

## AS COOPERATIVAS DE CONFECCIÓN TEXTIL E O SEU FUTURO. A INTERCOOPERACIÓN COMO FERRAMENTA ESTRATÉXICA.\*

Arcadi VILERT  
*Sinergia, FCTAC*

Facer propia a decisión de que produto-mercado nos interesa é a pre-condición para manterse con dignidade na viabilidade dunha cooperativa da confección. Discútese os liñamentos dunha metodoloxía que permita supera-la indefensión e vertebrar un modelo que facilite o acceso directo ó mercado: a) modifica-lo dimensionado medio das cooperativas; b) a intercooperación facilitando o cambio de dimensionado e o tecido de apoio -salientemente, os servizos estratéxicos-; “Trátase de ir consorciando cooperativas ata acadalos dimensionados óptimos para cada obxectivo común”. Sinálase unha enxeñería organizativa que se formularía tres niveis de intervención apuntando ós dimensionados óptimos para cada obxectivo (mellora-lo concepto taller de confección; acadalo nivel empresa de confección; conseguir marca propia no mercado). “Estar en condicións de mercado é saber que se pode garantir unha calidade e unha planificación, e sabe-lo que se pode pedir e esixir por elo”. Dos catro estadios (venta de forza de traballo / taller de confección / produción para o mercado / marca), existe un dimensionado mínimo (22-30 traballadores) por debaixo do que só caibe a subcontratación de operacións ailladas sen ningunha expectativa de captación de valor engadido. Propónse un plan de traballo focado no afortalamento da capacidade de representación, corrección do insuficiente dimensionado, consorciación ata niveis operativos para a xestión empresarial e máis para o acceso ó produto propio.

### *1. Análise da situación.*

Anque as cooperativas da confección textil encaixen as máis das veces na tipoloxía de industrias de “manufacturas liviáns intensivas en man de obra” que van migrando hacia zonas de nova industrialización, tamén é certo que os grandes países industrializados manteñen unha taxa de ocupación neste sector. A aparente contradicción resólvese ó comprobar que existen moi diversos niveis de calidade na confección, en función do binomio produto-mercado no que se instale a empresa. Así os produto-mercados que teñen o prezo como elemento clave esixen a produción en zonas de baixo custo salarial e man de obra obediente e pouco preparada. Ó revés, se a estratexia de marketing esixe calidade, personalización das series e axilidade na reacción ante un mercado de alto valor engadido, o elemento profesionalidade e coordinación (¡proximidade!) pasa a se-la clave no éxito.

As nosas cooperativas de confección foron creadas na súa maior parte a iniciativa, visible ou encuberta, dos titulares da marca (que implica dispor de canles comer-

---

\* Presentado ás Xornadas de Cooperativismo na Confección, Vigo, 13 e 14 de Decembro de 1991.

ciais propios ou case), a fin de externalizar e transformar en proporcionais custos que tradicionalmente eran fixos. Esta situación de colonización, sen prexuízo das tonalidades positivas que sen dúbida existiron, é un esquema operativo que tende a empobrecer artificialmente o parque productivo, por usurpación especulativa de plusvalía xerada. En calquera caso, ademais, implica non poder incidir de ningunha forma na decisión de qué produto-mercado nos interesa. Así, se é triste non ter futuro empresarial, é aínda máis triste que isto sexa por unha decisión na que non se pode participar.

## *2. Necesidade dunhas propostas.*

Polo tanto, o movemento cooperativo debe propoñer unha saída ó sector a fin de que unha parte das actuais cooperativas poidan manterse con dignidade na viabilidade. Pero para isto deberá atoparse a metodoloxía que permita supera-la raíz da indefensión e despois vertebrar un modelo que facilite o acceso directo ó mercado.

Un criterio para atopar esta metodoloxía pasa por modifica-lo dimensionado medio das cooperativas. Só cunha capacidade de produción suficiente se pode manter ou adquirir-los servicios de apoio necesarios para rendabiliza-lo esforzo productivo. Só desde outro dimensionado aínda máis forte pódese enfronta-los riscos de nos situarmos directamente no mercado con produto e canles propios.

Este cambio de dimensionado e o tecido de apoio correspondente quere unha técnica específica do cooperativismo: a intercooperación, ou cooperación entre cooperativas.

