

## MEDIDAS PARA A MELLORA DA ORGANIZACIÓN DA PRODUCCIÓN EN COOPERATIVAS DA CONFECCIÓN.

Xosé Lois VALADO VIÉITEZ  
*Asociación Para A Economía Social*

Examínanse as características e factores limitativos das cooperativas galegas da confección e propóñense os liñamentos dun programa que redimensione/especialice as empresas; aborde a cualificación técnico-profesional especialmente das xefas de taller (clave da organización da produción e do bo funcionamento da cooperativa); estableza plans empresariais, fixación de políticas, obxectivos e determinación de funcións e responsabilidades; utilice novas técnicas de organización do traballo (na dirección da asistencia mútua, polivalencia e traballo en equipo). Expóñense unhas medidas de actuación para as que é decisiva a responsabilidade da Administración Pública.

### 1. Introducción

A variedade e diversidade de prendas de vestir, a globalización mundial do seu mercado, a importancia e dinamicidade que supuxo o sector no proceso de industrialización dos Países Industrializados e que supón hoxe en día para os Novos Países Industrializados favorecendo o seu desenvolvemento económico e social, fan do textil-confección algo verdadeiramente complexo.

Ó igual ca noutros sectores de consumo, o textil-confección, que constitúe un dos mercados máis antigos da historia, evoluciona e sofre mutacións industriais que se poden calificar de adaptación permanente ó cambio. Hoxe en día nos sectores de consumo quen marca as pautas de actuación é o sector da distribución. As empresas concéntranse e especialízanse en anacos de mercado competindo internacionalmente, debido ás escasas barreiras de acceso ó sector. Non nos é alleo que a industria comunitaria da confección sofre nos últimos anos unha forte competencia por parte dos Novos Países Industrializados, principalmente con produtos sinxelos de escasa manufactura e baixo prezo.

Por outro lado, non hai que esquecer que a aceptación dun produto no mercado ven fixado por tres parámetros fundamentais: prezo, calidade e distribución. Para unha prenda cunha calidade determinada (deseño, composición, estilo, feitura, limpeza, rematado, comodidade, durabilidade...) e un prezo axeitado ó seu valor real, a dispoñibilidade da mesma no punto de venda é un dos factores clave para a súa adquisición. Neste senso, a distribu-

ción comercial ten o coñecemento directo do mercado e establece as pautas de cambio na industria da confección.

A configuración dos canais comerciais no estado español efectúase principalmente a través dos detallistas independentes debido ó seu número á comparación do resto dos países da Comunidade, anque van quedando en retroceso dende xa hai tempo respecto ós Grandes Almacéns, Cadeas de tendas e Grandes Superficies. Os detallistas independentes reaccionan mordernizando os comercios, especializándose e establecendo estratexias en conxunto mediante a cooperación entre establecementos da mesma área ou zona comercial, ofrecendo servicios comúns (aparcamentos, tarxetas de crédito,...) e creando imaxe de marca conxunta.

A nivel industrial, os cambios que están a levar as empresas de maior produtividade, que son as que teñen distribución propia, enfócanse a obter produtos de moda e calidade no menor período de tempo para garanti-la súa dispoñibilidade e evita-la obsolescencia, característica principal das prendas de moda.

As melloras acadadas no binomio calidade-productividade dos produtos e servicios que xeran as empresas, que se logra a través dos anovamentos nos macroprocesos, a aplicación das novas técnicas e ferramentas de organización industrial, xunto coa utilización das novas tecnoloxías da información-comunicación (informatización, automatización e xestión) nas máis das actividades productivas (deseño, patronaxe, escalado, marcadas, tendido, corte, confección e planchado) e servicios loxísticos (aprovisionamentos, almacenamento, embalaxe e distribución), así como nos diferentes sistemas de xestión e organización das áreas comercial e económico-financeira.

Galicia non é allea a esta realidade que se viviu con intensidade na era da moda galega e hoxe existe un importante número de empresas anovadoras con presenza nos mercados internacionais xa sexa con ou sen distribución propia nos distintos segmentos do mercado.

Sen embargo, o ritmo de anovamento tecnolóxico é lento. Hai que ter en conta que aínda estamos a falar dun sector atomizado de empresas, intensivas en man de obra, onde a meirande parte ten unha escasa capacidade financeira. Existe ademáis unha gran diferenza se estamos a falar de empresas que se integran en grupos industriais, empresas individuais e cooperativas.

