

CARLOS DONOSO

# novalum

Altibajos  
de una experiencia en  
la economía popular y solidaria

CARLOS DONOSO PACHECO

novalum



3.0  
DO

8

COLECCION EXPERIENCIAS POPULARES

pet

PROGRAMA DE ECONOMIA DEL TRABAJO

PROGRAMA DE RETORNO Y APOYO LABORAL  
PRAL



COOPERATIVA  
LIBERACION



COLECCION EXPERIENCIAS POPULARES

Nº 8

# novalum

Altibajos  
de una experiencia en  
la economía popular y solidaria

CARLOS DONOSO

CARLOS DONOSO  
Inscripción Nº 74.727  
ISSN Nº 0716 - 761 X

Programa Economía del Trabajo (PET)

Colección Experiencias Populares.

Impreso en el mes de enero de 1990  
por S.R.V. Impresos S.A.  
Tocornal 2052 Telf. 5565796

Primera edición 1.000 ejemplares  
Derechos Reservados.

PET - PRAL - COOPERATIVA LIBERACION

SANTIAGO 1990

## PRESENTACION DE LA COLECCION

Para una considerable parte de la población, la segregación económica y social ha pasado a ser una constante en sus vidas. Si bien, estos últimos años es posible ver un mejoramiento en los niveles de desocupación e ingresos, esta situación no ha logrado alcanzar a los sectores populares, los cuales continúan soportando una realidad apremiante.

Una encuesta de empleo en el Gran Santiago realizada por el PET en junio de 1988 reveló que prácticamente la mitad de las familias se encuentran en situación de pobreza o indigencia, es decir, no logran con sus ingresos satisfacer adecuadamente las necesidades más elementales. Si para el total de la fuerza de trabajo la tasa de desocupación es de 18.0% y, de los ocupados, un 30% se encuentra en el sector informal ("pololitos", comercio ambulante, empleo en el área de los servicios personales), para los indigentes -la mayoría habitantes de poblaciones y campamentos- la desocupación se eleva al 32.5% y aumenta, también, la cantidad de personas que laboran en empleos informales (40.9%).

Por otra parte, un tercio de los habitantes de Santiago está localizado en las zonas urbanas más deterioradas: algo más de 1.200.000 personas viven en poblaciones y campamentos, asentamientos precarios con insuficiencia de servicios y serias carencias habitacionales.

Detrás de estas impersonales estadísticas se esconde la realidad humana de miles de personas que, en el encierro territorial al que han sido segregadas, no logran mostrarse en toda su complejidad. No es difícil entender que surjan, entonces, visiones

parciales y distorsionadas sobre el mundo popular marginal, al que se le atribuye una condición propia y homogénea de atomización, dispersión e inorganicidad y, por lo mismo, una natural disposición a la anarquía y violencia incontrolable. Pero resulta ser, que el 20% de la población que habita en las áreas urbanas marginales participa en distintos tipos de organizaciones sociales y que en ellas se canalizan propositivamente iniciativas y respuestas populares frente al diario conflicto de sobrevivir económica, social y culturalmente.

El propósito de esta colección es, precisamente, exhibir la existencia de aquella parte del mundo popular que, en su exclusión, marginalidad y segregación, ha sido capaz de generar nuevas prácticas sociales más organizadas y colectivas de sobrevivencia integral, expresivas de una manera renovada de ejercer y aspirar a una vida mejor. Al respecto, en el área metropolitana han surgido, estimuladas en su mayoría por apoyos externos pero crecientemente autonomizadas, centenares de organizaciones económicas populares que incorporan a más de un 10% de la población que reside en las zonas populares. En la búsqueda de solución a la variedad de necesidades básicas y sociales insatisfechas, se organizan asociativamente iniciativas populares para la producción y comercialización de bienes y servicios, en torno al consumo especialmente alimentario, para el acceso y solución de problemas habitacionales y sanitarios, etc.

Dar cuenta de este universo de experiencias organizadas en talleres laborales, amasanderías, huertos, ollas comunes, comprando juntos, comités de vivienda, grupos de salud, bolsas de cesantes, sindicatos de trabajadores eventuales, y otros, es una tarea difícil si se pretende avanzar más allá del señalamiento estadístico y general del fenómeno. Por ello, hemos adoptado por seleccionar la presentación de algunos casos demostrativos de la diversidad de estas iniciativas populares en una serie que pueda recoger, con mayor profundidad y cualitativamente, sus reales y complejas dinámicas internas. Esperamos que la difusión de estas experiencias pueda servirle a las propias organizaciones que han colaborado en estos estudios, a otras organizaciones en general, así como a las diversas instituciones que estimulan, promueven y apoyan iniciativas populares organizadas.

## INDICE

<b>PROLOGO</b>	<b>3</b>
<b>NOTAS DEL AUTOR</b>	<b>7</b>
<b>1. EL PROYECTO</b>	<b>9</b>
1.1. Los primeros pasos	9
1.2. El contenido del proyecto	11
1.3. El grupo	14
1.4. Fuentes de financiamiento	16
<b>2. LA PUESTA EN MARCHA</b>	<b>21</b>
2.1. Constitución de la sociedad	21
2.2. Arriendo y acondicionamiento del local	23
2.3. Adquisición de medio productivos	25
2.4. Legalizaciones	27
<b>3. ORGANIZACION Y GESTION</b>	<b>31</b>
3.1. Intentos iniciales	31
3.2. Problemas con el personal	33
3.3. Grave crisis y asesoría de <i>Sercal</i>	35
<b>4. LA PRODUCCION</b>	<b>41</b>
4.1. Programas o planes	41
4.2. Adquisiciones	42
4.3. Proceso productivo	45
4.4. Control de calidad	47
4.5. Control de existencias	47
4.6. El personal	49
4.7. Mantenimiento y medidas de seguridad	51

<b>5. COMERCIALIZACION</b>	<b>55</b>
5.1. El mercado	55
5.2. Las primeras ventas	56
5.3. ¿Distribución tradicional o directa?	57
5.4. Notorias deficiencias	59
5.5. Superación de los problemas	61
<b>6. LAS FINANZAS</b>	<b>71</b>
6.1. El trabajo con el banco	71
6.2. El apoyo de la cooperativa <i>Liberación</i>	73
6.3. Crédito a corto plazo del <i>Pral</i>	75
6.4. Más créditos: proveedores y amigos	75
6.5. Controles financieros	76
6.6. La contabilidad	78
6.7. Mucho respeto con <i>Impuestos Internos</i>	80
6.8. Sobre el cálculo de costos	81
6.9. Política de sueldos y asuntos previsionales	82
<b>7. RELACIONES PUBLICAS</b>	<b>87</b>
<b>8. RELACIONES HUMANAS</b>	<b>91</b>
<b>9. QUE FUE DE NOVALUM</b>	<b>101</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b>	
1. Entrevistas	111
2. Descripción de cargos y procedimientos	121
3. Crónicas sobre <i>Novalum</i>	129
4. Cuadro Resumen de Créditos	137

## PROLOGO

*Este libro es un testimonio concreto sobre economía popular y solidaria. Tal como podría haberlo dicho Fritz Schumacher: "de economía como si la gente importara". En cierto sentido, nació de una crisis grupal vivida al interior de una de las más exitosas experiencias de talleres laborales surgidos en la década.*

*La economía popular es extraordinariamente heterogénea y variada. El último catastro Pet nos dice que sólo en Santiago existen algo más de 1.200 talleres populares en los cuales laboran alrededor de 13.000 trabajadores. Este rico factor humano del trabajo representa a los actores principales del proyecto de superación de la pobreza, marginalidad y exclusión que viene desarrollándose, casi silenciosamente en nuestro país, a partir de la crisis de septiembre 1973.*

*Novalum y sus trabajadores eran una de las expresiones privilegiadas de ese proyecto de construcción de un sector de economía popular y solidaria que se esfuerza por superar la pobreza y la marginación. Detrás de ella se escondía una síntesis de la dramática realidad humana y social creada por este régimen: trabajadores desempleados que por años buscaban infructuosamente un trabajo del cual vivir; profesionales que luego de duros años de exilio retornaban al país deseosos de incorporarse, positivamente, al esfuerzo de reconstrucción nacional; y jóvenes que habiendo terminado su educación media vivían y se debatían, con desesperación, en el medio de un negro túnel de desesperanza y frustración, sin encontrar salidas ni espacios que les permitiera realizarse como seres humanos y trabajadores.*

*En este marco no es difícil entender que surjan, entonces, estas expresiones de trabajo y de vida que nos adelantan en parte lo que debe ser el futuro democrático de nuestro país.*

El propósito de esta colección es, precisamente, dar a conocer la existencia de aquella parte del mundo popular que, en su exclusión y marginalidad, ha sido capaz de generar nuevas prácticas económicas y sociales organizadas y colectivas que van más allá de la elemental forma de sobrevivencia familiar y que pretenden convertirse en formas de empleo estable y digno.

Dar cuenta de este universo de microempresas organizadas en talleres laborales es una tarea difícil, más aún si la experiencia que a continuación se relata ha terminado con la ruptura y el quiebre de la sociedad originalmente creada y desarrollada en un medio tan difícil y complejo como lo es el mercado nacional. Justamente, por este final poco feliz que ha tenido esta experiencia, pensamos que es ilustrativo, para el resto de los talleres, dar a conocer las causas profundas que provocaron su término como microempresa autogestionaria. Serán el lector y las organizaciones similares o hermanas los encargados de extraer, de esta dolorosa experiencia, las conclusiones que este relato provoque en cada uno de nosotros.

Generalmente escuchamos afirmaciones en el sentido que "la única experiencia que vale es la propia". Sin embargo, estamos convencidos que la difusión cruda y directa de lo acontecido en Novalum pueda servirle a muchas otras organizaciones que viven o recorren caminos similares. Por otra parte, no dudamos que las Instituciones vinculadas a este tipo de experiencia sabrán también extraer las enseñanzas que ésta nos presenta. Nosotros, por nuestra parte, al impulsar esta publicación, hemos tratado de comenzar este proceso de análisis y reflexión.

Hemos afirmado repetidamente que la esencia que distingue a este tipo de experiencias está en la nueva relación que en ellas se establece entre el hombre y el trabajo. Entre el hombre y el medio que se pretende transformar. Sin pretender invadir ese campo de conclusiones que cada uno debe extraer, Novalum nos deja una enseñanza muy clara y nítida: su desarrollo no ha terminado por las dificultades técnicas de un

proceso de por sí complejo. Tampoco han sido los desafíos financieros o económicos que, recurrentemente, le presentaba este mercado selvático en el cual desarrollaba sus funciones. Increíblemente, tampoco han sido los problemas de comercialización los causantes de este rompimiento.

¿Qué ha pasado entonces se preguntará intrigado el lector de estas amenas páginas?

Hemos afirmado, repetidamente, que inventar la empresa de este nuevo sector de economía solidaria y popular significa un cambio radical en los valores y en las orientaciones tradicionales básicas de estas organizaciones. En efecto, ahora son el hombre y el tipo de relaciones: más humanas, justas, libres y democráticas que éste sea capaz de crear al interior de dichas organizaciones, el centro y motor de un nuevo tipo de empresa que deje oír su voz y ver su acción en la vida nacional.

Paradojalmente lo valioso de esta experiencia es que ella no supo materializar este nuevo tipo de relaciones en el trabajo. Por ello es que podemos afirmar que no fueron los problemas vividos en el área de la tecnología, el mercado ni las finanzas los problemas que hicieron sucumbir tan valiosa experiencia y es esta realidad la que nos ha parecido de gran interés mostrar, en toda su crudeza, puesto que sólo así las causas profundas que han provocado este rompimiento pueden ser conocidas, analizadas y aprovechadas por muchas otras experiencias similares. Por la misma razón, hemos preferido que sea uno de los gestores de la experiencia el que haga el relato, para incorporarle la vivencia personal de los hechos. Ello no significa que compartamos todas sus apreciaciones sobre los conflictos vividos, ni las opiniones respecto al marco en que se desarrolló Novalum. Es, como se señala en la introducción, una visión personal, pero que refleja muy bien los desafíos y dificultades que tendrían que superar los trabajadores de las nuevas empresas que se creen.

*La construcción de un nuevo tipo de empresa, su aporte a un proceso de elaboración de una nueva sociedad "a escala humana", de una sociedad democrática en lo económico, lo político y lo cultural requiere trabajar con la verdad y recoger las enseñanzas de todas las experiencias, tanto de las positivas como de aquellas que producen los quiebres que hoy vivimos con Novalum. Ellas son las que nos permitirán avanzar, efectivamente, en el hermoso proceso de democratización integral con que nos hemos comprometido. Como todo proceso humano, la construcción de una nueva empresa, de un nuevo tipo de economía, está plagado de situaciones de todo tipo. Cada una de ellas hace un aporte específico que sólo el hombre puede valorar.*

*Esta es la razón principal por la cual decidimos apoyar y entregar al conocimiento del resto de organizaciones económicas populares e institucionales vinculadas y comprometidas con su desarrollo, la experiencia que a continuación se pasa a relatar.*

Cooperativa  
Liberación

Pet

Pral

## NOTAS DEL AUTOR

El propósito de crear una empresa autogestionada en el rubro del menaje de aluminio nos movió a involucrarnos en algo que, más allá de sus éxitos y fracasos, se convirtió en una experiencia muy interesante y provechosa.