## *3. Criterios para unha estratexia de intercooperación.*

3.1.- A intercooperación, ou cooperación entre cooperativas, é unha técnica organizativa que permite sumar recursos sen renunciar ás existencias individuais. En realidade, trátase da base mesma de calquera cooperativa: agrupar a uns individuos para que xuntos poidan conseguir uns obxectivos que son imposibles ou difíciles de acadar por estes mesmos individuos se o enfrontan ailladamente. Igual, pois, no nivel empresarial. Trátase de constituir grupos empresariais de cooperativas para poder concentrar nun único punto a suma de pequenas potencialidades de cada socio e así ter acceso real á adquisición de determinados servicios ou informacións.

3.2.- Trátase, pois, de ir consorciando cooperativas ata acada-los dimensionados óptimos para cada obxectivo común. É dicir: non existe un dimensionado único. A experiencia práctica vai definindo un modelo de enxeñería organizativa no que o seu organigrama tería un parecido cunha pirámide de consorcios ordenados polo seu dimensionado e obxecto social. Ou para conseguir determinados obxectivos, varios consorcios poden polo seu turno consorciarse para acceder a outros obxectivos máis complexos ou que requiren unha alta dimensión de recursos. Desta forma, ve-

mos que se están a constituír dous tipos de consorcio: o consorcio para o mercado local e o consorcio para os servizos estratéxicos. Desta forma, habería tres niveis de intervención para conseguí-los dimensionados óptimos para cada obxectivo: mello-ra-lo concepto taller de confección, acada-lo nivel de empresa de confección, e conseguir unha marca propia no mercado.

*3.3.- Taller de confección.* O concepto de taller é unha parte do concepto empresa. Pero aínda sen ser unha empresa completa, quere un dimensionado óptimo. Por dous grupos de razóns: debe poder completar unha cadea equilibrada e debe poder manter comodamente un mínimo de personal indirecto. Unha cadea equilibrada é a que permite un despece de operacións con pouco tempo e poucos cambios en cada operación e, para producións simples, pódese desdobrar en dúas cadeas. A cantidade de produción desta cadea debe poder incorporar certos autómatas ou maquinaria especial. Nalgúns casos, como veremos, debe incorporar sección de corte. Ademais, a produción directa debe poder manter un persoal indirecto que coide de:

- a) Administración da produción (contabilidade elemental, facturación, xestión de persoal...).
- b) Organización da produción (distribución de tarefas, equilibrio de cadea, seguimento de tempos, aplicación de métodos... e control de calidade).

Un taller de confección vende “minutos de taller” a unha calidade establecida. Co cal é indispensable que se poida dotar desta mínima estrutura que garante o cumprimento dos contratos. Debido a isto, non parecen viables talleres por debaixo dos 22-30 postos de traballo totais. É difícil imaxina-lo cumprimento duns tempos totais de confección se as operacións parciais requiren moitos cambios e variantes. Tamén é difícil entende-lo sobreesforzo necesario para coordina-la produción sen deixar de producir. Por debaixo desta dimensión só cabe a subcontratación de operacións ailladas, sen ningunha expectativa de captación de valor engadido.

*3.4.- O Consorcio-Empresa.* Se ben o taller de confección é realmente unha empresa dende o punto de vista xurídico, laboral e fiscal; non o é dende o punto de vista da xestión. Unha empresa completa é a entidade capaz de controlar un proceso de produción, financeiro e comercializalo, estando situada ela mesma no mercado (aínda que sexa o mercado da subcontratación). Por todo isto, diferentes talleres de confección cooperativos deberían consorciarse para acada-lo dimensionado óptimo que permita mante-los servizos de xestión dunha verdadeira empresa. Estes servizos, que xustifican a existencia do consorcio, son os que seguen:

- a) *Acción comercial.* Pasar de se-la man de obra que traballa para outros a ser unha empresa provedora doutras empresas. Parece un cambio sutil, pero encerra un enorme potencial de dignificación (mesmo salarial). Non é nada terrible estar no mercado da subcontratación (en realidade case tódolos sectores están a evolucionar hacia esquemas de especialización) sempre que se estea realmente en condicións de mercado. É dicir, saber que se pode garantir unha calidade e unha planificación, e sabe-lo que se pode pedir e esixir por

iso. Coñecer e ser coñecido por quen pode entrar nesta lóxica de contraprestación. Esta función quere unha acción comercial específica, coa súa mercadotecnia incluída, que existe recursos só amortizables a partir dunha cifra de facturación de varios talleres.

