beneficia al capitalista, propietario.	La ganancia como fuente para la prestación de servicios

Como objetivo principal persigue el incremento de los beneficios hasta hacerlos lo más provechosos posibles. Maximización de los recursos.	El objetivo es la calidad en los servicios, con el más bajo costo, traspolando los beneficios conseguidos a los asociados.
El beneficio se reparte entre los accionistas	El excedente conseguido se devuelve a los socios en proporciones equitativas.
El capital gobierna sobre las personas.	La persona manda sobre el capital.
La persona no tiene ni voz ni voto	La persona tiene voz y voto
El número de socios es limitado	El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según estatutos,
Los objetivos son independientes del socio	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios
Administrada por un número reducido de personas	Se gobierna con la participación de todos los socios. Generalmente por asambleas.
Organización a través de la competencia de mercado.	Se organiza en base al apoyo mutuo.

Diseño y elaboración propia.

Reseña de la historia de la empresa

La ciudad de las Varillas, provincia de Córdoba, floreció por los años '50 cuando la incipiente industrialización que experimentaba el país trajo la instalación de la fábrica de Tractores Zanella y de una decena de pequeñas metalúrgicas que crecieron a su sombra. La empresa, como tantas otras, tuvo orígenes humildes. En 1951 un modesto peón rural, hijo de inmigrantes italianos, radicados en la provincia de Córdoba, en búsqueda de una oportunidad de trabajo en el ámbito urbano abrió un "tallercito" para reparar viejos carros a tracción a sangre, en esos tiempos de uso masivo en las tareas agrícolas.

Don Pedro Zanella, ayudado por su hijo Luís, quien unos pocos años después tendría que ponerse a tono con los cambios que se estaban operando y de los carros pasó a reparar elásticos de camiones.

El paso de la industria agropecuaria a la metalúrgica, tuvo como pioneros a esta familia, por aquel entonces este pequeño pueblo argentino fue testigo de cómo: una herrería que producía vehículos para uso agrícola evolucionó hasta la fabricación de volcadores de gran capacidad y de máquinas viales autopropulsadas, convirtiéndose en una de las principales fuentes laborales del lugar.

Veinte años después de haber comenzado, su herrería, Don Pedro Zanella y familia, adaptaron su producción a las necesidades del mercado y desarrolló un Tractor

Articulado, que estaba orientado a la industria forestal y más tarde, la empresa se ajustó a las necesidades de la industria agrícola, en la que aquel tipo de tractor encontró un mercado con necesidades.

Desde ahí Zanello logró la gran revolución metalmecánica-agropecuaria, ya que les ofrecía a los productores un tractor más ágil y de mayor potencia, con lo que se fueron incorporando más hectáreas cultivadas. A partir de esto la empresa empezó a ser líder en ventas en el mercado agrícola de tractores logrando en poco tiempo obtener más del 50% del mercado. De esta forma la empresa familiar trabaja ininterrumpidamente hace medio siglo junto al país.

En otras palabras, a principios de la década de los años 70 transfirieron sus esfuerzos a los tractores. "Por necesidad". El negocio de los flejes de los rodados de transporte había decaído. Concibieron las primeras unidades "partiendo de un tractor forestal". Hicieron así los primeros articulados argentinos y sudamericanos, casi al mismo tiempo en que comenzaron a desarrollarse en Estados Unidos, dotándolos de una potencia desusada para aquella época para los campos argentinos: más de 100 caballos. A partir de ese mismo año, aparece el primer tractor Zanello en el mercado, llegando en una década a posicionarse líder, en el mercado nacional de tractores.

Una vez cumplido este primer objetivo, comenzó el avance hacia las reformas de carácter más estructural: desregulación de la inversión extranjera, unificación del tipo de cambio, eliminación de subsidios a las exportaciones y reducción de aranceles a la importación, provocando de esta manera una caída en la protección de la producción nacional superior al 40 % en promedio (Rapoport, 2005).

Como consecuencia de este modelo rentístico – financiero, la industria entro en crisis en las mejores condiciones de su historia. El sector industrial venía de decenios de crecimiento continuo, que solo fueron interrumpidos por crisis coyunturales. De esta forma, hacia 1974 el proceso de expansión industrial la llevo al uso de toda su capacidad instalada. (Schvarzer, 1996; Plan Fénix, 2003).

Sin embargo, el retorno a la democracia no modificó las bases del modelo. Durante el transcurso de la década del '80 la actividad industrial se vio sometida a ciclos económicos cada vez más breves e intensos, cuyos efectos se agravaban cada vez que se repetían.

Durante 1975 y 2003 cerraron 51.000 pequeñas y medianas empresas y más del 90% de las que no cerraron fueron vendidas a capitales extranjeros (Maglio, 2007). Estrechamente relacionado al deterioro de las condiciones de vida de la población, se encontraba el deterioro de las condiciones laborales y el incremento de la desocupación (Nochetef., 2003).

La inequidad distributiva se fue acentuando a lo largo de la década del '90 y se profundizó tras la crisis del 2001, se produjo una corriente de empresas recuperadas por sus trabajadores, quienes las ocuparon y pusieron a funcionar luego de su abandono y/o quiebras. Estas empresas (principalmente fábricas) en su mayoría han proliferado en convertirse en cooperativas autogestionadas.

Los trabajadores, en ausencia de alternativas, se organizaron conformando cooperativas de trabajo, con el objetivo de poner en funcionamiento nuevamente esas unidades de producción, haciéndose cargo directamente de la gestión de la producción y de la toma de decisiones hacia el interior de las mismas.