La idea de transmitir esta experiencia a través de una publicación como ésta surgió en el *Programa de Economía del Trabajo*. Luis Quiñones, subcoordinador del Equipo de *Organizaciones Económicas Populares* (OEP) de esa institución, nos propuso que la escribiéramos y se encargó de generar las condiciones necesarias para que esto fuera ser posible. Al interés del equipo OEP del *Pet* en tal sentido se sumó el del *Programa de Retorno y Apoyo Laboral* y el de la cooperativa Liberación.

El presente trabajo está dirigido sobre todo a quienes hoy están empeñados en la creación y el desarrollo de organizaciones económicas populares que permitan vivir dignamente a los que en ellas participan. También se dirige a los profesionales de instituciones y agencias que apoyan ese tipo de iniciativas. Y servirá —así lo esperamos— a todos aquellos que desean conocer respuestas de este tipo frente a un sistema que, fundado en el individualismo y la competencia, concentra en unos pocos la propiedad, la gestión y los beneficios de la actividad empresarial.

Hemos procurado en todo momento registrar y presentar los hechos tal como se dieron. Con todo, no cabe duda de que se trata de una visión personal, con insoslayables ingredientes subjetivos. Puede haber otras opiniones en relación a lo que fue Novalum. Esta es, simplemente, la nuestra.

Los dos primeros capítulos del presente libro tienen, digámoslo así, un carácter histórico. En el primero hablamos del proyecto del cual partimos: circunstancias en que surgió,

contenido, integrantes del grupo, financiamiento. En el segundo relatamos los pasos que debimos dar para la puesta en marcha del taller: constitución de la sociedad, arreglo del local, adquisición de medios productivos, legalizaciones. En los seis capítulos siguientes, nos referimos, en cambio, a lo que fue nuestra experiencia en relación a importantes temas y funciones de toda actividad empresarial: organización y gestión; producción; comercialización; finanzas; relaciones públicas; y relaciones humanas. Hemos estimado conveniente también formular, hacia el final de este trabajo, algunas conclusiones y tres entrevistas a personas que trabajaron en *Novalum*. En anexos, se incluye un trabajo sobre descripción de cargos y procedimientos, así como algunos datos de interés que complementarán la información que en este texto entregamos.

Es justo señalar que en la elaboración del trabajo participó activamente y en todo momento mi compañera Estrella Díaz Romero, a través de recuerdos, sugerencias, ideas. Y cabe destacar especialmente su colaboración en el desarrollo de los capítulos relativos a producción y finanzas.

Deseo dejar constancia de mi gratitud hacia ella y hacia todos los que contribuyeron a construir y comunicar esta experiencia. Agradezco por esto en particular al *Pet*, al *Pral* y a la cooperativa *Liberación*, y muy especialmente a quienes, por encargo de esas instituciones, se dieron el trabajo de leer los originales y de hacernos sugerencias que permitieron mejorar lo que originalmente habíamos hecho. Nos referimos en especial a Luis Quiñones y al equipo de OEP del *Pet*; a Ricardo Cabezas, Coordinador Ejecutivo del *Pral*; y a José Murillo, miembro del Equipo Técnico de la cooperativa *Liberación*.

Carlos Donoso

## I.- EL PROYECTO

Retornamos al país en diciembre de 1984, luego de haber permanecido siete largos años en el extranjero. Se nos planteó entonces el problema de la subsistencia. Porque la verdad es que nos vinimos a Chile sin nada seguro. Sólo disponíamos de unos pesos para vivir durante algunos meses, y de otros bienes indispensables que pudimos traer gracias al país que nos había acogido, la República Democrática Alemana. Además, amigos alemanes y chilenos exiliados —recordamos con especial gratitud a los de Berlín Occidental— permanecían atentos a nuestra suerte y nos ayudaban. Tampoco teníamos "bienes raíces". Pero la casa de Aída, hermana y amiga, que hoy vive en esa misma ciudad europea, resolvió nuestro problema de vivienda.

Ahora bien, el autor de este trabajo había presentado, antes de regresar, una solicitud de beca en el WUS (*Servicio Universitario Mundial*). Sin embargo, poco después del retorno esta institución le comunicó que no era posible otorgar dicha beca. Y esto agravó, por cierto, la situación laboral en que nos encontrábamos.

Una salida a esta situación se presentó cuando, por esos mismos días, el *Grupo de Investigaciones Agrarias* (GIA) creó también un programa de becas. Y esta vez la beca fue concedida por el *Gia* para realizar allí un trabajo de edición. Ello representó una solución efectiva pero limitada a nuestro problema de subsistencia, tanto por su monto como por su duración.

Ante esta inquietante realidad, surgió la idea de crear una fuente propia de trabajo.

### Los primeros pasos

Se daba el caso que Estrella y su hermano Antonio —que

entonces vivían con nosotros y se encontraba cesante—conocían bastante de cerca el negocio de fabricación y venta de menaje de aluminio. Su padre, don Omar, llegó a crear hace unas décadas una empresa de este tipo, y desde niños ellos estuvieron así vinculados a esta actividad económica. Al comienzo cumplían tareas relativamente simples. Luego fueron desempeñando trabajos más complicados y de mayor especialización, en particular Antonio.

El hecho es que ambos adquirieron así habilidades, competencias prácticas y sólidos conocimientos, en torno a la confección y venta de esos productos. Poseían también una visión de conjunto acerca de esta actividad, incluyendo información respecto al proceso técnico-productivo, el mercado, el personal, las fuentes de abastecimiento de materias primas, insumos, accesorios, etc.

Sobre esta base se comenzó a fabricar, en abril de 1985, uno de los numerosos artículos que incluye la línea de estos productos. Y se optó por un sartén especial —hondo—, de 24 cms. de diámetro.

Los recursos materiales eran muy escasos. El capital inicial fue de 50.000 pesos (aproximadamente 280 dólares de esa época). No se contaba con ningún tipo de maquinaria. Se construyó una pequeña mediagua en la propia casa, con algunas instalaciones básicas: mesón, luz eléctrica, tijeras especiales, etc. Algunas herramientas completaban la limitada infraestructura. Dada la falta de maquinarias, importantes fases de la producción se encargaban a otros talleres.

Los sartenes se vendían a negocios establecidos, comerciantes ambulantes, mercados persa, y al detalle.

En esta etapa, el trabajo se hizo, como puede apreciarse, en condiciones muy difíciles. Pero fue una primera experiencia valiosa. Demostró, desde luego, que la idea era, al menos, factible. Además, fue la ocasión para el surgimiento de un proyecto más ambicioso y de mayor embergadura.

## El contenido del proyecto

Fue un amigo, Alex Barril, entonces director del *Gia*, el que nos impulsó a dar el salto. La verdad es que ya se había insinuado entre nosotros la idea de diseñar un proyecto que permitiera conseguir financiamiento para desarrollar la actividad que habíamos comenzado. Pero nada habíamos concretado en ese sentido hasta ese momento.

Alex nos contó que acababa de pasar por Chile el director de una institución de ayuda al desarrollo<sup>1</sup>, ocasión en que le manifestó que estaban interesados en apoyar proyectos de ese tipo en nuestro país. Nos propuso que hiciéramos un proyecto y lo enviáramos.

No teníamos mucha experiencia en la confección de proyectos. Pero fuimos juntando elementos. Y también en esto contamos con apoyos muy valiosos. Uno fue del propio Alex, con el que hicimos un primer esquema. Otro fue de Arno Klenner, integrante del *Programa de Economía del Trabajo*<sup>2</sup>. Arno nos hizo valiosísimas sugerencias al respecto e, inclusive, se mostró interesado en el apoyo que el *Pet* pudiera prestarnos en el futuro.

Elaboramos, pues, un proyecto que más tarde, por sus características, fue calificado de "grande". En realidad, lo de "grande" se justificaba en comparación con los proyectos que posteriormente presentamos en otras instituciones. El hecho es que esa vez, como el monto de las ayudas de *Eclof* sobrepasaba los 30.000 dólares, hicimos un proyecto bastante com-

(1) La institución en referencia es el *Comité Ecuménico de Crédito* (ECLCF), entidad dependiente del *Consejo Mundial de Iglesias*. Tiene sede en Ginebra, Suiza, y oficinas nacionales en algunos países, como Ecuador y Uruguay.

(2) El *Pet* es una entidad académica y de servicio creada en enero de 1978. Su finalidad principal es contribuir al fortalecimiento y desarrollo del movimiento laboral chileno mediante diversas actividades en el campo de las relaciones económicas y sociales del trabajo: investigación, docencia, capacitación, asesoría, extensión y comunicaciones.

pleto, sobre todo en cuanto a la infraestructura que implica una empresa de este tipo (máquinas, herramientas, etc.).

Quizás pueda resultar útil mencionar los aspectos principales del proyecto. Hagámoslo brevemente.

En una Introducción se señalan ciertas características generales de la política económica aplicada en el país a partir de 1974, y sus efectos negativos para la industria nacional. Como respuesta a esta situación se sugiere estimular la creación de pequeñas industrias productivas, y se expresa la voluntad nuestra de sumarnos a la promoción de un desarrollo alternativo al actual, donde el trabajo y los trabajadores ocupen un lugar central en la economía, en la sociedad y en la cultura.

En una segunda sección, se entregan antecedentes sobre la experiencia anterior ya mencionada y la aplicación de esa experiencia en la instalación del pequeño taller.

Se definen después los objetivos generales del proyecto: "creación de una pequeña empresa productora y comercializadora de bienes de consumo"; constitución de una "sociedad de responsabilidad limitada, por ser ésta la forma que ofrece hoy mayores ventajas y posibilidades de operación"; y desarrollo de una empresa "en la que el conjunto de quienes en ella trabajan participen en su gestión y en sus utilidades".

En seguida se definen los objetivos específicos, distinguiendo los económicos: producción de menaje de aluminio y comercialización mediante venta directa en la propia fábrica, en sindicatos, bazares populares, en cooperativas y otras instituciones, así como mediante el comercio establecido en Santiago, provincias y zonas rurales; los sociales: apoyo a la creación de fuentes laborales de similar carácter, especialización de operarios, implementación de un estilo de trabajo y relación laboral que combine la eficacia con la participación activa de los trabajadores en la dirección y desarrollo de la empresa, y participación igualmente en las utilidades; y los productivos, con

aplicación de una tecnología adecuada y modernización de los medios de producción, pasando por un proceso de capacitación constante de los operarios conforme a las exigencias del desarrollo tecnológico, y a las normas de aprovechamiento máximo del material de desecho tanto de la propia industria como de otras similares. Se pretendía, además, obtener una utilización máxima de máquinas que para las grandes industrias resultan antieconómicas, ampliación de la línea de producción hacia productos de fierro, cobre, como también hacia otros rubros: accesorios de automóviles, lámparas, poleas, etc.

Más adelante se describe la situación de mercado. Aquí se señalan los problemas de la competencia con otros productores y con artículos fabricados con otros materiales; se consideran las condiciones sociales que pueden influir en la venta de los productos y se sugieren las posibilidades de abrir nuevos canales de comercialización.

El proyecto incluye también una sintética descripción del proceso técnico: fundición del metal; laminación; corte; modelado; soldadura; pulido; lijado; lavado; remachado; control de calidad; etiquetado; envase.

Se señalan a continuación las fuentes de abastecimiento de materia prima, donde se hace ver la conveniencia de aprovechar el procedimiento de reciclaje, vale decir, la recuperación de chatarra de aluminio.

La parte discursiva del proyecto termina con la sección Criterios de distribución. Se insiste a este respecto en que lo central será la venta directa ya mencionada, si bien se considera igualmente la más tradicional, a través del comercio establecido y del ambulante.

El proyecto incluye, asimismo, diversas estimaciones relativas a planes de producción y venta; propuestas para sueldos o salarios; inversiones; activos nominales; y presupuestos de caja para los tres primeros años. En la elaboración

de esta parte, tuvimos la colaboración de otro amigo, el contador Omar Cortés.

Cabe agregar que este proyecto "grande" considera no sólo fabricación de piezas de aluminio, sino también otras dos secciones: la de manijas (manillas) y la de fundición.

### El grupo

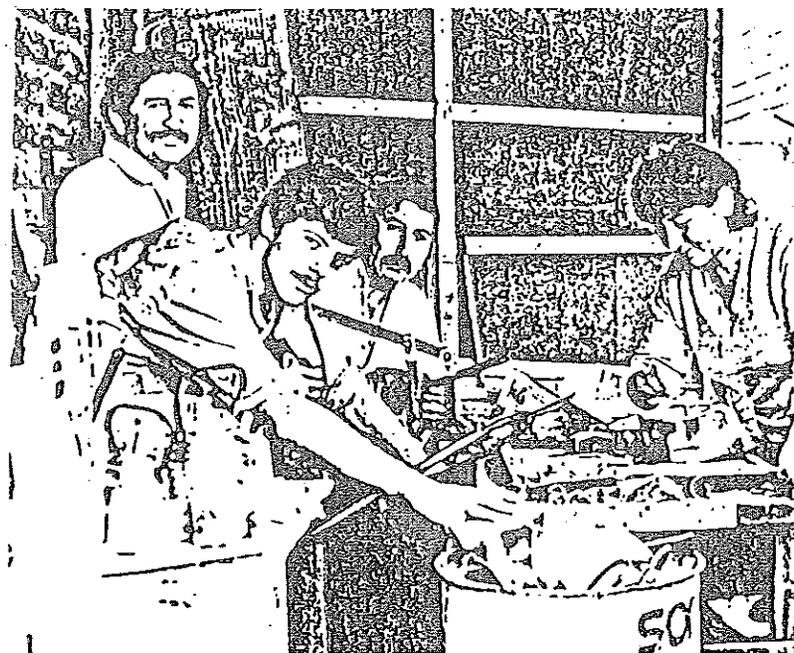
A todo esto se había integrado al grupo otro "retornado", Alvaro Pardow. Lo conocimos en Alemania y, pese que era bastante más joven que nosotros, nos hicimos buenos amigos.