- b) *Xestión empresarial*. Debe conseguirse unha visión de empresa integrada aínda que a produción se desenvolva en diversos talleres. Isto implica ir a unha especialización dentro do grupo, racionalizando a ubicación de seccións ou automatismos a fin de que se consiga unha saturación razoable dos investimentos (por exemplo, o corte). Deben de se planificar, neste sentido, os investimentos e as compras (de maquinaria, compoñentes e subministracións), as subcontratacións exteriores e sobre todo, debe coordinarse o acceso ó mercado financeiro.
- c) *Oficina técnica*. Análise de novas producións, cálculo presupostario, elaboración de métodos e seguimento de custos. Posta en marcha de novos sistemas, apoio ós controles de calidade, investigación e avaliación de ofertas de maquinaria.
- d) *Formación-Consultoría*. Apoio á formación de cadros e dirixentes, escola de aprendices e reciclaxe de profesionais hacia as novas técnicas e sistemas de confección. En calquera caso, o propio grupo exerza unha cobertura de apoio á mesma vida societaria interna de cada cooperativa.

3.5.- *Consortio marquista*. Dispoñer dun produto propio con marca propia é a maioría de idade para a industria da confección. Estar con voz propia no mercado do consumidor significa a expectativa dun substancial valor engadido, pero asomade significa tamén un alto grao de risco financeiro. Polo tanto é recomendable intentar este nivel, pero é razoable facelo dende a cobertura dun dimensionado cómodo. Polo propio risco intrínseco da operación e polos longos períodos de maduración do investimento, comparados co case “pronto-pagamento” do mercado da subcontratación, esta é a xustificación principal dun consorcio para a función comercializadora dunha ou varias marcas propias. Ademais pode ter un ou varios dos obxectivos que seguen:

- a) *Gañar diñeiro*. Non só non é nada malo, como para unha empresa de confección subcontratista ser ás veces a única forma de ter uns ingresos extra que lle permiten unha política de investimentos non vinculada ó sacrificio dos socios. Para se poder manter competitivamente traballando para outras marcas, que significa a maior parte da facturación, é imprescindible uns niveis de xestión e tecnoloxía que deben ser imputados a outros renglóns da produción cun valor engadido tal que dixiran estes custes.
- b) *Gañar calidade*. É evidente que as cooperativas deben forza-la evolución da súa oferta de produción hacia segmentos de produto-mercado máis idóneos ós custos salariais (e outros) da nosa área socio-económica. Por isto, estar no mercado cun produto propio incardinable nesta definición significa “tirar” dos talleres de confección para que se profesionalicen no novo nivel de calidade-prezo.

- c) *Gañar tempo*. Dispoñer dun produto propio de grandes consumos con certa intemporalidade (vestuario de traballo, uniformes, certas prendas deportivas, textil do lar...) significa poder enche-los tempos mortos de cambio de temporada, traballando para o teu propio almacén que logo, con calma, vas estar a vender a un prezo moi competitivo.

#### 4. *Proposta para un Plan de Traballo.*

##### 4.1 *Afortalamiento da capacidade de representación do movemento cooperativo.*

É recomendable iniciar unha dinámica de concertación entre as organizacións existentes a fin de:

- a) Gañar forza de interlocución entre os poderes públicos e as unidades administradoras de programas de axuda e medrío económico.
- b) Consolida-la lexitimidade para solicita-la adhesión de cooperativas, evitando imaxes de división ou mesmo enfrontamento.
- c) Acadar economías de escada para poder soporta-los custos de estruturas de xestión e representación social.
- d) Clarexa-lo ambiente para poder lograr contratos de prestación de servicios facturables ás cooperativas, sen a distorsión de intereses non sustantivos.

##### 4.2 *Corrección do insuficiente dimensionado dos talleres.*

Mediante fusións de varias cooperativas, ou aumentando cadros de persoal con novas incorporacións, ou creando cooperativas novas a partir de elementos doutras que deberan pechar, debe de se ir corrixindo o tamaño dos talleres existentes. É recomendable aproveitar esta dinámica para seleccionar ós socios a partir de criterios de profesionalidade e grao de convicción no proxecto.