Desarrollo de la experiencia

En el orden local, en diciembre de 1999, la empresa Zanello, insignia empresarial del municipio de Las Varillas y una de las principales empresas productoras de tractores del país, comienza a dar los primeros indicios de un irreversible proceso de quiebra tras no poder afrontar los pagos acordados en la convocatoria de acreedores llevada a cabo a principios de esa década.

La quiebra de la empresa se hizo inminente y, frente a un contexto caracterizado por la ausencia de alternativas laborales, los padecimientos de los trabajadores comenzaron a ser de una naturaleza diferente a los que habían sufrido durante todo ese tiempo (precariedad laboral, condiciones de trabajo, suspensiones, salarios flexibilizados), ahora sus padecimientos eran de futuro, ya no podrían planificar ni "...hacer proyectos para su vida futura... (Deberían)...vivir permanentemente en estrategias de supervivencia (que) supone no solo un cotidiano de excesiva actualidad que se consume en el día de hoy, sino también vivir, pensar y sentir desde una lógica del instante. No poder planificar al mediano y largo plazo tiene entre otras cosas como consecuencia la disminución, cuando no la anulación de la capacidad de ensoñar, de imaginar, de inventar" (Fernández, 2006:91).

Los trabajadores de Zanello decidieron no aceptar ese escenario como el único posible decidieron evitar el vaciamiento de la empresa. Para ello, se propusieron realizar guardias día y noche en la puerta de la fábrica y así cuidar que no se llevaran las maquinarias.

La primer organización que acompañó y asistió a los trabajadores fue la Unión Obrera Metalúrgica (UOM). Fue desde allí, de donde llegaron noticias de la existencia en el país de empresas que fueron puestas en funcionamiento por sus trabajadores luego del cierre de sus puertas. El sindicato contactó los trabajadores de Zanello con otros protagonistas de experiencias similares. Entre ellos, con los trabajadores del frigorífico Yaguané¹¹. A partir de tomar conocimiento de estas experiencias, decidieron conformar una cooperativa, como una alternativa en caso que la quiebra efectivamente se produjera.

Fue entonces que los trabajadores, ya organizados como cooperativa y encabezado por Mario Gastaldi, tomaron pacíficamente la fábrica buscando mantener su fuente de trabajo. Es por esta razón que las experiencias de empresas recuperadas, son calificadas como estrategias de supervivencia por parte de los trabajadores, adoptadas ante situaciones de necesidad extrema, y no como una ofensiva del movimiento obrero sobre el control de la producción (Magnani, 2003; Fernández, 2006)

Cabe destacar que, a diferencia de otros procesos de recuperación de fábricas por parte de sus trabajadores, los obreros de Zanello conocían, con anterioridad a la quiebra, la existencia de otros emprendimientos de esta naturaleza. Si bien estos aun no se encontraban consolidados, ni podía percibirse la viabilidad de los mismos a causa de la crisis en la que el país estaba inmerso, el mero hecho de conocerlos les configuraba a priori un escenario con esta nueva alternativa.

El municipio de Las Varillas, frente a la necesidad de dar respuesta a una situación que desbordaba a toda la sociedad varillense, trabajó activamente a la par de otros actores sociales en pos de la recuperación de la empresa, brindando a los trabajadores el asesoramiento de sus contadores y abogados. Las Varillas conformó así una experiencia totalmente innovadora desde el punto de vista de la gestión municipal ya que en Argentina es el único caso donde un municipio acompaña la recuperación de una empresa por parte de sus trabajadores.

En el año 2001, el apoyo social varillense se encontraba solidarizado con los trabajadores de Zanello en busca de la reapertura de la fábrica. La repercusión que esto tuvo en la provincia llevo a que sus autoridades también les brindaran su apoyo, para que esto suceda, fue fundamental el apoyo institucional que ofreció el municipio, *“el acompañamiento fundamental que tuvieron a la hora de sentarnos con las autoridades provinciales, con el juez”* como relató Mario Gastaldi en una de las entrevistas.

Los trabajadores eran conscientes que para lograr conservar su fuente de trabajo era necesario el apoyo de la mayor parte de los sectores involucrados en el proceso de producción así como de las autoridades e instituciones. En la primera entrevista con el juez quien llevaba adelante el proceso de quiebra se presento la cooperativa de trabajo acompañada por el intendente, el ministro de trabajo de la provincia de Córdoba y José Abelli (ex gerente de la firma). *“Esta es la primera vez que después de una quiebra alguien viene con un proyecto de poner en marcha la empresa de nuevo. No vienen con un problema sino prácticamente me están trayendo con una solución”* manifestó el juez, cuando conoce la problemática y las intenciones de los trabajadores, cuenta Gastaldi.

Los trabajadores sabían también que era necesaria la participación de otros actores, por ello, se contactaron con la red de concesionarios¹² con la que trabajaba Zanella y con un grupo de ex gerentes d la empresa. Luego de varias reuniones, lograron llegar a un acuerdo: la conformación de una sociedad anónima, PAUNY S.A., que llevaría adelante la reapertura de la empresa.

El acuerdo intentó contemplar los intereses de los diferentes sectores intervinientes. De esta manera, el directorio de la empresa representaría los intereses de todos los actores, siendo el municipio quien tenga el rol de mediador entre las partes a la hora de tomar decisiones, imponiéndose una cláusula por medio de la cual una parte no puede adquirir parte del paquete accionario de la otra, con el fin de evitar reproducir, en un futuro, la lógica de acumulación.