Eramos ahora cuatro las personas interesadas en emprender una experiencia como ésta.

Antonio tenía entonces 43 años. A sus estudios de enseñanza media agregaba otros de contabilidad, mecánica y administración de empresas. Como ya se dijo, había desempeñado diversas actividades vinculadas a la industria, destacándose especialmente como soldador. También participó en la actividad comercial durante algunos años, primero a cargo de un supermercado popular y luego como "semanero"<sup>3</sup>.

Estrella, tres años menor que Antonio, era egresada de contabilidad. También había hecho cursos de auxiliar de educadora de párvulos y de alta costura, esto último en Alemania. Además de haber trabajado en la industria de su padre por muchos años —desempeñando labores administrativas y productivas— trabajó asimismo en varias otras empresas, en el área de contabilidad.

(3) Comerciante que, con patente de "ambulante", vende una gran variedad de artículos, ofreciéndolos en los domicilios y otorgando facilidades de pago. Cobra las cuotas correspondientes una vez a la semana (de ahí el nombre). Si bien puede constituir un negocio pequeño en algunos casos, llega a ser, en otros, una empresa de considerable tamaño.



Alvaro, de veinte años aproximadamente, había terminado sus estudios de ingeniería eléctrica en Alemania. Pero se interesaba más bien por la actividad artística, la pintura, el diseño. Luego de regresar al país, trabajó con una pariente, por unos meses, en una parcela próxima a Santiago.

Carlos (43 años) estudió filosofía, en Chile y en Alemania. Su actividad laboral más importante había sido la edición de publicaciones, dentro del sector privado, gubernamental y universitario. Se vinculó a la actividad política desde los 15 años en tareas de dirección, de educación y periodísticas.

Dos de los integrantes del grupo conocían el negocio desde la partida. Los otros dos comenzaban a conocerlo. En este sentido, una primera aproximación se produjo, necesariamente, por su participación en la elaboración del proyecto; palabras, términos, procedimientos, problemas, se insinuaban ahora desde un mundo desconocido. Pero se trataba todavía de algo muy abstracto. La familiaridad con todo lo que implicaba

la actividad misma habría de ser un proceso muchísimo más lento, complejo y difícil.

En todo caso, se pensaba que aun en la etapa inicial estos dos "aprendices", Carlos y Alvaro, podían hacer aportes al negocio a partir de su actividad anterior. Uno, por sus estudios de ingeniería eléctrica, en instalaciones eléctricas y organización de tareas productivas; el otro, por su trayectoria política, en "relaciones públicas".

Lo más importante: parecía existir buen ánimo entre todos para enfrentar el desafío que nos habíamos propuesto.

#### Fuentes de financiamiento

El "proyecto grande" se envió a Eclof. Poco después nos llegó una primera respuesta: existía en principio interés en apoyarnos, pero debíamos comenzar el trámite en Chile, donde tenían una representación que debía conocer e informar el proyecto.

Así lo hicimos. Tomamos contacto con la oficina correspondiente. Pero, lamentablemente, se nos presentaron a continuación muchas dificultades; múltiples llamadas; larga espera de la reunión de un directorio de tres personas que se postergaba una y otra vez. Pasaron semanas, meses. Nunca fue posible, siquiera, una entrevista personal. Sólo el teléfono y los recados como medios de comunicación. Todo esto, pese a que una amiga, que estaba vinculada por razones de credo y trabajo al ocupado pastor, intercedió para una mejor atención. Al parecer, no se trataba de mala voluntad, sino de exceso de actividades de los representantes en Chile de la institución o —porque no decirlo— de una mala organización interna para abordar los problemas que el trabajo implicaba.

Finalmente nos llegó una respuesta. El proyecto no cumplía todos los requisitos exigidos para obtener el apoyo de

Eclof. El problema más importante, a juicio de ellos, era la cantidad de socios. Debían ser por lo menos diez familias las involucradas. Se nos informaba que nuestro proyecto había sido remitido por ellos a otra institución que tal vez podría apoyarnos, aunque el financiamiento se reduciría a menos de la cuarta parte del que estábamos solicitando. Por nuestra parte, hicimos ver, esta vez a través de Alex Barril para obviar los problemas de comunicación que se producían en Santiago, nuestro punto de vista acerca de la respuesta. Pero hasta hoy nada nuevo hemos sabido. Tampoco nosotros volvimos a insistir.

Entretanto, se nos había presentado otra posibilidad de financiamiento. Por esos días iniciaba su actividad el *Programa de Retorno y Apoyo Laboral*.

El hecho de que tres de los integrantes del grupo éramos retornados hacía perfectamente factible acudir al *Pral*.

Tomamos contacto con la nueva institución. Mostramos el "proyecto grande" a Felipe Tomic a manera de primera información, sin que pretendiéramos obtener allí la totalidad del financiamiento. Porque ya sabíamos que los montos de ayuda —que se entregarían en forma de créditos "blandos"— no podían ser muy altos. Luego comenzó la tramitación oficial de nuestra solicitud de crédito.

Obviamente tuvimos que adaptar el proyecto a las posibili-

---

(4) *PRAL* se creó en octubre de 1985 con el propósito de generar oportunidades de empleo para los exiliados que vuelven al país. El Comité Ejecutivo del *PRAL* está integrado por la *Consejería de Proyectos para Refugiados Latinoamericanos*, la *Pastoral de Derechos Humanos del Arzobispado* de Concepción, el *Comité Intergubernamental para las Migraciones (CIM)*, la agencia *Diakonia*, el *Servicio Universitario Mundial (WUS)* y la *Vicaría de la Solidaridad*. Dos son las formas de apoyo que proporciona esta institución: donaciones que cubren necesidades inmediatas y financiamiento de proyectos destinados a la formación de pequeñas empresas a través de préstamos sin intereses y a plazos convenientes.

dades de financiamiento que por aquel entonces estaba en condiciones de otorgar esta entidad. Ello se hizo con la ayuda del sociólogo Osvaldo Jüneman, nombrado por el *Pral* para que hiciera un detenido estudio del proyecto.

No demoró mucho esta parte del trámite, en la que tuvimos contacto especialmente con Rinetta Corradi y Roberto Opazo, como tampoco tardó la aprobación de nuestra solicitud. El crédito otorgado en abril de 1986 – US\$2.400 – nos permitió iniciar la instalación del taller y la primera etapa de su desarrollo.

Semanas más tarde –con el taller ya en marcha– obtuvimos un nuevo apoyo financiero. En efecto, presentamos otro "proyecto chico" a la institución inglesa CAFOD (*Catholic Found for Overseas Development*)<sup>5</sup>, por intermedio de su representante en Chile, Rosa Parissi. Solicitamos a Cafod una ayuda similar a la del *Pral*. Esta vez se trataba de mejorar y ampliar un proyecto ya en marcha. Poco después, Cafod nos comunicó que había aprobado el proyecto y en cosa de días envió su valioso aporte, por un valor de US\$2.510.

No se detuvieron allí nuestras gestiones destinadas a robustecer un poco más la débil base financiera de la empresa. Ya en las primeras conversaciones sostenidas con Arno Klenner, éste nos había dicho que el *Pet* estaba trabajando en la creación de una institución que permitiera apoyar el financiamiento de organizaciones económicas como la nuestra. Y se había quedado con una copia de nuestro "proyecto grande".

(5) El Fondo Católico para el Desarrollo (CAFOD) es la institución oficial de la Iglesia Católica de Inglaterra y Gales. Depende de la Conferencia Episcopal y apoya programas de desarrollo que benefician a los sectores más necesitados de la sociedad en los países del Tercer Mundo (Latinoamérica, Asia y África). Realiza también un trabajo de información y difusión para los católicos del Reino Unido acerca de los problemas que afligen a los países subdesarrollados.

Cuando esa institución –la cooperativa *Liberación*<sup>6</sup>– comenzó a funcionar, la relación se estableció con facilidad. Tomó contacto con nosotros el ingeniero comercial Diego Vidal, que hoy es gerente de la entidad. Nos hicimos socios de la cooperativa y solicitamos y obtuvimos un crédito de \$400.000 para maquinaria y capital de trabajo. Con este objeto, la propia cooperativa hizo, como es usual, un estudio de factibilidad –a cargo del propio Diego–, sobre la base de los antecedentes de que disponía y de los que entregamos en ese momento, a partir de una experiencia ya en desarrollo.

Por esa misma fecha –diciembre 1986–, *Pral* nos otorgó un segundo crédito, de US\$3.100. Se estimó que el primero había sido insuficiente, y éste habría de suplimentarlo. Ya por esa fecha el contacto con *Pral* se fue estableciendo con Ricardo Cabezas y, más directamente, con Enzo Gazzolo y Marta Alvarado.

Otra importante fuente de financiamiento para *Novalum* fue el *Banco del Desarrollo*. En efecto, una cuenta corriente abierta por Estrella en ese banco nos permitió realizar diversas operaciones en favor del taller.<sup>7</sup>

Recordamos además otras dos tentativas encaminadas a conseguir mayor financiamiento para *Novalum*, durante el segundo año de su existencia. En ellas también intervinieron, generosamente, amigos nuestros.

(6) La cooperativa *Liberación* Ltda. fue fundada en 1986 por iniciativa del Equipo de OEP del *Pet* y de la Federación de Cooperativas del Trabajo (FECOT). Es una organización cooperativa de ahorro y crédito que presta servicios financieros a organizaciones económicas de carácter asociativo y popular. Se ha abierto también a microempresas no asociativas en la medida que ellas practiquen un modo de gestión y de distribución de los excedentes solidario y equitativo. Es una solución para las unidades productivas de esas características que no tienen fácil acceso al crédito, no poseen práctica de ahorro, ni conocen la operativa de los préstamos bancarios.

(7) Para detalles de fuentes, montos y condiciones de financiamiento dirigirse a Anexo número 4.

El abogado Juan Enrique Miquel, hombre largamente vinculado al mundo del cooperativismo y la autogestión, y el economista Leopoldo Moraga, nos hicieron valiosas sugerencias en torno al desarrollo de nuestra empresa. Una de ellas consistió en que consultáramos la posibilidad de conseguir un crédito de una entidad estatal, el *Servicio de Cooperación Técnica*. Así lo hicimos. Pero topamos con un obstáculo: necesitábamos aval o garantía. Meses después de haber hecho una primera gestión, el propio Miquel nos hizo nuevas sugerencias, destinadas esta vez a superar ese obstáculo. Pero ya nuestro ánimo de desarrollar la empresa comenzaba a declinar...

En la otra tentativa participaron los pedagogos Fernando Mena y Angélica Smith. Estos amigos nos contactaron con el *Centro Regionale de Intervento per la Cooperazione* (CRIC), perteneciente a COCIS, que es la coordinación de organizaciones no gubernamentales para la cooperación internacional al desarrollo. Por esa fecha pasaron por Chile dos representantes del *Cric*. Se interesaron por *Novalum*. Nos pidieron un proyecto. Nosotros actualizamos para esos efectos el "proyecto grande". Se lo llevaron. Nos enviaron al poco tiempo una revista en la que apareció un artículo sobre su experiencia en nuestro país. Nosotros respondimos con una carta. Y ya nunca más supimos de ellos.

Y por ahora quedamos hasta aquí en relación a este asunto. Más adelante volveremos —con más detalle— a referirnos a las fuentes de financiamiento, agregando en su oportunidad la ayuda que provino de diversos amigos que también nos prestaron su desinteresada colaboración.

Con estas ideas, diseños y apoyos entramos a la fase decisiva del proyecto: su realización práctica y, con ello, a la fase más importante del desafío: demostrar nuestra calidad de empresarios de "nuevo tipo" dentro de un mercado ampliamente hostil para proyectos de pequeñas empresas, más aún si ellas pretenden ser autogestionadas y solidarias.

## II.- LA PUESTA EN MARCHA

### Constitución de la Sociedad

Nos constituimos como Sociedad de Responsabilidad Limitada aún antes de obtener el primer crédito, por cuanto la existencia de una sociedad legal era una exigencia clave de *Eclot* para la tramitación de una ayuda.

En todo caso, entendíamos que ello nos serviría, de todos modos, para las actividades que tendríamos que realizar posteriormente y para el funcionamiento mismo de la empresa.

Por un momento, quisimos dar a la sociedad una forma legal que correspondiera a los objetivos que nos proponíamos cumplir, vale decir, construir una empresa autogestionada. Porque creemos que la división entre dueños y gestores de los medios productivos, por un lado, y los trabajadores que aportan su trabajo a cambio de una remuneración, por otro, implica siempre algún grado de injustificada discriminación. En consecuencia, para nosotros la unidad productiva ideal, en ese sentido, es aquella en que el conjunto de los que la integran, vale decir sus trabajadores, son, al mismo tiempo, sus propietarios, sus gestores y productores.