Iste novo dimensionado deberá permiti-lo establecemento de ratios óptimas entre postos de traballo directos e indirectos, creando estes últimos se fixera falta. Para este cometido debe articularse un programa sistematizado de formación de cadros e técnicos.

##### 4.3 *Buscar alternativas ocupacionais para os excedentes profesionais do redimensionado.*

É imperativo unha previsión de cooperativas enteiras que deberán pachar, por déficits incorrixibles, excesivos erros acumulados ou demasiado distanciamento dos circuitos de produción, así como excedentes de fusións ou caídas do proxecto por falla de vontade e espírito de loita.

Ante a evidencia, pois, dun descenso na cifra total de postos de traballo na con-

fección, despois das operacións de redimensionado, debe de se aplica-la solidariedade e a eficiencia a base de buscar alternativas ocupacionais.

Estas alternativas poden agromar mediante unha serie de estudos sobre as oportunidades ociosas do territorio, urbano ou rural, que pode poñerse en marcha a partir duns acordos globais entre as Administracións, a Universidade, e o propio movemento organizado. (Especial atención ás novas demandas de turismo non convencional e de servizos urbanos).

#### *4.4 Consorciación ata niveis operativos para a xestión empresarial.*

Por proximidade territorial, como se describe no punto 3.4, pódense constituír consorcios que aporten servizos ás cooperativas. É posible que, nunha primeira fase, estas estruturas comúns poidan poñerse en marcha a partir dos servizos das unións de cooperativas (punto 4.1, d). Non obstante, canto antes deberían de se independizaren para clarexas-las responsabilidades e os custes.

#### *4.5 Consorciación para o acceso ó produto propio.*

Varias agrupacións territoriais (punto 4.4), mesmo con algunha cooperativa individual que sexa capaz, crean unha empresa que poida elaborar e xestionar produción propia (máis pormenor no punto 3.5).

Esta empresa marquista pode participar na propiedade e xestión das redes de distribución dos seus produtos.

### *5. A xeito de epílogo.*

Estes puntos anteriores, que poden ser eixo dun plan de traballo colectivo, están descritos en orde á súa lóxica implementación. Pareceríame de alto risco intentar unha das propostas se antes non se aseguraran as anteriores (xaora, pode haber situacións que non requiran esta cautela).

En calquera caso, reafírmome en que é case imposible iniciar estes cambios de tanta envergadura se non existe unha organización forte e respetada. Tanto dende o exterior como dende o interior da mesma.

Tamén, vexo como moi importante a alianza estratéxica cos poderes públicos e outros axentes sociais implicados (a poder ser, mediante convenios con variadas institucións que eviten a dependencia clientelar de ningunha delas). É imprescindible reconverte-lo discurso habitual e pasar dende pedir axudas para ofrecer colaboración para solucionar unha situación que non é eficiente nin social nin economicamente.

Por fin, lembrar que o cooperativismo leva implícito na súa mensaxe o feito da axuda mutua. Nunca é mellor unha viaxe na soidade empresarial, anque dea a im-

presión de que se está ben dotado para elo. Neste sentido podó e debo ofrece-lo apoio e colaboración da Confederación de Cooperativas de Traballo Asociado (CO-CETA).

**SUMMARY** In order to maintain (with a certain degree of dignity) the viability of a clothing industry cooperative this condition must first be met: decide for ourselves which product-market is of greatest interest. A methodological approach is discussed, in light of permitting a means of overcoming indefesiveness, and labelling a model enabling direct access to the market. Briefly, proposing: 1) a modification of the average dimensions of the cooperatives, and 2) their inter-cooperation to facilitate a change in the support network by offering more strategic services. "The idea is to progress towards the optimum dimensions for meeting common objectives". The organizational engineering proposed indicates three items to be addressed: improve the concept of "clothing work-shop", advance the business aspects of the industry; and set up a brand name product to distribute in the general market. "To meet the requirements of the market it is necessary to be able to guarantee quality and planning, and know what can be requested and demanded in turn". The minimum work force suggested is 22-30 workers where fewer people would only lead to subcontracts of isolated activity without any possibility of making a profit. The working plan proposed includes improving representatives' capacity, correcting improper dimensions, setting up a consortium for managerial purposes, with the future aim of establishing a brand name pro-