Por lo tanto, los trabajadores agrupados en la cooperativa de trabajo, poseen una doble vinculación con PAUNY S.A. Por un lado, poseen el 33 % de las acciones; por otro lado, poseen una relación contractual como trabajadores en relación de dependencia, por la que perciben un salario equivalente al monto estipulado en el convenio colectivo de trabajo. Por su parte, el municipio tiene un papel catalizador, tratando de sostener el equilibrio de una empresa con un fuerte compromiso social.

Una vez conformada la S.A., se presentaron nuevamente ante el juez con el resto de los requisitos que éste les había exigido, entre los que figuraban (además de la conformación de la S.A.) un seguro y un plan de trabajo. El Plan de trabajo proyectaba en un primer momento la fabricación de algunos repuestos, figurando en el mismo sólo 100 unidades en el primer año, y el empleo a 80 obreros al finalizar el mismo.

El 28 de diciembre de 2001, el juez les otorgo la fábrica en alquiler por seis meses a cambio del pago de un canon mensual de \$11.000 (pesos once mil). El primer mes, el dinero fue facilitado por un concesionario y así, el 2 de enero de 2002, cerca de 25 obreros fueron a trabajar sin saber que iban a hacer ni como se iban a reubicar; pero ya habían

logrado el primer paso: estar dentro de la empresa.

El otorgamiento de planes de trabajo dio la posibilidad de que ingresaran 60 personas más. Inicialmente las jornadas laborales de éstos eran de cuatro horas, pero a los tres meses, debido al crecimiento de la producción, ya trabajaban ocho y con un salario equivalente al convenio colectivo de trabajo.

El primer período de gestión de la organización está caracterizada por una gran incertidumbre: cada seis meses debían renovar el alquiler, el capital de trabajo era escaso y los rumores de remate eran cada vez más fuertes. Sin embargo, los cambios macroeconómicos del periodo repercutieron en la empresa de manera favorable, y explican en gran medida el rápido crecimiento que tuvieron las actividades de PAUNY y las prósperas ventas a lo largo del 2002; posibilitándose así el segundo logro a fines de ese año: comprar la deuda del acreedor más importante de la quiebra. Esta era la deuda que tenía Zanello con el Banco de la provincia de Córdoba y fue posible gracias al apoyo recibido por el gobierno provincial, quien les otorgó un crédito de 7 millones de pesos, a 10 años, para esta iniciativa.

Finalmente, en diciembre de 2003 se produce el remate. El valor a pagar se estimaba en 5 millones de pesos, pero posteriormente el monto se quintuplicó ascendiendo a 25 millones de pesos por la fuerte puja ocurrida en el transcurso del remate con otro grupo económico de empresas del sector (Taselli), que fue la cifra del valor final pagado. Según trabajadores de la empresa, si la fábrica quedaba en manos de ese grupo de empresas la ex Zanello no reabrirla sus puertas, porque se trataba de su primera competidora en el mercado y su objetivo era destinar la fábrica a producir una pequeña cantidad de repuestos.

Sin embargo, la operación se concretó a favor de los trabajadores de la cooperativa, se presentaba un nuevo y riesgoso desafío, debían pagar un saldo muy importante en un lapso de tiempo breve. Esta deuda comenzó a consumirles el capital de trabajo que habían acumulado durante los primeros años de gestión, lo que implicaba, en un futuro próximo, grandes dificultades económicas.

Esta situación pudo revertirse con la visita del presidente Kirchner a la planta en el año 2004, momento en el que se logra la obtención de un fideicomiso con el Banco Nación, refinanciando de esta manera el saldo restante de la compra de la planta, a un plazo de 10 años y a una tasa de interés que hacía viable la conducción de la empresa¹³. Esto significó, el afianzamiento de la iniciativa y el equilibrio necesario para hacer frente a las responsabilidades contraídas, de una forma más predecible hacia el futuro.

A partir de entonces, la empresa está funcionando sin grandes inconvenientes pudiendo hacer frente a todos los obstáculos que se le han presentados, tanto de carácter financieros, como de carácter organizacional y políticos.

PAUNY experimenta una reincorporación constante y equilibrada de empleados, con un total de 352 obreros efectivos en junio de 2006 (último dato oficial obtenido). Según nos informó el presidente de la cooperativa de trabajo, el número de empleados asciende en la actualidad a 410. La incorporación de personal se realiza a través de una relación contractual con PAUNY S.A., lo que implica que los trabajadores que ingresan a la planta no son socios de la cooperativa de trabajo, sino que ellos trabajen en relación de dependencia para la sociedad anónima.

Esta característica contractual es generador de una tensión para el interior de la empresa y será productor de profundos debates ideológicos dentro de la cooperativa de trabajo, pudiendo operar en un futuro tanto como motor para el avance de la experiencia como convertirse en un aspecto que frene su consolidación.

Por otro lado, como consecuencia de la política de contratación de proveedores que ha establecido PAUNY, se ha generado en Las Varillas una gran cantidad de pequeñas empresas que funcionan proveyendo a ésta, ya que la fábrica procura que los insumos que requieren para la producción sean adquiridos a diferentes talleres de la región. El único componente que importan, es el motor que colocan a los tractores, debido a que no existen fabricantes de origen nacional que brinden la calidad y confiabilidad que ellos solicitan.

