

# Estudio de Caso: La Base / The Working World (Buenos Aires – Argentina)

[Felipe Zalamea](#), noviembre 2011



Leer artículo en [Pangea Sostenible](#)

## Resumen :

Finanzas solidarias al servicio de empresas recuperadas y cooperativas de producción en el Gran Buenos Aires.

## 1. Identificación

- Nombre: The Working World / Fondo Solidario La Base
- Nombre corto: La Base
- Estructura jurídica: ONG (en USA), Fundación (en Argentina)
- Estado: Activo
- Fecha de creación: 2004
- Número de asalariados: 5 (tiempo parcial)
- Número de voluntarios: -
- Dirección postal : **USA:** 228 Park Ave S / New York, NY – 10003 ; **Argentina:** Talcahuano 215, 1B / 1013 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Teléfono: (+54-11) 4382-1520
- Website: [www.theworkingworld.org](http://www.theworkingworld.org)

## 2. Dominio de actividad

- Categoría: Finanzas solidarias
- Alcance : Local (sedes en Buenos Aires, Leon (Nicaragua) y Nueva York)
- Ámbito : Urbano, periurbano

## 3. Descripción

### Los inicios: problemática y creación

En el año 2002 Argentina vivió una crisis económica devastadora, la peor de su historia reciente. La paridad peso-dólar fue abandonada, el sector bancario colapsó y la economía entró en una recesión severa. En prácticamente todos los sectores de producción hubo empresas -en su mayoría fábricas- que se declararon en bancarota, pararon por completo su producción y fueron abandonadas por sus dueños. Como respuesta, los trabajadores se organizaron en cooperativas y llevaron a cabo varias acciones para recuperar las empresas y sus empleos.

De hecho, el movimiento de empresas recuperadas comenzó desde mucho antes de la crisis de 2002, más exactamente en el año 1998 con algunos casos emblemáticos como el de la Industria Metalúrgica y Plástica Argentina . En ese entonces, los motivos por los que los trabajadores recuperaban una empresa eran principalmente el incumplimiento de contratos laborales, los despidos masivos injustificados y los fraudes financieros. Con la llegada de la crisis del 2002 el movimiento se intensifica, pasando a ser el abandono de empresas el principal motivo para recuperarlas. En el 2003 los canadienses Avi Lewis y Naomi Klein viajan a Buenos Aires a documentar de cerca el proceso de recuperación de fábricas y el contexto socio-político en el que

se desarrollaba. Un año después estrenaron “La Toma” (The Take, 87 minutos), dando visibilidad internacional al movimiento y a su slogan: “Ocupar, resistir, producir”.

El economista Brendan Martin es uno de los fundadores de The Working World ([link](#)), la ONG registrada en Estados Unidos a través de la cual se gestiona el Fondo Solidario La Base y se reciben las donaciones que lo alimentan. A mediados del 2004, luego de una proyección de “La Toma” en Nueva York, Brendan se acercó a hablar con Avi Lewis sobre la experiencia de las fábricas recuperadas en Argentina y el cooperativismo. Meses después fundaron la ONG y crearon el Fondo Solidario La Base, que comenzó a funcionar en diciembre del 2004 con 100.000 ARS (pesos argentinos, aprox. 18.000 euros) y las fábricas recuperadas del documental “La Toma”.

### **El concepto: idea, innovación, tecnología social**

Los trabajadores sabían que ningún milagro económico o político les traería de vuelta sus empleos, así que fueron a recuperarlos. La creación de cooperativas de trabajo les permitió romper la dicotomía jefe-empleados e implementar mecanismos horizontales de organización y de toma de decisiones: se aplica el principio “un trabajador = un voto” en asambleas abiertas a todos. Según datos del Ministerio de Trabajo, en el 2010 ya eran 280 las empresas recuperadas, la mayoría en el Gran Buenos Aires .

En la mayoría de casos, todos los empleados pasan a ganar el mismo salario y participan en la elaboración de la estrategia de la empresa recuperada, sin importar la posición que ocupan. Además, bajo esta estructura las ganancias se reinvierten en el crecimiento de la empresa, por lo que no solamente se pudieron conservar miles de puestos de trabajo, sino que se están creando muchos nuevos.