Sin embargo, pudimos enterarnos de que, conforme a la legislación chilena, no era posible, por ejemplo, legalizar una sociedad de trabajadores o algo parecido. No cumplíamos tampoco con los requisitos exigidos para formar una cooperativa. Se nos recomendó entonces legalizarnos como sociedad de responsabilidad limitada.

Desde otro punto de vista, no cabe duda de que legalizar una sociedad tiene ventajas: define o establece determinadas reglas de juego y hace más imperioso su cumplimiento. Sin embargo, diversos problemas que trae consigo nos han hecho dudar, muchas veces, si se justifica en ciertos casos, como en talleres de reducido tamaño, dicha legalización.

Uno de los problemas es el gasto que supone el trámite y la contratación de un abogado, aunque para nosotros esto se "suavizó" por las facilidades que nos dio Rodemil Muñoz, el profesional amigo a quien recurrimos. También implica gastos importantes, al menos para pequeños talleres laborales, el trámite en el *Conservador de Bienes Raíces*, la publicación en el *Diario Oficial* y cualquier modificación posterior de la escritura.

Otro problema se relaciona con la imagen que se proyecta. Así por ejemplo, a veces nos fue difícil que se aceptara para el taller la condición de "artesanal" si, al mismo tiempo, nos presentábamos como una "Sociedad de Responsabilidad Limitada". Dábamos la imagen de algo más grande e importante que lo que en realidad éramos. Esto nos ocurrió, al menos, en la *Municipalidad*, cuando solicitamos patente; en *Higiene Ambiental*, y en *Impuestos Internos*.

En una palabra, las exigencias son mayores, y por eso deberían meditar los futuros "pequeños empresarios" si no es mejor constituir una sociedad de hecho. Muchos son, por lo demás, los talleres que así funcionan.



## Arriendo y acondicionamiento del local

Este fue otro paso importante en lo que se refiere a la puesta en marcha del taller.

Lo ideal en cuanto a local era —así estaba planteado en el "proyecto grande"— comprar un sitio, construir un galpón e instalar un empalme de corriente trifásica. Como ello no era posible con el financiamiento que teníamos, pensábamos más bien en el arriendo, con compromiso de compra-venta, de un pequeño galpón industrial.

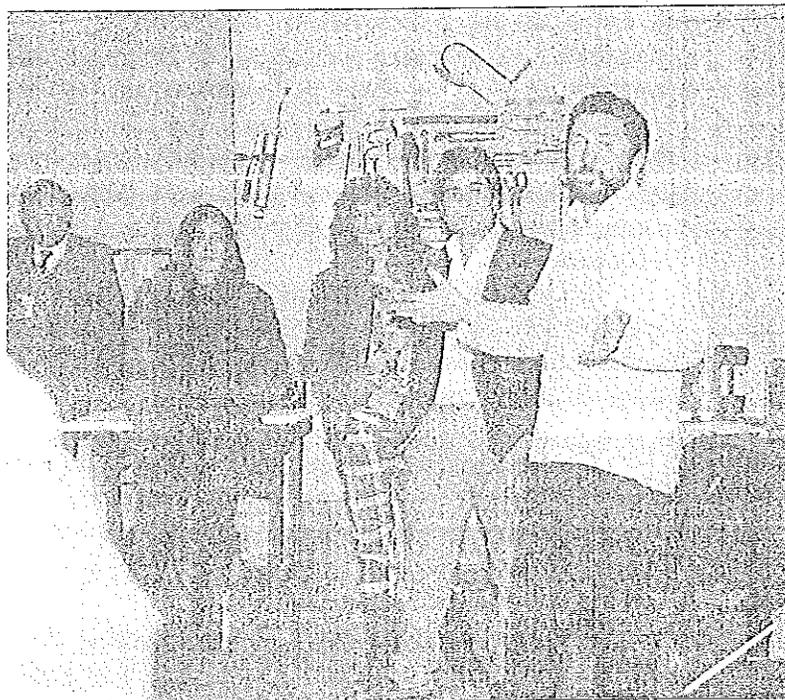
Cuando comenzamos la búsqueda, sin embargo, nos dimos cuenta de que el dinero destinado al arriendo de un local era poco para conseguir algo adecuado.

Pese a que entre nosotros se sugirió más de alguna vez que consideraríamos también ofertas de arriendo un poco más caras, nos atuvimos finalmente a lo que se había establecido a este respecto en el proyecto presentado a *Pral*.

Terminamos así arrendando un local en la comuna de Conchalí, al norte de Santiago. Lo que conseguimos fue algo relativamente estrecho, apropiado más bien para el comercio, y ubicado precisamente junto a negocios de este tipo: carnicería, amansandería, local de polla gol, restaurant. La construcción —de mala calidad— no estaba en buenas condiciones.

Sin embargo, como también contaba con un cuarto, una pieza detrás del local, un pequeño patio, un segundo piso con tres piezas, dos baños y un empalme de corriente trifásica, se hacía posible desarrollar allí nuestro trabajo por un tiempo: "unos dos años" dijimos entonces, puesto que durante ese lapso podría prepararse un traslado a un lugar más apropiado.

Por cierto que para comenzar a trabajar fue necesario hacer muchos arreglos: instalación eléctrica; mejoramiento de los servicios sanitarios; arreglo de la cortina metálica; modifi-



cación y construcción de instalaciones interiores; fabricación de estanterías y mesones; etc.

Pero el principal problema fue, a nuestro juicio, el de la ubicación geográfica del local. Como se ha dicho, él se encontraba en el sector norte de la ciudad. Pues bien, la mayor parte de los proveedores de materias primas e insumos estaban al lado sur de Santiago. Lo mismo ocurría con una buena parte de los negocios y sectores comerciales más importantes. Por otra lado, muchas de las personas que trabajaron con nosotros vivían igualmente muy lejos de *Novalum*. Las viviendas de tres socios, sin ir más lejos, estaban a más de quince kilómetros de ese lugar.

Imposible sería contabilizar lo que ello significó en términos de gastos de tiempo, energía y dinero. Pero se puede suponer que el saldo en este sentido es muy negativo y desgastador.

Piénsese, por ejemplo, que el tiempo ocupado en recorrer las distancias de un punto a otro sobrepasaba con frecuencia los sesenta minutos. Desde nuestra casa al taller demorábamos, en movilización colectiva, cerca de una hora y media. Vale decir, el tiempo que uno ocuparía en llegar desde el centro de Santiago hasta la ciudad de Rancagua. Y esto tenía sus efectos negativos en el negocio cada vez que se trasladaba mercadería o materia prima e insumos que se requerían para la producción; cada vez que se visitaban clientes; o cada vez que se hacían operaciones financieras en bancos e instituciones varias localizadas en el centro de la ciudad. El problema no era sólo de distancia, puesto que entre uno y otro sector está el centro de la ciudad y ello constituye una barrera adicional, especialmente por la congestión de tránsito que allí se produce.

¿Cuánto tiempo se gastó a partir de la situación señalada? Y si el tiempo es "oro", ¿cuánto "oro"? Y ¿cuánta energía? Y la energía ¿no es también "oro"?

Pero además directamente en dinero hubo ciertamente gastos excesivos: en bencina, en fletes, en movilización. Varios de los que estuvimos vinculados a *Novalum* teníamos que tomar cuatro movilizaciones al día para poder cumplir con las responsabilidades laborales que implicaba la existencia del taller.

Y entonces, esta situación, provocada por el arriendo de un local barato, también repercutió en otro problema: sin duda ésta fue una de las causas por las cuales algunos abandonaron el taller. Parece que no hicimos ningún buen negocio al optar por un arriendo barato. Una vez más, comprobamos que "lo barato cuesta caro".

#### Adquisición de medios productivos

Aun antes de instalarnos en el local de Conchalí, se había comenzado a fabricar máquinas: un torno y una pulidora.

El torno repujador es una pieza fundamental en el engranaje de este sector productivo: con él se da forma a cada uno de los artículos (sólo fábricas considerablemente más grandes, como *Fantuzzi*, utilizan otro procedimiento: el estampado).

Por su parte, la pulidora es importante para la fabricación de teteras. Y la idea era ampliar primero por ese lado la línea de producción de *Novalum*, debido a una razón muy simple. El procedimiento de fabricación de una tetera es más complicado que el de los demás artículos, entre otras razones porque hay que adherir con mucha precisión y justeza el pico al cuerpo. Como Antonio es uno de los pocos soldadores en aluminio que hay en el país, estábamos en buenas condiciones para salir al mercado con un producto de buena calidad y de mayor demanda.

Ahora bien, no podíamos pensar en máquinas nuevas, por su alto costo, y tampoco esto parecía absolutamente necesario. Por otra parte, la posibilidad de comprar máquinas usadas en buenas condiciones no se nos presentó.

Ese torno y esa pulidora se fabricaron entonces de la misma manera como lo fueron, posteriormente, una lijadora, otro torno, una rodoneadora y dos remachadoras. En la realización de esta tarea fue básico el aporte de Antonio, por sus conocimientos técnicos y su dedicación. Toño hacía, en primer lugar, un diseño de la máquina. Luego se establecía contacto con un mecánico tornero, con el que se precisaban los detalles relacionados con la confección y se acordaba, obviamente, el precio de la mano de obra. En seguida comenzaba la compra de los materiales. Unas pocas piezas —como rodamientos y correas— se compraron nuevas. Todo lo demás era buscado en "cachureos" y mercados persa, a muy bajo costo. Finalmente, el mecánico procedía a la fabricación propiamente tal, lo que demoraba algunos meses.

Pasos semejantes se daban para la fabricación de moldes o matrices, que, puestos en el torno, contribuyen a determinar

la forma de los productos: se diseñaban, se trataba con el mecánico, se buscaban cilindros y planchas de fierro en "cachureos" y se llevaban al mecánico para su terminación. Cuando se trataba de moldes para tetera, se compraba madera dura —preferentemente peumo— y se fabricaban en el torno del propio taller. En cierta oportunidad, se sometió a la madera de eucaliptus a un cierto procedimiento, para obtener el mismo resultado.

En cuanto a herramientas, hay que decir que se fue completando de a poco un pañol con lo necesario. Algunas herramientas fueron aportadas por los socios, otras se compraron en mercados persa.

Un equipo de soldadura se había ya adquirido —"de ocasión"— antes de la instalación de la fábrica. Y en esa forma se compraron dos bateas de fibra de vidrio para el lavado de las piezas, que se realiza a base de soda cáustica y ácido nítrico.

Lo único propiamente nuevo en materia de medios de producción —si mal no recordamos— fue traído como regalo desde Berlín occidental por nuestro amigo Christian Klemke. Se trataba de una cizalla, instrumento con el cual se cortan en frío las planchas de metal. Christian realizó allá una pequeña exposición de fotos sobre *Novalum* en una reunión de amigos alemanes y remató una arpillera que años atrás le habíamos regalado. Con lo recaudado, compró la cizalla.

### Legalizaciones

Para un taller como éste, se presentaba la posibilidad de trabajar "a la negra", ilegalmente, clandestinamente. Nosotros optamos por trabajar "a la blanca", es decir, legalmente, abiertamente desde el principio. Pensamos que así estaríamos más tranquilos, tendríamos mayores posibilidades de desarrollo y mejores condiciones para obtener apoyo.

Pero este camino no fue fácil. Al menos para nosotros no lo fue.

Dejemos de lado la legalización de la sociedad, de la cual ya hemos hablado. En todo caso, ella no presentó problemas en cuanto a trámites. La cosa era, simplemente, "tener plata".

Queremos más bien ahora referirnos a las legalizaciones relacionadas con la actividad económica y productiva del taller.

La primera legalización consistió en la obtención de patente.

Apenas llegamos a la municipalidad y quisimos llenar el formulario correspondiente, nos dijeron que teníamos que tramitar antes una "iniciación de actividades". Pero lo curioso es que cuando fuimos a hacer este trámite nos pidieron... la patente. En todo caso, la solicitud de "iniciación de actividades" fue finalmente aprobada. Nuestra actividad quedó catalogada como "taller de repujado" y, más específicamente, como "taller artesanal".

Averiguaciones previas hechas por nosotros en la municipalidad y con la persona que nos arrendó el local nos hacían suponer, por otra parte, que no tendríamos problemas para conseguir patente en el sector, donde el taller estaba ubicado.

No obstante, teníamos que cumplir además otro requisito importante: lograr que el *Servicio de Salud del Ambiente del Ministerio de Salud* aprobara la instalación del taller. Lo primero que tuvimos que hacer allí fue pagar un derecho, aun antes de saber si nuestra solicitud sería aprobada o no.

Pues bien, primero ella fue resuelta "desfavorablemente". Se sostenía que en el sector donde estábamos no podía instalarse una fábrica como la nuestra, por cuanto ella no tendría carácter de "artesanal". Y en este sentido influía sobre todo el hecho de habernos constituido como Sociedad de Responsabilidad Ltda.

Frente a esa resolución, apelamos mediante una carta en la que entregamos tanto argumentos jurídicos (un funcionario

municipal nos vio "atlijidos" y entregó un dato bien importante) como simplemente humanos. La carta "impactó" al Director. Según supimos, bromeando un poco, la calificó de "golpe bajo". Y tuvimos así una nueva resolución favorable, por "orden del Director", que dejaba sin efecto la anterior.