Otras de las políticas que reflejan los principios a partir de los cuales se gestiona la organización, son el programa de pasantías que la empresa estableció con los colegios técnicos del municipio, que han resurgido luego de la apertura de la fábrica. Promoviendo así que muchos jóvenes apuesten a quedarse en la ciudad, a raíz de las posibilidades que les proporciona la misma. Y en un plano más simbólico pero no menos importante, la decisión que tomo la cooperativa de trabajo de no poner en funcionamiento un grupo de brazos mecánicos soldadores, a fin de generar mayor fuentes de trabajo directo.

Por otro lado, cabe destacar el compromiso que PAUNY posee con la comunidad varillense. Éste lleva a la empresa a colaborar con a múltiples organismos de distinta índole, entre los que podemos mencionar: comedores comunitarios, guarderías, salas de primeros auxilios, organización de eventos deportivos, capacitación, esparcimiento, etc. A la vez que ayuda en distintos ámbitos, fortalece la autoestima y aporta la confianza perdida en sí misma.

La política Municipal a lo largo de la experiencia

El desafío del Estado municipal en la figura del Intendente era poder garantizar a todos los ciudadanos, los derechos de carácter público¹⁴. Reto que luego se plasmó en los objetivos de la política de gobierno que tenía que ver más que la recuperación de la empresa en quiebra y la situación desbordada de los desempleados. El municipio se ubicaba en una situación de contención ya que el problema sobrepasaba lo económico. La política del municipio¹⁵ no sólo se orientaba en devolverle el empleo a los trabajadores. El problema radicaba ya no tan solo en la mejora de los indicadores sociales generales, sino en las dificultades que trajo aparejado el desempleo masivo del cierre de la fábrica, que son, entre ellos: la falta de autoestima y problemas psicológicos que provoca la caída en los niveles de actividad. Por lo tanto, el municipio se pone al frente de una situación donde lo más importante era cambiar la percepción pública de toda la población y brindarles una contención en lo subjetivo, creando bases de confianza.

Asimismo podemos señalar que la iniciativa se encontraba articulada dentro de la planificación estratégica del municipio, moldeada en la figura del Intendente. Quien señaló, que el municipio, acompañó la iniciativa desde un lugar donde la participación ciudadana, fue el motor y la herramienta para hacer que esta política dinamizara la descentralización y a su vez la integración de lo que la sociedad en su conjunto buscaba transformar para mejorar la calidad de vida en general.

Caracterización del problema y las causas identificadas

Si bien el municipio tuvo un rol activo en la recuperación de la empresa, en medio de un contexto de crisis profunda a nivel nacional, el camino tomado localmente apuntaba a resolver el problema social, que nació con el cierre de la planta industrial, símbolo de la ciudad y principal soporte económico de gran parte de sus residentes.

Zanella empleaba alrededor del 15% de la población. Por lo tanto el problema ya pasaba la frontera del desempleo. El Intendente se vio envuelto en problemáticas de diversa naturaleza: de salud (el hospital se encontraba colapsado, no había fondos para pagar los sueldos y la obra social de los metalúrgicos, la UOM, estaba casi diluida), problemas de seguridad, de hacinamiento, pobreza, de educación, de alimentación, etc.

El proceso de las políticas públicas tiene un carácter cíclico¹⁶. Por lo tanto luego de la identificación y/o definición del problema, se pasa a la formulación, el diseño, el desarrollo; para más tarde, poner la puesta en marcha de este proyecto. La reapertura de la fábrica, se llevó a cabo mediante la Agencia de Desarrollo Local. La misma se encuentra encargada, de modular todas las acciones y/o funciones del conjunto de agentes de la comunidad, en lo referente a proyectos que promuevan la actividad económica de la ciudad.

La Agencia de Desarrollo Local, creada en 1999 (cuando asume el intendente, su marco legal y reglamentación está respaldada con la ordenanza 70/06 y el decreto 711/2006). La misma se encuentra encargada de modular todas las acciones y/o funciones del conjunto de agentes de la comunidad en lo referente a proyectos que promuevan la actividad económica de la ciudad.

La Agencia, depende de la Secretaria de Gobierno de la Municipalidad de Las Varillas y lleva adelante sus funciones¹⁷ en el anexo municipal Dr. Lorenzo Ortiz. Sus actividades se reportan directamente al Ejecutivo Municipal.

El rol del municipio, según lo detallado por el Intendente Coiset, fue acompañar todo el proceso de recuperación de la fábrica, tratando de vehicular todas las demandas públicas. Es decir el municipio vio una esperanza, una expectativa y una salida al problema y tomó la decisión de apoyar la iniciativa en todo lo que pudiera.

Fue así que junto, con los ex empleados de la ex Zanella, los concesionarios, los ex gerentes, el apoyo municipal, provincial y más tarde nacional, más toda la comunidad de Las Varillas, junto con otros actores civiles, concretaron este proyecto.

En ese momento la única solución que se presentaba era la reapertura de la fábrica, el dilema y lo que fue cambiando con el tiempo, era el “como” se iba a realizar.

El marco normativo de la experiencia

El municipio había acompañado en todo el proceso pero la vocación no era en un principio entrar al paquete accionario. Pero a raíz de muchas discusiones y al ver los intereses creados y encontrados de los distintos actores, el municipio ingresó con el 1% del saco accionario para ello, la incorporación de la municipalidad se realizó a través de la Ordenanza 2001 (96/2001), por la cual el municipio de Las Varillas forma parte de PAUNY S.A.