## **2. O sector cooperativo galego da confección.**

Neste contorno está a desenvolver a súa actividade unha piña de cooperativas da confección creadas principalmente a partir do ano oitenta e seis, coincidindo co auxe da moda en Galicia. Chegou a haber unhas 3.000 socias/os agrupadas en 200 cooperativas, xeralmente de traballo asociado, ó amparo do nacemento e medranza de Zara e doutras empresas da confección galega para as que traballan como provedoras da ensamblaxe das pezas do vestido me-

diante a costura. No ano 91 totalízanse 180, segundo o estudo realizado por Kurt Salmon. No ano 93 quedaban 142 cooperativas segundo a base de datos da Aula da Cooperativa. Dende o nacemento da mesma prodúcense baixas dos/as socios/as e desaparición das cooperativas, principalmente nas cidades, por cese na actividade e cambio de forma xurídica principalmente.

TABOA 1  
Distribución das cooperativas da confección por provincias. 1993.

	<i>Nº Cooperativas</i>	<i>%</i>
A Coruña	96	67,6 %
Pontevedra	26	18,3 %
Ourense	15	10,6 %
Lugo	5	3,5 %
Total	142	100 %

FONTE: Base de datos da Aula da Empresa cooperativa da EUEE de Vigo.

A **actividade** destas pequenas cooperativas pódese definir como a venda do último servizo que lle xera valor engadido á prenda. A subcontratación do servizo transforma, para a empresa central, en custos variables aqueles que eran fixos, integrando ás cooperativas na loxística productiva das empresas que teñen o control do mercado a través da comercialización de prendas de deseño propio.

Deste xeito non realizan tarefas de aprovisionamentos nin distribución; subcontratando o resto dos procesos mínimos e necesarios para desenvolve-la súa actividade (mantemento, contabilidade,...). Teñen polo tanto unha super-especialización na súa actividade.

A **estrutura organizativa** do traballo é sinxela: operarias/os-xefa/e de taller.

O **sistema de produción** para confecciona-las prendas segue os principios tayloristas herdados da cultura industrial, xunto cunha baixa participación no traballo por parte das cooperativistas motivada pola aínda insuficiente formación técnico-profesional. A disposición do taller tipo colexio xunto coa especialización das operacións e coa cáseque inexistente rotación de tarefas vai en contra dos principios cooperativos que fomentan o acadar un traballo rico e creativo fronte a un traballo repetitivo.

Se se quixera tipificar o estado actual do cooperativismo galego da confección deberíanse ter en conta, entre outros, os factores que seguen:

- Os escasos coñecementos de cooperativismo.
- A motivación de pertencenza á cooperativa por parte dos socios é a de mantemento dun posto de traballo. Non existe, polo xeral, proxecto de empresa.

- Son talleres de pequenas dimensións, constituídos por mulleres con idades medias comprendidas entre os 26 e corenta anos, cuns cadros de persoal medios de 9 a 12 traballadores.
- O traballo é pouco atraente, cun salario baixo e irregular; con xornadas en puntas de produción que oscilan dende as 45 ata 53 horas semanais nun ambiente de traballo pouco participativo.
- A produtividade é menor ca nun taller non cooperativo. Sendo máis productivas as cooperativas especializadas nunha liña de produto. A clave do bo funcionamento do taller son os coñecementos e formación das xefas/es de taller.
- Maniféstase un crecente incremento da calidade no traballo realizado. Calidade que ven fixada polo cliente.

### **3. Os factores limitantes das cooperativas galegas da confección.**

A escasa evolución do cooperativismo galego maniféstase nos diversos estudos que se teñen feito nos últimos anos. Os mesmos problemas seguen sen se resolveren, sendo unha das causas da non solución que as cooperativas galegas aprenderon a convivir cun problema que xa forma parte da súa forma de ser e de traballar. A baixa participación no traballo e o cáseque inexistente espírito cooperativo favorecen a convivencia co problema.

O dimensionamento desaxeitado dos cadros de persoal, os sistemas de produción pouco flexibles orixinados por deficiencias organizativas no taller, a utilización de tecnoloxía tradicional e a formación técnica das xefas/es de taller seguen a ser os problemas crónicos das cooperativas da confección.

Respecto ó dimensionamento, cabe sinalar que teñen menor produtividade por traballador aquelas cooperativas con cadros de persoal de menos de 12 traballadores e que producen unha ampla variedade de liñas de produtos sinxelos. Isto débese a que manteñen liñas fixas de ensamblaxe e o equilibrado da liña de produción non se fai do xeito adecuado, ademais de ter que ser realizado con moita máis frecuencia.

Se ademais destes puntos febles lle sumamos as ameazas do contorno tales como:

- O poder negociador dos clientes.
- A dificultade de atopar xente con coñecementos e/ou experiencia.
- A tendencia futura da redución dos provedores coa introdución por parte das empresas marquistas de sistemas de produción xusto a tempo e sistemas de xestión e aseguramento da calidade.
- O incremento da variedade de modelos e tallas que fan máis complexos os sistemas de produción.
- A cáseque inexistencia de servizos empresarias axeitados ás necesidades das cooperativas.

— A forte competencia do sector a nivel internacional.

Temos un panorama pouco alentador para o cooperativismo galego.