Nuestro alivio, sin embargo, duró poco. Pese a esta resolución favorable del *Servicio de Salud del Ambiente*, la municipalidad nos negaba ahora la patente con argumentos parecidos a los que había dado aquél en su primera resolución.

A todo esto, habíamos comenzado a trabajar, aun en estas condiciones. Producíamos y vendíamos; teníamos iniciación de actividades; facturábamos y tributábamos. Pero no teníamos patente. Por esta razón nos pasaron un parte.

Continuó así una complicada, difícil y larga serie de tramitaciones y gestiones, enfrentadas especialmente por Estrella, con mucha constancia y eficacia.

Este esfuerzo dio sus frutos cuando, a fuerza de insistir, el jefe de Inspección fue al local acompañado de varios funcionarios. Frente a éstos, manifestó de modo singular su acuerdo con lo que estábamos haciendo. Tornó una tetera y les dijo: "¡éstas sí que son teteras!", junto con anunciarnos que se nos otorgaría patente y el parte quedaría nulo. De paso se sumó de ese modo a quienes elogiaban nuestros productos. Doble satisfacción.

El registro de marca fue la segunda legalización.

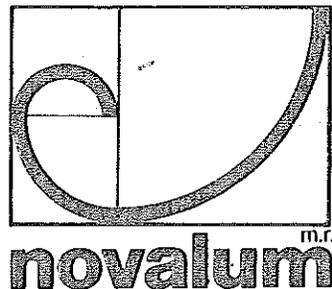
El nombre *Novalum* fue elegido por "votación" entre los socios sobre la base de un listado de nombres posibles que, a petición nuestra, nos propuso un amigo, el escritor y publicista Ricardo Willson.

Pero en el rubro del menaje de aluminio no sólo importa el nombre, sino también la etiqueta que va adherida a todos los

artículos. Quien pretende prestigio y desarrollo, no puede prescindir de la etiqueta.

Pese a ello, durante varios meses no la tuvimos. Hasta que el interés de uno de nuestros clientes por llevar los productos de *Novalum* a la "Feria del Hogar", que una vez al año funciona en Santiago, precipitó las cosas.

Ya antes, algunos amigos dibujantes nos habían propuesto diseños de logotipo. Finalmente, un amigo de Ricardo Wilson, el diseñador gráfico publicitario Jorge San Martín, creó el definitivo. Dicho sea de paso, no nos cobró nada.



En general, los trámites correspondientes a esta legalización –solicitud, publicación en el diario oficial, etc.– se efectuaron sin tropiezos. Pero después, el abogado Arturo Alessandri Besa, a nombre de la *Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones S.A.*, se opuso al registro de nuestra marca, argumentando que el signo que se deseaba registrar era semejante al de la marca Nova.

Esto representó para nosotros una nueva experiencia, y la necesidad de contratar a un abogado especialista en este tipo de problemas. Pero también ganamos esta pelea y obtuvimos el título de la marca registrada por 10 años.

### III.- ORGANIZACION Y GESTION

La forma en que se enfrentaron los problemas relacionados con tareas, funciones, cargos y responsabilidades estuvo al comienzo muy condicionada por las diferencias que se daban al interior del grupo en cuanto al conocimiento de la actividad. También influían otros factores, como las aptitudes, las capacidades prácticas y el tiempo disponible de cada cual.

#### Intentos Iniciales

Durante toda una primera etapa se consideró que las funciones básicas del taller las asumirían Antonio –producción– y Estrella –comercialización y finanzas–. Alvaro apoyaría fundamentalmente el trabajo de producción, aunque más adelante tomó algunas tareas de comercialización. Carlos –que trabajaría sólo parcialmente–, se preocuparía más bien de las "relaciones públicas", tarea que, sobre todo al comienzo, era señalada como de gran importancia para el éxito del taller. Toño, además, pasó a desempeñar el cargo de coordinador. Después, Carlos fue asumiendo progresivamente la tarea de adquisiciones.

Una primera dificultad en este plano estuvo relacionada con la participación de Alvaro en las tareas. Este entendía que su tiempo no debía dedicarse exclusivamente a *Novalum*. A raíz de esto, surgieron problemas en cuanto a la evaluación que cada uno hacía del cumplimiento de esas tareas. Dada esta situación, Alvaro optó por renunciar a la sociedad y a su trabajo en el taller.

Internamente, se llegó a un acuerdo por el cual Alvaro cedió sus derechos a los demás socios y la empresa le entregó una determinada cantidad de dinero. Esto implicó una modificación de la escritura, mediante un trámite similar al ejecutado al constituir la sociedad.

Durante este período, se ejerció un gran control respec-

to a la cantidad de tiempo que trabajábamos y a qué hacíamos en este tiempo. La remuneración estaba vinculada con la cantidad de tiempo destinada al trabajo en el taller. Cada uno de los socios anotaba las horas trabajadas y señalaba las actividades realizadas en los diversos períodos de tiempo.

Las reuniones entre los socios tuvieron cierta frecuencia en un comienzo. Luego se hicieron más distantes entre sí, o esporádicas. Y si bien se intentó varias veces regularizar su realización, la verdad es que esto nunca funcionó muy bien.

Las actas fueron tomadas primero en hojas sueltas y luego en un cuaderno.

Pronto comenzaron a advertirse otros problemas vinculados al desempeño de las tareas, de lo cual se hablará más adelante.

Se nos presentó entonces la posibilidad de recurrir a dos psicólogos laborales amigos, Juan Pablo Toro y Viviana Rojas.

Con ellos, a lo largo de varias sesiones, fuimos analizando distintos problemas, mediante técnicas que dichos profesionales nos proponían. Así, se estudiaron los diferentes procedimientos y tareas, las aptitudes y las opiniones de cada uno. A partir de los elementos obtenidos en este trabajo, ellos elaboraron un conjunto de proposiciones relativas a procedimientos, funciones y cargos a cumplir en el taller (ver Anexo N° 2).

En cierta medida, esas proposiciones confirmaban lo que se había estado haciendo, pero se definía y describía todo con mayor claridad, precisión y formalidad. Hasta qué punto este trabajo nos fue útil en la práctica, es algo difícil de evaluar. Porque otros factores o problemas —sobre los cuales volveremos luego— adquirieron mayor relevancia en medio de un proceso más bien negativo.

Sobre estos problemas conversábamos también con otra

psicóloga laboral, la integrante del *Pral* Marta Alvarado, quien nos visitaba más o menos una vez al mes como parte de su trabajo de apoyo psicológico y social a los miembros de talleres vinculados a la entidad. Pensamos, sin embargo, que este tipo de instituciones deberían prestar todavía un mayor apoyo en este plano, que es tan importante como el financiero o comercial para el éxito de los proyectos.

En todo caso, no cabe duda de que para un buen trabajo empresarial resulta necesario contar, desde un comienzo, con un conjunto claro y preciso de disposiciones y acuerdos en materia de procedimientos, registros, funciones y cargos.

### Problemas con el personal

Conviene en este punto pasar al tratamiento de un asunto de mucha significación. Se habrá observado quizás que hasta aquí sólo hemos hecho referencia a los socios en materia de organización y gestión. Pero la verdad es que las demás personas que trabajan en *Novalum* se involucraban muy poco en estos aspectos. Y esto, por de pronto, constituyó para nosotros una experiencia muy importante.

Porque entre los objetivos del proyecto estaba, como se recordará, la implantación de "un estilo de trabajo y relación que combinaran la eficiencia técnica con una participación activa de los trabajadores en la dirección y desarrollo de la empresa". Pero, en la práctica, se hizo más imperiosa la necesidad de conseguir mayor eficiencia, dejando de lado y sin resolver los problemas relativos a la participación.

### ¿Qué ocurrió?

Al comienzo contratamos a dos jóvenes trabajadores especializados, uno en el pulido y otro en el lijado. Se trataba de personas que habían trabajado en otro taller (digámoslo así: en un taller tradicional del mismo rubro). Pues bien, nosotros

nos hicimos muchas ilusiones en cuanto a las posibilidades de integrarlos a nuestra empresa. A partir de una relación amistosa, los convocamos a participar en reuniones conjuntas. Algunas de convivencia, como el aniversario del taller, fiestas nacionales, etc.; otras de trabajo, para información, debate y planificación de tareas laborales.

Resultó que en las reuniones o conversaciones había mucho acuerdo en torno a cuestiones tales como la disciplina y la responsabilidad, pero en los hechos la conducta de uno de ellos contradecía totalmente los criterios y compromisos comunes; contrarios éstos, además, democráticamente.

Ciertas fallas —hacer "San Lunes" por ejemplo— causaban un considerable perjuicio a la empresa, dada la debilidad orgánica de la misma. Decidimos pues suspender la realización de las reuniones.

Quizás pronto las habríamos reanudado, pese a todo. Pero en seguida recibimos golpes más duros. Uno de los operarios —que estaba trabajando como subjefe del taller— se fue de *Novalum* sin aviso previo. Simplemente no volvió de vacaciones. El otro hizo algo parecido poco después, con un agravante: nos demandó. Cuando comparecimos junto a él a la *Inspección del Trabajo*, se comprobó que no tenía base legal su demanda, aunque de todos modos tuvimos que "avenirnos", dándole una pequeña cantidad de dinero, porque habíamos omitido un trámite. Supimos allí que cuando un trabajador falta no sólo hay que dar cuenta de ello a la *Inspección del Trabajo*, sino enviar también una carta certificada al domicilio del trabajador. Fue una experiencia más, y una enseñanza, lamentablemente relacionada con situaciones laborales negativas.

Fueron ésas, por lo demás, las primeras manifestaciones de otro fenómeno que afectó permanentemente el trabajo productivo y en general el desarrollo del taller: la rotación de personal. Esto —que será tratado más adelante— hizo a su vez más difícil pensar en la solución de los problemas relativos a la

participación del personal en el manejo de la empresa. Para lograr cualquier avance en este sentido habría sido necesario trabajar para cambiar mentalidades y conductas tanto personales como grupales, a veces bastante arraigadas. Quizás en este terreno la capacitación de los trabajadores juegue un rol decisivo en el desarrollo de hábitos y aptitudes que son vitales para el éxito de un taller.

Pero este tipo de problemas con el personal no sólo constituye un obstáculo para la realización de ideales. También perjudica el desenvolvimiento normal de cualquier empresa. Y así ocurrió en nuestro caso. Con mayor razón si la situación general de nuestra empresa se fue deteriorando, hasta llegar a una situación bastante crítica. Porque otros factores se sumaban e influían negativamente.

#### Grave crisis y asesoría de SERCAL<sup>8</sup>

Uno de dichos factores consistía en la precariedad del financiamiento, problema que nos acompañó desde los inicios y durante todo el proceso.

A ello se agregaban agudos desequilibrios entre lo que producíamos y lo que vendíamos. A veces la demanda superaba lo que nosotros podíamos entregar; en otras oportunidades sucedía lo contrario. Todo esto se vio agravado por los temporales del crudo invierno de 1987, que afectaron, principalmente, a los principales compradores de nuestros productos: los sectores populares.

Nos vimos en una situación empresarial muy difícil, con la

(8) SERCAL (*Servicio de Consultores Asociados Ltda.*) fue creado en 1983 por un grupo de profesionales motivados por el tema de la empresa y vinculados a la *Fundación Friedrich Ebert*, de la República Federal Alemana. Se trata de una institución que proporciona asistencia técnica para apoyar la gestión empresarial en unidades productivas pequeñas y medianas. Sercal intenta conciliar las posibilidades reales que tienen las empresas para solventar los costos del servicio con el aporte de la mencionada Fundación.

bodega llena de productos que no se comercializaban y con compromisos económicos que no podíamos cumplir.

Lo anterior, que será comentado con más detalle cuando se traten los temas de producción, comercialización y finanzas, nos llevó a perder, por intermedio del *Pral*, una asesoría a *SERCAL*.

La asesoría de *Sercal* tuvo importantes consecuencias en la organización y gestión de *Novalum*. Y es por eso que se ha incluido en esta parte del trabajo.

Lo primero que hizo *Sercal* fue un diagnóstico. Este le permitió observar problemas de producción, ventas, financiamiento, administración y gestión.

Sobre la base de los datos proporcionados por *Novalum* y por *Pral* y luego de arduas reuniones y conversaciones con miembros del taller, *Sercal* llegó a los siguientes resultados:

- 1.- La producción promedio de los últimos meses estaba un 47% por debajo del punto de equilibrio de *Novalum*.
- 2.- Dado lo anterior, existía un desfinanciamiento creciente y, por lo tanto, era imposible responder a los compromisos financieros establecidos.
- 3.- El nivel de ventas era bajo y altamente fluctuante.
- 4.- Existían problemas de organización interna.

*Sercal* proponía solucionar estos problemas mediante nuevas inversiones en: maquinaria, vehículo utilitario, teléfono y capital de trabajo. La maquinaria y el capital de trabajo estaban destinados a cubrir necesidades de producción. El vehículo y el teléfono se estimaban indispensables para llevar a cabo una política eficiente en comercialización.

Para *Sercal*, *Novalum* debía cumplir tres metas a mediano plazo: duplicar su capacidad de producción; aumentar en un 170% su nivel de ventas; y crear mecanismos de gestión y administración eficientes.

Pero *Sercal* sostuvo también que aun cuando aumentar la producción y las ventas en los porcentajes señalados, no se estaría en condiciones de responder a los compromisos financieros en las fechas pactadas primitivamente.