A simple vista el proceso parece fácil. El primer paso es formar la cooperativa de trabajo, que luego pide permiso a la corte de quiebras para inspeccionar la empresa y verificar que todo esté allí. Si descubren que los dueños han estado vendiendo el material sin autorización, una acción legal permite a la cooperativa tomar el control de la empresa y, previa presentación de un plan de negocios, reanudar sus actividades. El último paso es la expropiación de la empresa de sus antiguos dueños y el traspaso de los bienes a la cooperativa, a través de la expedición de la ley de expropiación.

La tesis de graduación de Brendan “se había centrado en el cooperativismo como una alternativa de desarrollo centrada en la democracia en el trabajo y la equidad en la distribución. Para su investigación, había visitado la región de Mondragón, en España, en donde un proyecto cooperativista comunitario había permitido un marcado aumento del nivel de vida en pocas décadas” .

El Fondo Solidario La Base, con sede en Buenos Aires, comenzó a otorgar préstamos sin colateral a fábricas recuperadas en diciembre del 2004. Préstamos productivos ajustables a la necesidad de proyectos puntuales, pero todos destinados a consolidar la estabilidad y el crecimiento de las cooperativas. Se trata de fortalecer el “trabajo con poder de decisión”, como lo describe Julián, miembro del equipo de La Base y quien explica el funcionamiento del fondo: trabajan en conjunto con las cooperativas, ven los proyectos juntos y deciden cómo se va a invertir el dinero del préstamo.

Al no haber colateral, los préstamos se basan en los principios de compromiso y de riesgo compartido. Además, La Base tiene como política no transferir dinero a las cooperativas, sino que paga directamente a los proveedores de los insumos de cada proyecto. Todo el proceso es transparente, lo que reduce el riesgo moral y da pie a un “castigo colectivo” a aquellas cooperativas que malversan los fondos – algo que ha ocurrido muy pocas veces. Cuando las pérdidas son “de buena fe”, La Base las asume reduciendo los fondos disponibles para las demás cooperativas. A través del boca a boca extendieron su trabajo a otras fábricas recuperadas y posteriormente a otras cooperativas de producción.

### **Evolución: problemas enfrentados y soluciones implementadas**

Recuperar la empresa no era garantía de éxito, sobretodo durante la postcrisis, pues los mercados de crédito seguían congelados, las deudas denominadas en dólares y la estabilidad económica tardaba en regresar. Para el caso de las fábricas, la falta de acceso a crédito era la principal preocupación, ya que la mayoría requieren un capital inicial relativamente elevado para empezar a producir y una línea de crédito flexible para poder funcionar.

En principio, cada proyecto que recibe un préstamo de La Base tiene que ser ejemplo de buenas prácticas y de buena planificación, pero el entorno es incierto e impide a las cooperativas ver más allá de un mes, lo que dificulta la creación de una estrategia de largo plazo. Por otra parte, problemas exógenos como la alta inflación o las barreras jurídicas son obstáculos difíciles de sortear, y también es difícil romper con la inercia de malas prácticas gerenciales. Aunque uno de los objetivos es la autosuficiencia de las cooperativas, el tema es delicado y se menciona poco: para algunas La Base es sólo un punto de apoyo, mientras que otras dependen de sus préstamos para funcionar.

Desde el comienzo, la demanda de crédito supera a la oferta y la falta de fondos ha limitado el alcance del trabajo de La Base. Respondiendo a esta demanda y como parte de un proceso de expansión, en 2008 se registraron como fundación en Argentina, empezaron a trabajar en otras ciudades y crearon vínculos de cooperación con otras organizaciones y con el Gobierno.

Problema: Las capacitaciones que ofrece el Gobierno no se adaptan a las necesidades. Solución: ?

## Objetivos

- Democratizar la gestión empresarial.
- Empoderar a los trabajadores.
- Facilitar la creación y expansión de cooperativas de producción, así como el proceso de recuperar empresas.

## Actividades:

- Principal: Créditos solidarios a cooperativas de producción
- Secundarias: Fomentar la creación y el crecimiento de cooperativas de producción. Apoyar a las cooperativas para mejorar la gestión (plan de negocios).