#### **4. Liñamentos de actuación para as cooperativas galegas da confección.**

As liñas de actuación teñen que ir encamiñadas á consecución dos seguintes puntos:

- Cooperativas redimensionadas, especializadas nunha reducida gama de produtos.
- Formación a tódolos niveis, principalmente das/os xefas/es de taller.
- O establecemento de planos empresariais, fixación de políticas, obxectivos e determinación de funcións e responsabilidades.
- Utilización de novas técnicas de organización do traballo buscando unha maior flexibilidade e un maior aproveitamento da capacidade productiva a través do incremento da calidade eliminando o despilfarro ou non calidade, a mellora da orde e a limpeza, da distribución en planta en forma de U a cal facilita, entre outros aspectos, a asistencia mútua entre os traballadores, a nivelación, a estandarización das operacións e o establecemento da polivancia e o traballo en equipo.
- A creación dun ambiente de traballo agradable e participativo.

Para dar levado a práctica todo o anterior é necesario un esforzo importante por parte da Administración Local, Autonómica (Consellería de Familia Muller e Xuventude, o Servicio galego de promoción da igualdade do home e da muller - SGI, a Consellería de Xustiza, Interior e Relacións laborais) estatal (Miner) e comunitaria (Fondo Social Europeo) e a participación dos seus clientes, a Asociación para a Economía Social, Ugacota e demais axentes económico-sociais.

As liñas de actuación serían as seguintes:

- 1<sup>a</sup> Medida: Accións de información, difusión e sensibilización dirixidas ás cooperativas a fin de que os seus socios e socias se incorporen a procesos de anovamento e adaptación ós cambios a través da formación.
- 2<sup>a</sup> Medida: Formación, asesoramento e orientación dirixidas a tódolos traballadores.
- 3<sup>a</sup> Medida: Accións de cooperación entre cooperativas da mesma comarca para a utilización de servicios compartidos (xestión administrativa, mantemento, organización da produción, intercambio de persoal) a través do establecemento de varias cooperativas na mesma planta de produción en células autónomas de traballo.
- 4<sup>a</sup> Medida: Accións de cooperación entre as empresas líder e o conxunto de subcontratistas co fin de mellora-las canles de colaboración e optimiza-lo seu funcionamento en beneficio da calidade e do mantemento e a elevación das posibilidades do emprego.

Todas estas medidas poden ser subvencionables nun 75% do seu custo a través da Iniciativa comunitaria ADAPT, onde o proxecto tería grandes posibilidades de ser aprobado por parte da Comunidade debido as súas características innovadoras, e onde o colectivo destinatario son mulleres cooperativistas con gran risco de desemprego. Ademais Galicia é zona de obxectivo número 1 para a Comunidade. Poderíase levar a cabo un proxecto piloto na Comarca do Deza onde se ten realizado un traballo de diagnóstico de situación das 7 cooperativas existentes, nos que se basa, entre outras fontes de información, o presente artigo.

A responsabilidade da supervivencia e da mellora das condicións laborais das cooperativas galegas da confección é polo tanto das Administracións Públicas que son as únicas que poden presentar este tipo de proxectos. As cooperativas por si sóas non teñen a capacidade nin económica nin técnica para evita-lo desemprego que se ven producindo no sector nos últimos anos.

### Bibliografía.

- Cooperativismo e Economía Social*, nº5, 1992, xaneiro-xuño, pp. 1-66, monográfico sobre cooperativas da confección e onde se publican as actas das *xornadas de cooperativismo na confección, Vigo, 13 e 14 de decembro de 1991*.
- FREIRE SEOANE, María Jesús (coord.), *El sector textil en Galicia*, Banco Pastor, Foro Economía, nº4, 1992, A Coruña.
- Manuel RUÍZ GONZÁLEZ, *Las empresas de confección gallegas ante el cambio tecnológico*, Asociación de industrias de la confección de Ourense y Pontevedra, Vigo, 1993.
- SANTOS CASTROVIEJO (dir) *As empresas da economía social: alternativa de mercado. Estudio de factores limitativos*, estudio encargado pola Consellería de Xustiza, 1994-1995.
- VAAMONDE LISTE (dir), "O cooperativismo de traballo asociado na confección. Avance dun estudio", *Cooperativismo e Economía Social*, nº4, xullo-décembro 1991, pp.11-20.

**SUMMARY:** The characteristics and limiting factors of the Galician clothing industry co-operatives are examined and the outlines of a programme which would redirect/specialize the companies is proposed. We deal with technical-professional qualifications especially those of the forewoman (the key to the organization of production and the smooth operation of the co-operative); we establish managerial plans, the fixing of policies, objectives and the determining of functions and responsibilities; we use new techniques in the organization of production and the smooth operation of the workforce (in the direction of mutual assistance, versatility, and work in teams). We draw up a series of steps to be taken for which the responsibility of the Public Administration is decisive.