Por todo lo anterior, se propuso prorrogar por cinco meses los pagos de intereses y amortizaciones a la cooperativa *Liberación* y a *Pral*, respectivamente.

Por otra parte, *Sercal* recomendó que un asesor externo a la gestión empresarial de *Novalum* hiciera un seguimiento al taller durante seis meses.

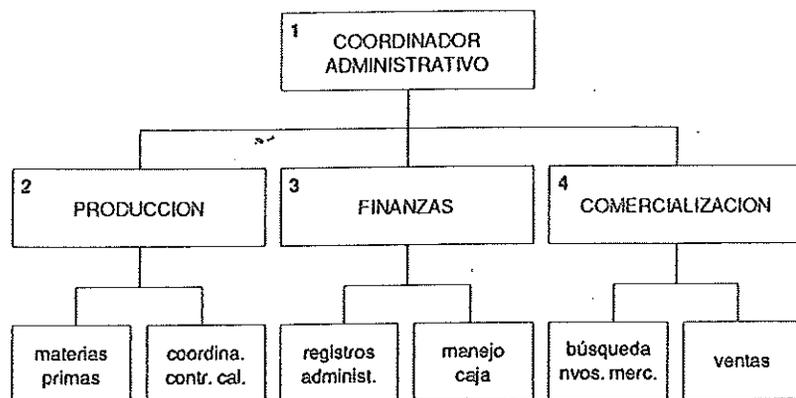
Este tiempo de asesoría podía prolongarse si se estimaba necesario. *Sercal* nombró para este trabajo a la economista Frances Wilson, integrante de esta institución.

Pensamos que donde se produjeron cambios más importantes y decisivos fue en el área de comercialización y, especialmente, en lo que se refiere a organización y gestión. En materia de producción —participó aquí otra persona de *Sercal*, el ingeniero comercial Carlos Morales— y en el área de finanzas, la labor de asesoría se vio facilitada, porque en general se trabajaba bien. Por ejemplo, se hacían controles, evaluaciones y proyecciones, en forma habitual y a cargo de los responsables de esas áreas.

Sobre comercialización, así como en relación a producción y finanzas, entregaremos más detalles en los capítulos respectivos.

Cabe ahora referirnos, en cambio, a lo que ocurrió en materia de organización y gestión.

A partir del diagnóstico, en términos de organización administrativa *Sercal* hizo la siguiente proposición:



De esto, lo que realmente se puso en práctica fue la distinción de tres áreas –producción, comercialización y finanzas– autónomas y cada una de ellas bajo la responsabilidad de un encargado: Antonio en producción; Carlos en comercialización; y Estrella en finanzas.

De hecho, se eliminó el cargo de coordinador. Se entendió que esta función la desempeñaría el colectivo de los socios. Para ello habría reuniones y evaluaciones periódicas.

A dicha "dirección colectiva" le correspondería aprobar las líneas generales de trabajo para cada una de las áreas, así como adoptar las principales decisiones en relación al desarrollo de la empresa. Pero en la ejecución de las tareas los responsables de cada área actuarían con independencia, en el entendido que se tenía confianza en su competencia y responsabilidad. En todo caso, su gestión podía evaluarse periódicamente, conforme a los resultados.

En cuanto a mecanismos de decisión, se mantuvo el criterio del consenso, aunque se entendía que, mientras durara la asesoría de *Sercal*, esta institución podía ejercer una suerte de arbitraje cuando no se produjera acuerdo pleno entre los socios.

Para los socios no habría horario fijo de trabajo. También en este sentido cada encargado de área determinaría la forma en que cumpliría sus tareas.

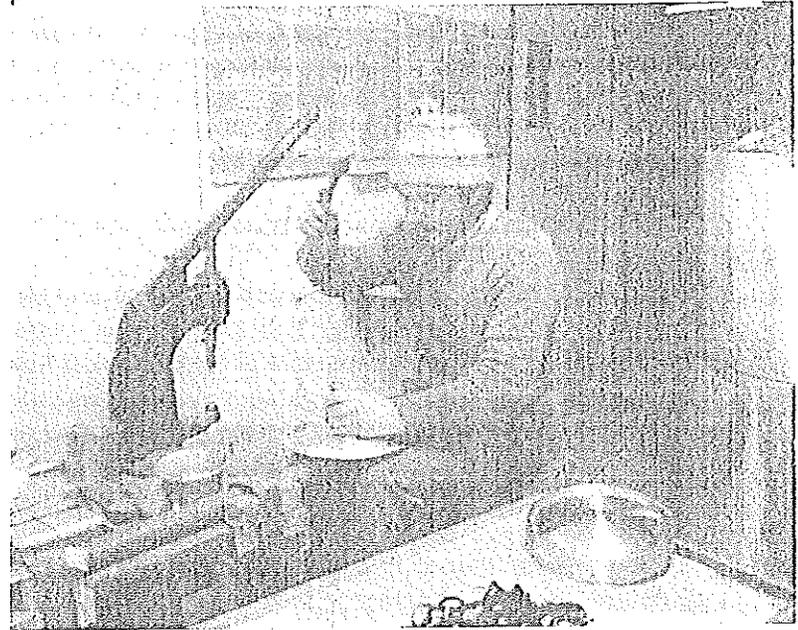
Se estableció, por ejemplo, en reunión conjunta con *Sercal* y *Pral*, que para el desempeño de algunas funciones el encargado respectivo ni siquiera necesitaba ir todos los días al local o trabajar todos los días de la semana, siempre que las metas planificadas se cumplieran rigurosamente.

En cuanto a la remuneración de los socios, también hubo cambios. Se fijó sueldo semanal –\$8.000– y una asignación por responsabilidad, ascendente al 2% de las ventas.

Creemos que estos criterios de trabajo –en particular la gestión autónoma de las áreas– fueron decisivos para salir de la crisis y lograr así un mejoramiento considerable de la situación general de la empresa.

#### IV.- LA PRODUCCION

Se ha hecho ya alguna referencia a ciertos aspectos de nuestra experiencia relacionados con la producción: objetivos del proyecto en esta materia, tipo de bienes que se decidió producir, maquinarias y herramientas usadas, descripción del proceso técnico, etc.



Nos corresponde ahora ver con más detalle la forma en que se enfrentaron los problemas del área de la producción.

#### Programas o planes

Para decidir qué, cómo y cuánto producir teníamos dos alternativas. Una, sobre la base de los pedidos de los clientes. La otra, conforme a planes o programas de producción decididos autónomamente por el taller. Nosotros preferimos esta última alternativa. Esto significa mantener un determinado stock de productos terminados.

La verdad es que nuestro stock era siempre más o menos precario. Pero tratábamos de tener "de todo un poco". A veces, cuando las ventas bajaban, se juntaban muchos productos. O había demasiado de algunos artículos, y poco o nada de otros. Son los problemas que presenta este sistema. No es tan fácil "suponer" o prever lo que se va a vender. Aunque la práctica y la utilización de algunos procedimientos ayudan a resolver este tipo de problemas.

En todo caso, las ventajas prácticas de trabajar con planes o programas son, sin duda alguna, mayores que las desventajas. Las ventajas están relacionadas, principalmente, con las mejores posibilidades que así se ofrecen de organizar el trabajo y optimizar el uso de los recursos, etc.

¿Cómo se confeccionaban los planes de producción?

Mes a mes se hacía un resumen y un control de ventas. De esta manera se podía ver qué artículos se estaban vendiendo más que otros. Y como este control se realizó desde los inicios del taller, era posible incluso apreciar la trayectoria que en tal sentido habían tenido los diferentes artículos, así como las épocas de mayor o menor venta de un determinado producto. Conforme a eso, y fijándonos en lo que había sucedido en los últimos seis meses, se planificaba y programaba la producción. La idea era reponer lo que se había vendido, más un cierto porcentaje de artículos para stock.

Una vez que se determinaba cuánto se produciría de cada artículo en el mes, se deducía de allí la cantidad necesaria de materia prima, accesorios e insumos para ese nivel de producción. Generalmente los planes fueron mensuales, si bien en determinados casos, de mayor incertidumbre, se prefirió acortarlos.

#### Adquisiciones

La compra de materia prima se hacía luego de que el encargado de producción calculaba, con bastante rigor, con-

siderando medidas y espesores, la cantidad de kilos de aluminio que se requería para dar cumplimiento al plan.

Ahora bien, adquirir materia prima no era cosa muy simple. Podíamos comprarla en forma de placas, en fundiciones más bien artesanales, y luego llevar estas placas a empresas laminadoras; o bien en forma de discos ya cortados, en las propias laminadoras.

Lamentablemente, son muy pocas las empresas que se dedican a este trabajo. Nosotros sólo pudimos trabajar con dos. En general, se trata de verdaderos monopolios a los que uno debe someterse. Ellos deciden cuánto pueden vender, cuándo pueden entregar y en qué momento suben los precios. A veces hacíamos el pedido a un determinado precio, y cuando íbamos a buscar el material nos encontrábamos con que ya había subido. O nos señalaban una fecha aproximada de entrega, y demoraban una o varias semanas en proporcionarnos el material. Bastaba que una máquina se echara a perder para que esto sucediera. En cierta ocasión demoraron cerca de un mes en una reparación. Como se podrá comprender, esto significaba para nosotros un grave problema, por cuanto no disponíamos de stock de materia prima, lo cual se debió siempre a falta de capital de trabajo. Así, cualquier eventualidad nos perjudicaba seriamente. Siempre "andábamos pillados".

Problemas parecidos, en ciertos aspectos, teníamos con las manillas de los diferentes artículos. Los talleres que las fabrican son igualmente escasos. Y más escasos son todavía los que tienen una línea completa y de buena calidad. Por lo tanto, no siempre dispusimos de manillas en forma oportuna y de acuerdo a lo que nos convenía. Aunque en este caso hicimos esfuerzos por mantener algo de stock, lográndolo sólo hasta cierto punto.

Volviendo al aluminio, cabe agregar que si bien teórica-

mente era posible comprar en una empresa grande como *Madeco*, en la práctica no pudimos hacerlo. No sólo porque es allí más caro, sino porque hay que adquirirlo en cantidades que no estaban a nuestro alcance, y además hay que cancelarlo al contado. Aunque es necesario reconocer que se trata de un aluminio de mejor calidad, optar por él nos habría obligado a subir los precios, con las consiguientes dificultades para vender los productos.

La otra vía para de comprar aluminio es la importación. Pero esas son aun "palabras mayores" para este tipo de talleres. Tendríamos que haber dispuesto de mucho dinero. Si a veces tuvimos problemas para adquirir 300 kilos, difícilmente podríamos haber financiado 3.000 o 5.000 kilos, que es la cantidad mínima que habría que haber importado.

En la medida que contábamos con la materia prima, los accesorios y los insumos, el proceso productivo continuaba su marcha regular.



## Proceso productivo

Para fabricar un artículo cualquiera, el primer paso consiste en cortar las láminas en forma circular o de disco.

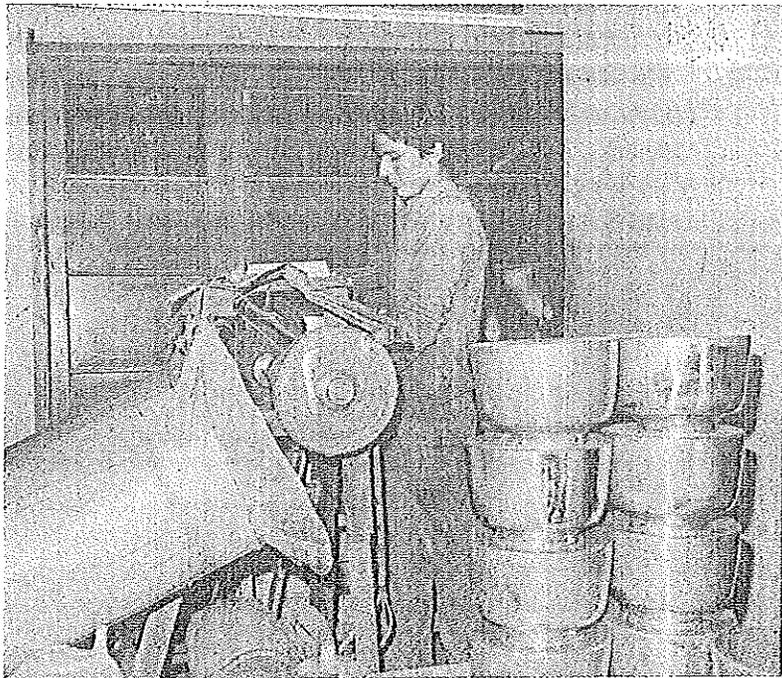
Nosotros utilizábamos para esto una plantilla de un diámetro correspondiente al artículo que se deseaba fabricar y con ella marcábamos el círculo, tras de lo cual se procedía a cortar el material con la tijera especial para metales. Los cortes rectos, destinados a posibilitar así el corte circular, se modernizaron cuando nuestro amigo Christian Klemke nos trajo la ya comentada cizalla eléctrica.

Pese a esto último, el corte del material fue sin duda la parte más artesanal del proceso productivo. No llegamos a comprar nunca una máquina circuladora, que habría sido lo más indicado, especialmente por la mayor rapidez que con ella se obtiene en la etapa del corte.