## Beneficiarios / Clientes

Cooperativas de producción (y sus trabajadores)

## Financiadores

Donaciones provenientes de USA; Fondos del Gobierno (préstamos a tasa de interés reducida).

## Otros actores implicados

## Autosuficiencia y autogestión

La Base es autogestionada y promueven la autogestión de las cooperativas con las que trabajan. La Base no es autosuficiente todavía.

# 4. Análisis

## Resultados obtenidos

En 2008, Brendan ganó el premio Help Argentina: [www.helpargentina.org/en/node/637](http://www.helpargentina.org/en/node/637)

En la actualidad, La Base es un fondo de 500.000 ARS (aprox. 90.000 euros) con un portafolio de al menos 536 préstamos completados y una tasa de reembolso del 97% . Dada la heterogeneidad de las cooperativas, los préstamos van desde 5.000 ARS (aprox. 900 euros) hasta 40.000 ARS (aprox. 7.200 euros), en plazos de una semana en adelante y con una tasa nominal de interés alrededor del 18% anual. En la actualidad, una mitad de los préstamos se otorga a fábricas recuperadas y la otra a cooperativas de producción; y en promedio los créditos son de 17.000 ARS (aprox. 3.000 euros) a un plazo de 3 meses.

Protección y creación de miles de puestos de trabajo.

## DOFA

- Debilidades: Dependen de donaciones. Falta de visión de largo plazo por parte de las cooperativas con la que trabajan.
- Oportunidades: Aumento de la cantidad de fondos disponibles para microcrédito. Año mundial de las cooperativas (2012). En contexto de crisis hay mas creación de cooperativas. El modelo se puede replicar fácilmente en otros países.
- Fortalezas: Expansión de la cartera de prestamos (crecimiento de la demanda). Relación de confianza con las cooperativas (contacto directo, trabajan juntos). Crecimiento y fortalecimiento de la red de cooperativas. Expansión a varias ciudades en Argentina, Latinoamérica y USA.
- Amenazas: Situaciones de dependencia de las cooperativas que reciben préstamos. Falta de capacitaciones adecuadas para responder al crecimiento de medio y largo plazo. Inflación descontrolada y otros factores económicos exógenos.

## Sostenibilidad

- Económica: A pesar de depender de donaciones, la cartera de La Base ha crecido de forma constante desde el momento de creación. La tasa de reembolso es del 97% y la estructura de costos es eficiente.

- Social: Trabajar directamente con las cooperativas, en un contexto de confianza, tuvo y sigue teniendo un impacto positivo. Se salvaron y crearon miles de puestos de trabajo, se democratizó la toma de decisiones en las empresas y se mejoró el modelo de gestión de las cooperativas que recibieron prestamos.

### **Reproducción de buenas prácticas y transferencia de tecnologías sociales**

La Base es potencialmente el centro de una red de colaboración entre cooperativas y de comercialización de sus productos, necesaria ya que se compite contra empresas privadas en el mercado. De hecho, Julián destaca como la poca pertinencia de las capacitaciones ofrecidas por el gobierno y la falta de conocimientos sobre marketing son las principales barreras para el crecimiento de las cooperativas. Una vez consolidada la red, el paso siguiente es fomentar las buenas prácticas e implementar la sostenibilidad, creando un ambiente propicio para que los trabajadores puedan generar y reproducir cambios positivos en la sociedad, de forma autogestionada.

Las dificultades que enfrentan las cooperativas para financiarse no son exclusivamente consecuencia de la crisis del 2002 ni desaparecieron cuando llegó la recuperación económica: el sector bancario impone condiciones incoherentes con la realidad de las cooperativas y las tasas de interés son demasiado altas. Durante la pos-crisis la prioridad del movimiento era recuperar el sector industrial y conservar los empleos, mientras que hoy la prioridad es crear empleos dignos y fomentar la democracia en el trabajo.

Aunque La Base aún depende de donaciones para cubrir sus gastos de funcionamiento, su modelo ha mostrado resultados notables y puede replicarse en otros países donde también hay movimientos de recuperación de empresas y de trabajo autogestionado, como Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. De hecho, ya tienen una sede funcionando en Nicaragua y en mayo de 2011 abrieron una en Nueva York, donde la crisis actual sigue aumentando el desempleo y el movimiento cooperativista se fortalece.