Por medio de la ordenanza y seguido de la promulgación del decreto (220/2001) se autorizó al Poder Ejecutivo Municipal a suscribir un convenio de sindicación de acciones Clase A de la sociedad comercial.

Mediante estos instrumentos la Municipalidad de Las Varillas se constituyó dentro de la estructura societaria de PAUNY S.A. convirtiéndose de esa forma en el único caso en la Argentina, donde un municipio forma parte de una empresa recuperada (Ley Nº 20.337), y donde la sociedad comercial (Ley Nº 19.550) está formada por trabajadores de la “Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Limitada” y la red de concesionarios, denominados Grupo de Concesionarios de C.M. Zanella S.A.”.

Resultados de la experiencia y conclusiones

Tratando de analizar el proceso de la política pública, podemos arribar que en términos de Allison, el transcurso de la misma, ha transitado los tres tipos de modelo o dicho de otra forma en su contenido, encontramos una política racional y burocrática a la vez un proceso organizacional¹⁸, donde todos han aportado a la toma de decisiones, tratando de dar una solución al problema, con intereses diferentes, pero con una misma finalidad, la reapertura de la planta.

La experiencia fue totalmente positiva porque además de recuperar la fábrica se ha incrementado de forma constante los puestos de trabajo, mejorando su calidad de vida. Logrando, paralelamente, convertir los planes de trabajo en puesto efectivos.

Este resultado se visualizó mediante un relevamiento que el municipio de Las Varillas encomendó a la Consultora Delfos, de Córdoba Capital. En el análisis se puede visualizar algunos datos importantes como: en junio de 2001, la comunidad varillense plasmaba en una encuesta que el 80% de la población mayor de 18 años, consideraba que la falta de trabajo era el principal problema de la ciudad. Otra encuesta realizada a la misma población, a fines de ese mismo año arrojaba un total de 86%, siendo este el porcentaje más alto alcanzado en el contexto de crisis. Desde ese entonces, el total, fue bajando paulatinamente, durante los últimos años, llegando a junio de 2006 con solo el 5% de la población mayor de 18 años mencionando como principal problema al desempleo, lo que marca el piso de la muestra fidedigna. Esto demuestra el cambio en las expectativas, posibilidades y esperanzas de los ciudadanos.

Asimismo, otros datos dignos de mencionar son: la producción y facturación que superó la proyección realizada por la empresa. En el año 2002, las unidades vendidas fueron de 260 y en junio de 2006 fueron más del doble llegando, a 580 unidades.

Otro factor importante es la expansión que ha tenido PAUNY ya que no tan solo vende tractores “Plan Soja”¹⁹ como al principio, sino que ha extendido las ventas a otros mercados.

A mediados del 2006 se abre una planta ensambladora en la Provincia de Santiago del Estero con la finalidad de proveer a todo el noroeste argentino (NOA) y al noreste argentino (NEA) de nuestro país.

También ha comenzado a exportar con la ayuda del Estado Nacional, a través del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), abriéndose camino en el mercado mundial. La primera venta internacional se llevó a cabo gracias al convenio del gobierno nacional con Venezuela, donde PAUNY se compromete a entregar 500 tractores anuales en los próximos 5 años.

Estos factores brindaron a sus integrantes, un gran aliciente para seguir trabajando, haciendo de PAUNY una empresa recuperada pujante, con crecimiento constante y equilibrado, mostrándose hacia el mundo como un ejemplo a seguir.

El proyecto se inscribe fuertemente en una línea política pública municipal. El mismo sigue en pie, gozando de una plena expansión, buscando nuevos mercados²⁰ y diversificando sus productos con nuevos diseños y tecnologías. Ya que se trata de una gama de productos cada vez más diversificada, donde la calidad²¹ la posiciona como la segunda empresa argentina en el mercado.

La evaluación y el control de gestión constan de un seguimiento mensual, tanto de desarrollo como de resultados, que es realizado minuciosamente por el directorio de PAUNY S.A.

Este propósito, se registra en la articulación realizada por la Agencia de Desarrollo Local, donde la recuperación de la empresa, en el contexto de crisis, forma parte de una de las bases del Plan Estratégico para Las Varillas (PELVs), lanzado formalmente en el 2003 a partir de la presente experiencia.

En lo referente, al aprendizaje institucional, se puede señalar que la experiencia es totalmente innovadora²².

Las bases de la planificación estratégica de la ciudad se apoya en un proceso transformador, donde coexisten en un mismo sistema, acciones de toma de decisiones de comportamientos riesgosos, de mediano y largo plazo, como también decisiones específicas, donde los actores que intervienen son causantes sociales y económicos que involucran a toda la comunidad varillense; y no solo a una parte, como normalmente se ve en este tipo de políticas, que generalmente son orientadas a un sector determinado.

El papel institucional del municipio se vio fortalecido. En mayo de 2004 la consultora Delfos demostraba que el rol jugado por la Municipalidad en el proceso de recuperación de la ex Zanella se convirtió en eje de sostén de la política municipal ya que la iniciativa era la cuarta medida más importante y reconocida por la comunidad. Colocando en primer lugar las mejoras realizadas por el municipio en ayuda social y en la situación general.

Políticamente, se observa en la persona del por entonces Intendente Fernando Coiset que se retira de su cargo en diciembre de 2007, con más del 60% de imagen positiva. Actitud que se puede percibir en el lugar.