Una vez cortados los discos, se entregaban éstos al maestro repujador, para la fabricación de los artículos conforme al plan de producción. Se trata de una fase importantísima —la del repujado—, puesto que en ella se les da forma a esos artículos.

Posteriormente, la mayor parte de ellos se lijaban, para presentarlos con un cierto brillo que, por lo demás, casi todas las fábricas dan a este tipo de productos. Las teteras, en cambio, se perforaban después del repujado, para en seguida poner en ellas los picos, soldándolos; luego se lavaban (con soda cáustica y ácido nítrico), se secaban y se pulían.



A continuación, se remachaban las manijas de los diferentes artículos, quedando con ello listos para limpiarlos, etiquetarlos, envolverlos (algunos en papel de diario y otros en bolsas plásticas) y despacharlos o ponerlos en bodegas para proceder luego a su distribución o comercialización.

### Control de calidad

En la última fase del proceso productivo se efectuaba el control de calidad. La persona que limpiaba los artículos y ponía las etiquetas examinaba la mercadería: se aseguraba de que el artículo no presentara fallas en el material, como hendiduras o perforaciones; que la confección hubiese sido bien ejecutada (altura debida, rodón parejo, soldadura fina, remaches bien puestos, etc.); que tuviera buen brillo.

El control de calidad no siempre se hizo bien. Entre otras cosas, a veces se dejaban pasar algunas fallas. Sobre todo cuando el material salía malo, no hacer un poco de "vista gorda" habría significado dejar como "de segunda" una cantidad considerable de piezas, causándonos pérdidas que nos afectaban demasiado profundamente en los planos económico y financiero.

Muchas veces las fallas podrían haberse detectado antes de que se llegara al final del proceso productivo, ahorrando tiempo, insumos, etc. Pero ocurre que uno de los aspectos negativos del trabajo a trato es, justamente, que se tiende a priorizar la cantidad de piezas que un trabajador hace, por sobre su calidad. Y es por esta misma razón que de ninguna manera es conveniente que la persona que hace el control de calidad trabaje a trato.

### Control de existencias

Dentro del proceso productivo se practicaban distintos controles, que en algunos casos se fueron modificando.

En un comienzo, la entrada a bodega de los productos terminados se anotaba en una planilla colocada a la entrada de la bodega. Los datos se trasladaban luego a un kardex de productos terminados. Había también un kardex de materias primas.



La información sobre la existencia de mercadería terminada resultaba, entonces, de los datos relativos a ingreso a bodega, por un lado, y a egresos de acuerdo a las ventas, por otro.

En cuanto a materia prima, se consideraba tanto lo que se compraba como lo que entraba a proceso.

Por otra parte, en la bodega se confeccionó una pizarra donde se anotaba la entrada y salida de mercadería, considerando cada uno de los artículos. La información se anotaba periódicamente. Y aun cuando había atrasos, el control era en general bastante efectivo. Así, al hacer los inventarios físicos, se podía comprobar que no existían grandes diferencias entre estos dos tipos de información.

En una palabra, aunque se trataba de un taller chico, controles en *Novalum* no faltaban. Y todos podían notar que se controlaba bastante.

## El personal

Es necesario ahora decir algo —también en este capítulo— sobre el personal, ese factor económico tan importante del proceso productivo.

Cuando recién se instaló el taller, estimamos que lo mejor sería contratar personal especializado. Pero al poco tiempo nos dimos cuenta de que contar con este tipo de trabajadores, ya formados y con cierta experiencia, si bien permitía abordar de inmediato la tarea productiva, presentaba no pocos inconvenientes. Estos se relacionaban con algunos "vicios" propios de éste y otros gremios. Resultaba así que faltaban al trabajo sin dar aviso siquiera, se iban temprano sin autorización, "sacaban la vueta" en cuanto podían, etc.. No tenían hábitos de disciplina laboral y no mostraban signos que indicaran buena disposición para corregirse. Por lo demás, estaban demasiado acostumbrados a ser mandados al estilo tradicional. Muchas veces no entendían cuando algo se les pedía "por favor".

La indisciplina de los trabajadores provocaba serios problemas. En un taller chico como el nuestro, la necesidad de reemplazar a alguien, sobre todo en forma imprevista, planteaba situaciones prácticamente insolubles. La falta de un trabajador especializado perjudicaba no sólo la marcha del proceso productivo, sino del conjunto de la empresa, puesto que con ello también se veía perjudicada la entrega oportuna de los pedidos y la consiguiente recuperación del dinero invertido. Los daños se manifestaban, pues, en la producción, las ventas, las finanzas y la imagen del taller.

Otro fenómeno harto dañino, presente durante todos esos años, fue la excesiva rotación de personal. En tan corto tiempo y en una empresa tan pequeña como la nuestra pasaron por *Novalum* no menos de 40 personas. Últimamente, la rotación fue todavía mayor. Sólo un trabajador permaneció desde los primeros meses en la empresa. Podría decirse que, aparte de los socios, recién durante los dos últimos años logró consti-

Número de Trabajadores que Anualmente Pasaron por *Novalum*

AÑOS	Nº TRABAJADORES
1986	7
1987	19
1988	13
1989	11

Nota: En estos datos por año, se incluye a los socios de *Novalum*.

tuirse un equipo relativamente estable de cinco personas. Algunos, en cambio, trabajaban apenas unos meses, y otros unas semanas, unos días... o incluso sólo unas horas.

Frente a los problemas de disciplina, se decidió privilegiar la contratación de gente joven que pudiera ser formada en el propio taller, tanto en las diferentes especialidades técnicas, como en los hábitos de trabajo. Trataríamos, además, que fuera gente del sector, pues suponíamos que la lejanía podía haber sido, en algunos casos, una razón importante para dejar de trabajar en el taller.

En relación a esto último, los resultados no fueron buenos. Sólo Marisol, que se incorporó hace ya más de dos años, vivía muy cerca del taller. Muchos llegaron, estuvieron breve tiempo y se fueron, ya sea porque tenían un nivel educacional que los hacía aspirar a otro tipo de trabajo, porque encontraron sucio éste, o porque, simplemente, no tenían muchas ganas de trabajar.

La evolución del número de trabajadores de *Novalum* se muestra en el cuadro siguiente.

Con respecto a formación de trabajadores, los resultados fueron mejores, si bien no óptimos, entre otras cosas por la breve permanencia de quienes llegaban al taller. De todos modos, fue este uno de los logros más interesantes de la experiencia. Porque es indiscutible que posibilidades de apren-

der y superarse hubo bastantes, aunque pocos las hayan aprovechado.

Todos aquellos que se mantuvieron trabajando en *Novalum* más de algo aprendieron. En especial, cabe mencionar a Juan Carlos (ver entrevista en anexo N° 1). Primero aprendió a remachar, y luego uno de los oficios más especializados de este rubro, como es el de repujador, llegando de este modo a ser pieza clave en el terreno de la producción. Otro caso es el de don Julio, que llegó como lijador, pero que también aprendió a repujar (ver entrevista). Marisol, por su parte, resultó ser una joven ordenada y trabajadora en la tarea de envasar y revisar la mercadería, y preparar pedidos (va igualmente entrevista en anexo N° 1).

De Eugenio hablaremos en el capítulo sobre comercialización. Un caso distinto es el de Marcos. Es técnico agrícola, pero el problema de empleo en su campo y el hecho de ser hijo de uno de los socios, lo hizo incorporarse en dos oportunidades distintas a *Novalum*, donde aprendió con gran rapidez a realizar diversos trabajos, entre ellos, el de repujado, pese a ser otra su profesión predilecta.

En buenas cuentas, el equipo que se logró constituir resultó una combinación de lo mejor de la gente ya formada y de los que supieron aprovechar la posibilidad que se les dio de formarse en el taller. Lamentablemente, dicho equipo no cubría todas las necesidades del taller. Y tampoco sus componentes se integraron a otro tipo de responsabilidades, propias de una empresa, debido a problemas que se tratarán en otra parte de este trabajo.

#### Mantenimiento y medidas de seguridad

Otros aspectos relacionados con el trabajo productivo, a los que se les otorgó importancia, fueron el orden, la limpieza y mantenimiento del taller. Las máquinas, desde luego, se limpia-

ban y engrasaban periódicamente. Además, cada trabajador tenía que limpiar y ordenar su lugar de trabajo una vez a la semana, para lo cual cada viernes se suspendían las labores una hora antes del término de la jornada laboral. Existía, como ya se ha dicho, un pañol de herramientas y una persona tenía la responsabilidad de revisarlo cada día por la tarde.

Se diría, pues, que en el taller hubo bastante orden y limpieza, cosa que no es muy común en talleres de este tipo. No es por eso extraño que se hayan recibido felicitaciones, de parte de algunos clientes, por tal motivo.

Cabría señalar además, que en un local tan pequeño como el que ocupó *Novalum* se aprovecharon muy bien los espacios.

Sin embargo, el tamaño, la estructura básica y la ubicación del taller ocasionaban problemas muy complejos en otros aspectos, como son el de las condiciones de trabajo y el de la seguridad industrial.

Tanto los que trabajaban directamente en las máquinas, como en general todos los que permanecían en el local durante el día, aspiraban constantemente polvillo de aluminio, con las consiguientes consecuencias tóxicas. Para contrarrestar esto se intentaba que los operarios usaran mascarillas, lo que no resultaba fácil, ya que se resistían a hacerlo. Además, a todos los que trabajaban en el local se les daba un vaso de leche. Quizás la cantidad no era mucha, pero así y todo esta medida antitóxica era efectiva.

Como una forma de proteger los oídos de los ruidos se compraron unas aparatitos especiales. Pero no los usaba nadie. Tampoco los repujadores usaban los lentes que se adquirieron para proteger los ojos de la virutilla que salta constantemente. La falta de educación y capacitación para la seguridad laboral impedían el uso de estos elementos que pocos talleres poseen.

Lo que en cambio se pudo lograr es el uso de guantes industriales, para evitar cortes en las manos de los trabajadores.

Otra medida de seguridad que se adoptó fue la mantención de un pequeño botiquín, aunque no siempre estuvo bien provisto.

También se adquirieron dos extintores. Pero esto fue bastante después de haberse instalado el taller. Y más tarde, cuando llegó la fecha en que debían recargarse, hubo una nueva demora.

No hacer las cosas a tiempo, en este plano, es peligroso. Si bien esto estaba claro, en parte por las aperturas económicas y en parte por simples deficiencias de nuestra parte, no hicimos estas cosas en la mejor forma,

Lo mismo pasó con el seguro del taller. En cierta oportunidad quisimos contratarlo, pero luego de hacer las correspondientes averiguaciones, nos dimos cuenta de que no reuníamos todas las condiciones que para ello se exigen. Pasado un cierto tiempo, acordamos crear esas condiciones e intentar de nuevo. Pero esta vez fueron los problemas surgidos al interior de la sociedad los que impidieron materializar la idea. No era hora de pensar en Compañías de Seguro. La encargada de finanzas solía decir que la peor amenaza de siniestro eran ciertos estallidos de cólera...

## V.- COMERCIALIZACION

### El mercado

Como lo sabe muy bien todo el mundo, en nuestro país existe una gran empresa que fabrica y comercializa este tipo de artículos: *Fantuzzi*. Lo que no todos saben es que la otra empresa más importante en nuestro medio —*El Mono*— también pertenece a la misma familia.

Los productos de marca *Fantuzzi*, entre otras cosas gracias a la propaganda, han logrado muy buena fama. Tanto, que pocos son los negocios de este rubro que no tengan sus artículos. Al menos deben ofrecerlos como marca alternativa para gente que busca marcas conocidas o artículos de más fina terminación, aun cuando sean más caros.

*El Mono*, por su parte, tiene menos fama que *Fantuzzi*, pero su línea de productos es más amplia y sus precios son más bajos.

Hay otras empresas importantes —*Fénix*, *Duramax*, *Patfo*— que están notoriamente presentes en el mercado, en Santiago y provincias.

El resto de la competencia está constituida por una apreciable cantidad de empresas o talleres, donde generalmente participan el dueño y su familia en forma directa. No ocupan más de diez personas. Por eso sus productos son generalmente más baratos, pero no siempre de buena calidad.

La mayor parte de estas industrias se concentran en Santiago. Sólo hay unas pocas en Valparaíso y Concepción.

No se importan artículos de menaje de aluminio. Y de

otros materiales, como el fierro enlozado, el acero inoxidable o el vidrio paire son considerablemente más caros y, por lo tanto, no influyen en la competencia.

Puede decirse entonces que la competencia es abundante y compleja. Con algunos se compite en precios, con otros en calidad, y con otros en ambas cosas. Es frecuente oír decir a los comerciantes, cuando uno les ofrece los productos: ¡han aparecido tantas fábricas!. Y aseguran que tienen para regodearse con las ofertas que se les hacen.

Sin embargo, se trata de bienes de primera necesidad; de alto consumo. Vinculados a las comidas, a la alimentación, tenerlos en buenas condiciones es indispensable. Se venden con bastante dinamismo en ferreterías, cristalerías, casas de menaje, mercados persa, supermercados, ferias libres.

Pero quizás cuando uno más advertía lo que acabamos de decir era al contar, a los amigos o conocidos, que teníamos un taller que fabricaba dichos productos. Casi sin excepción, el interés general por conocer de qué se trataba iba acompañado de uno más particular: la adquisición directa de uno de nuestros productos. Porque prácticamente a nadie dejaba de faltarle una "ollita", una "teterita" o lo que fuere en esto del menaje.