Para concluir, quisiéramos señalar que la experiencia es muy rica en su contenido, dejando de lado lo novedoso que fue a nivel local.

Demuestra como la política municipal puede activar proyectos en otros niveles del

Estado y al mismo tiempo articularse con el sector privado y con instituciones civiles, motorizando un objetivo concreto en un proceso de reindustrialización, contando no solamente con la voluntad y la dignidad del trabajo sino con el apoyo de las distintas instituciones y estratos de gobierno que conforman la sociedad.

Desde nuestra perspectiva el proyecto funciona de forma organizada y armoniosa pero, también, hay que tener en cuenta que las diferencias que se puedan suscitar tienen menos fuerza que la necesidad de trabajar juntos, ya que todas las partes se necesitan mutuamente. Por lo tanto, creemos que su sustentabilidad se basa, entre otras cosas, en la voluntad, en la ayuda mutua y en la cooperación, aunque todas las partes tengan intereses disímiles. Pero que se destacan dentro del concepto de Capital Social que trae aparejado al capital humano. Ambos se fortalecen y enriquecen mutuamente contribuyendo al desarrollo económico. Es justo marcar la íntima relación que existe entre capital humano y capital social, porque lo social se apoya y se construye sobre lo humano. Por lo tanto, está condicionado por su desarrollo. Por lo tanto podemos decir, que el capital social es intangible y que se incrementa con el uso. Siempre y cuando se tome en cuenta sus espacios: en primer lugar, la conciencia cívica de la sociedad, factor importante a la hora de seguir fortaleciendo la democracia. Que debe ser acompañada por la confianza de la sociedad, evitando posibles conflictos e incertidumbre. Si no existe confianza no existe la posibilidad de cooperar. Si hay confianza, existe la capacidad de asociatividad y con ello, el fortalecimiento del entramado social. Por último, el comportamiento de la sociedad debe estar respaldado en valores éticos que fomenten la dinámica social.

La reciprocidad, los lazos cooperativos, la confianza y el afecto aparecen en el centro de la experiencia. En este sentido, la misma se concibe como una práctica de resignificación del trabajo humano que, reconociendo su sustrato social, constituye alternativas actuales de emancipación. De ello pareciera dar cuenta, el caso objeto de nuestro estudio.

En este punto del trabajo muchos se preguntaran: si en una Sociedad Anónima, en la cual participa una cooperativa de trabajo: ¿Es un caso de economía social?

No sabemos si es adecuado hacernos esta pregunta, pero es la que surgió al finalizar con las entrevistas y el estudio de campo²³. Desde ya que no tenemos la respuesta certera, pero trataremos de dar nuestro punto de vista, dejando el debate abierto y así promover el intercambio.

Existe una gran dificultad si tratamos de encasillar este caso dentro del ámbito de lo que se denomina “economía social”. Como señalamos al principio de este estudio, la economía social se postula entre un mercado capitalista y un Estado centralizador, o bien

estamos delante de una “*nueva forma de hacer economía*”, que no se encuentra ni en lo público ni en lo privado.

Quizás, ese interrogante no sea el más adecuado y la pregunta pertinente sea: ¿Existe una economía que no sea social? ¿Por qué nos es necesario adjetivar el concepto de economía? Y, en caso de ser necesario, preguntarse entonces ¿Cuáles han sido las circunstancias que nos han llevado a adjetivarlo? Quizás, una vez indagadas éstas, nos preguntemos que estrategias podrán implementarse para lograr desadjetivarlo ¿será posible? O simplemente, habría que comenzar a preguntarse si en lugar de hablar de economía social no sería más adecuado hablar de sociabilizar la economía.

En el caso de PAUNY no queda evidenciado si lo social está por encima de lo económico o viceversa; tampoco consideramos que sea del todo adecuado establecer una especie de ranking que incluya estos aspectos. Lo que si podemos rescatar es que frente a un contexto de crisis, en el cual, la necesidad es moneda corriente, crearon una solución alternativa a la que el sistema les pretendía imponer. Por otro lado, cabe destacar las diversas actividades que realizan con y para la comunidad, que han contribuido con la generación y el fortalecimiento de aspectos tales como: el arraigo de la población, la identidad cultural, la ética moral, la confianza, la autoestima, los encadenamientos productivos, el crecimiento económico de otros sectores, así como también el desencadenamiento de la planificación estratégica de la ciudad de Las Varillas.

Por lo tanto, es nuestra distinción resaltar sus avances, sus resultados y sus logros, identificando que el presente caso abarca aspectos tanto de los marcos que propone el desarrollo local, como también de lo que entendemos por economía social, generando internamente una gran interacción e interdependencia entre ambos conceptos, ya que los avances en un aspecto no serían posibles sin las bases desarrolladas en el otro y viceversa. De esta manera, la experiencia que se desarrolla en el municipio de Las Varillas deja entrever que es posible la implementación interrelacionada de los marcos propuestos por estas categorías.

Por ello dejamos abierta la posibilidad al debate y, porque no, la esperanza que experiencias como estas sirvan de ejemplo a otras ciudades.

Notas

¹ Lowi, T. (1992), “*Políticas públicas, estudio de caso y teoría política*”, en Aguilar Villanueva, Luis (comp.) *La hechura de las políticas*, Miguel Angel Porrúa, México.

- ² Clase N°4 , 9 de julio de 2007. Prof. Bertarnou Julián.
- ³ Integró de la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajadores Autogestionados (FACTA). Presidida por José Abelli.
- ⁴ Recientemente electo, gobernador de la provincia de Córdoba.
- ⁵ La base de los concesionarios mas importante son treinta, llegando a un total de sesenta bocas de expendio, contando sub-agencias de red.
- ⁶ Sitio Web: <http://www.lasvarillas.gov.ar>
- ⁷ <http://www.agendafederal.gov.ar/Constituciones/constitucioncordoba.pdf>
- ⁸ **Art. 2:** "Serán reconocidos como Municipios las poblaciones estables de más de dos mil (2.000) habitantes. Aquéllos que tengan más de diez mil (10.000) habitantes serán ciudades". **Ley N° 8.102 Régimen de Municipios y Comunas**
- ⁹ Censo 2004, población-vivienda-hogar-ocupación-educación y salud, realizado por el municipio de Las Varillas. Disponible en formato papel.
- ¹⁰ <http://www.justiciacordoba.gov.ar/site/Asp/TextoFallo.asp?ID=2421>
- ¹¹ El frigorífico Yaguané, dedicado a la faena de vacunos, fue recuperada en septiembre de 1996, constituyéndose en una de las primeras experiencias de recuperación de la empresa por sus trabajadores, empleando a más de 500 personas.
- ¹² La base de los concesionarios mas importante son treinta, llegando a un total de sesenta bocas de expendio, contando sub-agencias de red.
- ¹³ Es importante dejar en claro que PAUNY nunca ha recibido subsidios, sólo han financiado la reapertura de la fábrica, con préstamos a tasas de intereses más bajas que la de mercado.
- ¹⁴ Esta noción de orden legal en el ámbito público se puede apreciar en: O'Donnell, G. (1993), *"Acerca del Estado, la democratización y algunos problemas conceptuales"*, Desarrollo Económico, vol.33 N° 130.
- ¹⁵ Las fuentes explicativas de las políticas públicas, tanto en los enfoques donde ponen en relieve el papel del Estado, como en los enfoques sociocéntricos. Aquí ambas perspectivas son relevantes. Véase: Viguera, A. (2000), *"Estado, empresarios y reformas económicas: en busca de una perspectiva analítica integradora"*, Zona Abierta, 90/91. Lechner, N. (1997), *"Tres formas de coordinación social"*, Revista de la CEPAL 61, Abril. Evans, Peter (1996), *"El Estado como problema y como solución"*, Desarrollo Económico, vol. 35, N° 140 (enero-marzo).
- ¹⁶ Para la definición, el proceso y las fases para la construcción de las políticas públicas, nos apoyamos en el texto de Tamayo Sáez, M. (1997), *"El análisis de las políticas públicas"*, en Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.) *La nueva Administración Pública*, Alianza Universidad, Madrid.
- ¹⁷ *Todo lo inherente al asesoramiento, la asistencia, desarrollo y promoción de emprendimientos y actividades productivas; Intervenir en la determinación de los objetivos y la formulación de la política del área de su competencia, ejecutando los planes, programas y proyectos elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Municipal; Entender en la formulación y realización de políticas y programas que promuevan el desarrollo económico, comercial e industrial de emprendimientos productivos Orientar, asesorar e implementar programas y cursos tendientes a la formación de actividades productivas; Intervenir en la formación, capacitación y perfeccionamiento profesional de comerciantes, industriales y toda otra persona emprendedora, en la readaptación profesional y en la reconversión ocupacional de los mismos y el desarrollo de fuentes iniciales de trabajo; Entender en la formación, nivelación, selección, asistencia y relaciones con organizaciones no gubernamentales de las actividades desarrolladas por comerciantes, industrias y personas emprendedoras;*

Establecer programas de premios, becas, subsidios y créditos para el fomento de las actividades de su área;

Asesorar y participar como nexo entre los industriales, comerciantes y emprendedores y las organizaciones gubernamentales de orden nacional, provincial y municipal y las organizaciones no gubernamentales;

Instrumentar las políticas pertinentes para la generación de recursos genuinos tendientes al desarrollo de estos objetivos;

Dictar su reglamento interno de funcionamiento

¹⁸ Allison, G. (1992), "*Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos*", en Aguilar Villanueva, Luis (comp.) *La Hechura de las Políticas*, Miguel Angel Porrua, México.

¹⁹ Venta de tractores a los chacreros de la zona, que con el boom de la soja, se vieron sin maquinaria disponible.

²⁰ También ha incursionado en otros nichos de mercado, como la fabricación de buses, logrando la habilitación correspondiente en el año 2005. Con esto, se ha transformado en la única terminal automotriz de capitales nacionales para la fabricación de minibuses en Argentina.

²¹ Cabe mencionar que la totalidad de los insumos para la producción, son de origen nacional, solamente importan el motor (Cummins) que es de origen canadiense pero que se fabrica en Brasil. Pauny S.A. está en proceso de certificación de su sistema de calidad bajo Normas ISO 9001: 2000

²² Esta experiencia obtuvo el "*Reconocimiento a la Buena Gestión Municipal 2006*" otorgado por el Honorable Senado de la Nación en julio de 2007.

²³ Para realizar el presente trabajo hemos formalizado una visita al lugar los días 9, 10 y 11 de agosto de 2007.

Bibliografía

Allison, G. (1992). "Modelos conceptuales y la crisis de los misiles cubanos", en Aguilar Villanueva, Luís (comp.) *La Hechura de las Políticas*, Miguel Ángel Porrua, México.

Altschuler, B. Y Casalis, A. (2006). "Aportes del desarrollo local y la economías social a una estrategia nacional de desarrollo", en García Delgado y Nosetto (comps.) *El desarrollo en un contexto postneoliberal. Hacia una sociedad para todos*, Ciccus, Buenos Aires.

Arroyo D. (2002). "Los ejes centrales del Desarrollo Local en Argentina". FLACSO, Buenos Aires, 2002.

Boisier S. (1997). "El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación

Económica y Social.

Castel, R. (1994). "La desestabilisation de la condition salariale", Alternatives économiques, febrero de 1994.

Castel, R. (2004). "La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?" Manantial, Buenos Aires 2004.

Chaves R. y Monzón J.L. (2003). "Economía Social", en Ariño A. (ed) (2003): Diccionario de la solidaridad, Cuadernos de solidaridad. Tirant lo blanch, Valencia, pp. 187-197; Voz: "Economía Social".

Coraggio J.L. (2002). "La economía social como vía para otro desarrollo social. Distintas propuestas de Economía Social" en URBARED, Red de Políticas Sociales 2002 (www.urbaredu.ungs.edu.ar). Publicado en la Biblioteca Virtual TOP.

Estudios Regionales N° 48 (1997). PP 41-79. Universidad de Santiago de Chile.

Fernández, A. M. (2006). "Política y subjetividad. Asambleas barriales y fábricas recuperadas". Tinta Limón, Buenos Aires 2006.

García Delgado, D. (2003). "Estado-Nación y la crisis del modelo. El estrecho sendero", Grupo Norma, Buenos Aires.

García Delgado, D. (2006). El desarrollo en un contexto posneoliberal, en García Delgado y Nosetto (comps.) *El desarrollo en un contexto postneoliberal. Hacia una sociedad para todos*, Ciccus, Buenos Aires.

García Delgado, D. (S/F). Repensar el Estado y la gestión en un contexto postneoliberal. Documento base elaborado a partir de aportes realizados por el Área Estado y Políticas Públicas de FLACSO.

Johansen O. (1996). "Las leyes de la organización social", Estudios de Administración, Vol.3 N° 1, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 1996, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Lavaca (2004). "Sin patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores. Una historia, Una guía". Lavaca editora, Buenos Aires 2004.

Lechner, N. (1997). "*Tres formas de coordinación social*", Revista de la CEPAL 61, Abril. Evans, Peter (1996), "El Estado como problema y como solución", *Desarrollo Económico*, vol. 35, Nº 140 (enero-marzo).

Loguzzo A. Yasnikowski. J. (2007). "Las Varillas- Cuna del tractor". Disponible en formato papel. Próximamente disponible en versión digital en el sitio Web: <http://www.eumed.net/rev/oidles/> Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social OIDLES. Universidad de Málaga, España.

Maglio, F (2007). "Los cacerolazos del 2001 en la argentina. Una mirada con la ayuda de los clásicos". Versión digital disponible en www.fmmeduccion.com.ar

Magnani, E. (2003). "El cambio silencioso. Las empresas recuperadas en la Argentina". Prometeo, Buenos Aires 2003. Disponible en versión electrónica en www.estebanmagnani.com.ar.

Mallon y Sourrouille (1973). "La política económica en una sociedad conflictiva. El caso argentino". Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1973.

Nochetef, H. y Güell, N. (2003). "Distribución del ingreso, empleo y salarios". CTA, Buenos Aires 2003.

O'Donnell, G. (1993). "Acerca del Estado, la democratización y algunos problemas conceptuales", *Desarrollo Económico*, vol. 33 Nº 130.

Plan Fénix. (2002). "Hacia el plan fénix, Una alternativa económica". FCE. Buenos Aires 2002.

Plan Fénix. (2003). "Economías regionales". Río Cuarto 2003.

Ropoport, M. (2005). "Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2003)". Ariel, Buenos Aires 2006.

Schavarzer, J. (1996). "La industria que supimos conseguir". Ed. Planeta, Buenos Aires, 1996.

Schorr, M. (2005). Argentina: La industria que el neoliberalismo nos negó.

Sevares, J. (2002). "Por que cayó la argentina. Imposición, crisis y reciclaje del orden neoliberal". Grupo Editorial Norma, Buenos Aires 2002.

Tamayo Sáez, M. (1997). "El análisis de las políticas públicas", en Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (comps.) *La nueva Administración Pública*, Alianza Universidad, Madrid.

Vásquez Barquero A. (1995). "Desarrollo Económico: flexibilidad en la acumulación y regulación del capital", Vásquez B.A. y G. Garofoli (eds). Desarrollo económico local en Europa, Colegio de Economistas de Madrid, 1995, Madrid, España.

Vienney C. (1994). "L'Economie sociale". Editions La Découverte, París.

Viguera, A. (2000). "Estado, empresarios y reformas económicas: en busca de una perspectiva analítica integradora", *Zona Abierta*, 90/91.

Villar, A. (2007). Políticas municipales para el desarrollo económico social. Revisando el desarrollo local. Ciccus, Buenos Aires, Mayo 2007.

Para citar este documento

Yasnikowski, Juana (2015). El municipio en la participación de empresas recuperadas. El caso: Municipalidad de Las Varillas como accionista de Pauny S.A. (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina: Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. Disponible en: <http://ridaa.demo.unq.edu.ar>