### Las primeras ventas

Nuestras primeras aproximaciones a un mercado como ése se dieron cuando fabricábamos los sartenes. Estos eran vendidos en tres o cuatro negocios de personas conocidas por Estrella y Antonio. Lo importante en esta etapa fue eso, precisamente: lo que se producía se vendía. Y quedaba un margen de ganancia, pese a que los costos de producción aumentaban debido a las condiciones en que se trabajaba.

La experiencia sirvió. Fue una demostración concreta de que era posible fabricar y vender. Además, nos hizo pensar en el proyecto.

### ¿Distribución tradicional o directa?

A propósito del proyecto, conviene reiterar y aun ampliar aquí la información que ya dimos sobre los criterios de distribución que definimos para penetrar en el mercado: "...intensificar al máximo la venta directa a través de organizaciones sociales tales como:

- a) Cooperativas de consumo, agrícola, etc.
- b) Sindicatos.
- c) Bazares populares.
- d) Comedores populares, ollas comunes, comprando juntos, etc."

También la distribución se haría a través del comercio establecido en Santiago y en provincias (alrededor de 80 comerciantes conocidos) y en el local de la propia fábrica (venta al detalle).



Estamos en condiciones, decíamos entonces, de colocar toda la producción, entregando al mercado un producto de buena calidad y presentación, con precios competitivos y, especialmente, al alcance de los sectores populares.

Eso es lo que dijimos.

Pero la porfiada realidad se nos fue imponiendo de un modo distinto, al menos en relación a los énfasis con que de hecho trabajamos.

¿Las razones? Varias probables. Sobre todo al comienzo: la precaria situación financiera del taller; la consiguiente urgencia de vender, sea cual fuere el canal de distribución; el hecho de que los comerciantes establecidos estaban por definición allí, y potencialmente dispuestos a comprar y... pagar precios de mercado más o menos puntualmente; la falta de respuesta oportuna y suficiente cuando se buscó distribuir por canales directos. Además, como ya se ha dicho, en un primer período no hubo un área autónoma de comercialización y un responsable de ella que se dedicara a concretar una política audaz en este campo. Y cuando hubo condiciones como éstas, se agravaron los problemas entre los socios. Estos problemas, a nuestro juicio, limitaron las posibilidades de desarrollo o, al menos, de los intentos que entonces se hicieron para conseguir ese desarrollo.

El caso es que se privilegió, más bien, el mundo de los negocios establecidos, de los comerciantes tradicionales.

Una vez instalado el taller, acudimos en primer término a los negocios conocidos en busca de clientes. Existía incluso información escrita, con datos de comerciantes con los cuales Antonio había tenido alguna relación de trabajo.

De ellos, unos cuantos comenzaron a comprar. Pero otros habían desaparecido, por cambio de giro u otra razón; o simplemente no llegaron a ser clientes.

Poco después, conforme a lo que nos habíamos propuesto en materia de distribución y para favorecer, en todo caso, a los habitantes del sector, abrimos en el taller un local de ventas. Podríamos así ofrecer nuestros productos a bajos precios en un sector netamente popular. Pero, además, podía convertirse este local en un buen canal de ventas. Y el local mismo estaba allí. No había que pagar arriendo. Bastaba acondicionarlo un poco, como se hizo.

No era mucho lo que se vendía. Pero servía sobre todo para "caja chica", para disponer diariamente de algo de dinero en efectivo.

Pero entre los socios comenzaron a manifestarse diferencias de opinión en torno al local de ventas. Primero por los precios de los artículos (¿cobrar precios de mercado o "de fábrica"?). Luego, por el hecho físico de tener allí el local. Uno de los socios estimaba que la escasa venta que se realizaba en él nos distraía del trabajo productivo. Los demás socios argumentaban lo ya señalado en cuanto a su utilidad relativa y, especialmente, el sentido social de la experiencia. Finalmente, se terminó por imponer, también en este punto, la idea de privilegiar la búsqueda de un aumento de la rentabilidad y la eficacia productiva.

#### Notorias deficiencias

Por otra parte, el trabajo destinado a lograr nuevos clientes no se hizo en buena forma durante esta etapa. En cierta oportunidad, por ejemplo, se realizó una "ofensiva de ventas". Sin embargo, el nombre que le dimos a esta "operación" resultó harto desproporcionado para designar lo que realmente se hizo. Alvaro recorrió decenas de negocios en Santiago. Pero se limitaba, prácticamente, a dejar listas de precios que, por lo demás, no eran ninguna maravilla en cuanto a presentación.

El avance que así pudo lograrse fue insignificante: un comerciante chico se sumó a la exigua cartera de clientes.

Tampoco se realizaba un trabajo de comercialización de nuestros productos en provincias. El propio Alvaro viajó a La Serena..., pero por razones personales. Y así y todo consiguió allá, bajo la influencia de una relación también personal, que dos importantes negocios de esa ciudad nos compraran. Uno de estos negocios nos hizo luego una segunda y excelente compra. Pero en definitiva los perdimos como clientes, porque no fueron bien atendidos por nosotros. En efecto, no les despachamos con prontitud sus pedidos. Esperábamos, erróneamente, enviarlos completos. Esto fue rectificado más tarde en la atención de otros clientes de provincias, a los cuales se les hacían despachos parciales y sucesivos. A esos comerciantes serenences no los visitamos nunca, sino que nos limitábamos a escribirles cartas y llamarlos por teléfono. Y eso no basta.

¿Por qué ocurrían esas cosas? Primero —digámoslo así— porque no sabíamos vender... En seguida, por las deficiencias que en esa etapa acompañaron nuestro trabajo. Y también, por los desajustes entre producción y demanda que se producían en el taller.

También en este período Estrella hizo un primer viaje a la costa (Melipilla, San Antonio, Lolleo). El resultado fue bastante promisorio. Más de alguien nos compró y se abrieron posibilidades para ampliar en el futuro el número y la calidad de los clientes.

En Santiago se emprendieron nuevas "ofensivas". Esta vez Estrella y Carlos recorrieron algunos sectores comerciales y visitaron negocios que figuraban en antiguas listas de potenciales clientes, lográndose conquistar algunos nuevos aunque limitados clientes para los productos de *Novalum*. Pero resulta que algunos de los posibles clientes visitados ya no eran comerciantes. Otros no trabajaban en lo mismo. Y no faltaron los que estaban comprometidos con otros proveedores. Por ello es que este recorrido, nuevamente, dio como resultado sólo un pequeñísimo aumento de la "cartera de clientes".

Lo concreto es que las ventas de *Novalum* se mantenían fluctuantes y, en todo caso, muy por debajo de lo que se requería.

### Superación de los problemas

Esta situación comenzó a cambiar a partir de noviembre de 1987. Las medidas principales acordadas con *Sercal* en materia de comercialización fueron las siguientes:

a) Nombramiento de un responsable del área de comercialización. La función de este encargado consistía en la atención de todo lo relacionado con ventas: mantención de las relaciones con la clientela, testeó de los precios en relación al mercado, entrega de mercadería. Además debía preocuparse de la búsqueda de nuevos mercados: actualización de antiguos clientes, visitas periódicas a clientes en Santiago, planificación y realización de visitas a clientes de provincias, establecimiento de posibles convenios futuros de venta con supermercados, cooperativas, etc.

b) Determinación de objetivos y metas. Se partía de una base: que esta área constituía uno de los puntos más débiles de *Novalum*. "El aumento que se requiere en producción, señalaba el Proyecto elaborado por *Sercal*, depende de factores técnicos que podemos mejorar. Las ventas dependen de nuestra capacidad de movernos en el mercado y de factores externos".

Se acordó, pues, aumentar las ventas en un 170% entre octubre de 1987 y marzo de 1988, en relación al promedio de ese entonces. Esto suponía "abrir nuevos mercados, explotando mejor el de Santiago e introduciéndose a provincias cercanas".

c) Adquisición de un vehículo utilitario. Se consideraba que éste constituía "una herramienta indispensable" de trabajo.

d) Se recomendaba, además, que el encargado de comercialización—Carlos Donoso— participara en cursos de ventas.

El cumplimiento de varios de estos acuerdos durante el primer mes de labor en estas nuevas condiciones se reflejó ya en los ingresos por ventas en noviembre y diciembre de ese año. A pesar de que ellos fueron inferiores a lo proyectado para esos meses en un 11 y 12%, respectivamente, representaron un aumento de un 70% en relación a las ventas de octubre de 1987.

En el informe de *Sercal* sobre flujo de caja correspondiente a esos meses se decía: "Los esfuerzos destinados en estos últimos meses a comercialización han sido significativos. Esto se refleja en la red de contactos con clientes nuevos establecidos en Santiago y provincias cercanas". Y cabe hacer notar que aún no se había adquirido el vehículo, esa "herramienta indispensable". Este se compró recién en el mes de diciembre 1987. También por esa fecha se contrató a una persona —Eugenio Morales— que llegaría a ser un factor importante en la expansión de nuestro mercado. Había trabajado anteriormente en otro taller del mismo rubro. Allí desarrolló un intenso trabajo de venta en algunas provincias y conoció, por lo tanto, a excelentes y numerosos comerciantes, así como la forma de trabajar con ellos.

A lo anterior sumaba una muy buena disposición para realizar este tipo de tareas y una gran destreza en la preparación y entrega de pedidos.

A partir del conjunto de medidas recién señaladas, fue perfilándose una nueva forma de realizar el trabajo de comercialización, cuyos principales aspectos o líneas de desarrollo intentaremos resumir a continuación.

1) A fines de 1987, pensando en la Navidad de ese año, se tomó contacto con diversas organizaciones sindicales (federaciones y confederaciones) a fin de hacerles una oferta. Esta

consistía en una batería de cocina a un bajo precio. Se pensaba que esta podía ser una primera ocasión para iniciar este tipo de venta directa, que favorecía tanto al taller como a los trabajadores de cada empresa.

Colaboró con nosotros en esta actividad nuestro hermano y amigo Jorge Donoso, que en esa fecha trábajaba en una institución de asesoría sindical y hoy es director del diario "Fortín Mapocho".

Lamentablemente, si bien con este trabajo se crearon posibilidades, nada se alcanzó a concretar en esa fecha. Y posteriormente tampoco se retomó.

Esta forma directa de venta se había materializado, en cambio, en una empresa amiga, la industria de muebles y juguetes de madera *Monix*<sup>9</sup>. Y luego se hizo otra venta de esta naturaleza en la empresa (también amiga) *Metalgás*<sup>9</sup>, que se dedica a la fabricación de cocinas. Se entregó información a los trabajadores, se expusieron los productos y se recibieron los pedidos. Estos fueron cancelados al contado por las empresas, que, a su vez, lo descontaban después a cada uno de los trabajadores que compraron. La experiencia fue particularmente positiva, porque demostró la factibilidad de esta forma de venta.

(9) *Monix* y *Metalgás*, empresas que aparecen también mencionadas en el capítulo correspondiente a relaciones públicas, figuran entre las más grandes del sector de economía solidaria.

*Monix* fue creada en 1973. En ese entonces se llamó *Coprcmonix* y se constituyó como una cooperativa de trabajadores, con 10 socios, todos ex-trabajadores de la fábrica de juguetes *Meyer*. Se dedicaban exclusivamente a la fabricación de juguetes. Hace unos tres años, un incendio marcó algunos cambios: pasó a llamarse *Monix* y constituirse como sociedad anónima cerrada, autogestionada. Trabajan en ella más de treinta personas y se dedican a la fabricación de juguetes y muebles.

*Metalgás* inició sus actividades en 1983. Sus 75 socios la definen como una empresa metalúrgica de "participación social". Según la revista "Cauce" N° 199, en una primera etapa *Metalgás* "se ganó el derecho a existir", en tanto que una segunda etapa se caracteriza por "el protagonismo de los trabajadores en la gestión empresarial". En 1988, "la producción de *Metalgás* alcanzó a 15 mil cocinas y calefactores de gas, lo que representa cubrir el 13 por ciento de todas las ventas de cocinas del país, y alcanza una producción diaria de 40 unidades".

También a fines de 1987 participamos en una feria de navidad organizada por la *Fundación Missio* en una parroquia del sector. Durante tres días no sólo vendimos bastante —doble beneficio también, para el taller que vendió y para los que compraron barato—, sino que tomamos contacto con diversas organizaciones sociales, que también se instalaron allí con puestos de venta. Además, la idea era continuar con esta iniciativa. Sin embargo, aquí hubo igualmente que lamentar la falta de continuidad de la experiencia.

Prosiguiendo con la búsqueda de mercados distintos para la comercialización de nuestros productos, tomamos contacto igualmente con la *Comercializadora de Productos Cooperativos* (COMPROC). Se trata de una sociedad anónima formada por la *Confederación General de Cooperativas* y 4 federaciones de cooperativas: del Trabajo, de Consumo, Campesinas y Pesqueras. Con *Comproc* llegamos a firmar un convenio para la venta de nuestros productos a las cooperativas afiliadas a esa institución. La perspectiva era muy promisoría, pero en la práctica no se llegó muy lejos: apenas un primer contacto con una cooperativa de Concepción.

2) En cuanto a la venta a través del comercio tradicional, cabe reiterar ante todo que ella ya no se realizó sólo en Santiago, sino que se amplió también, con fuerza, a ciudades de provincia.

En Santiago, se procuró proceder conforme a una planificación que consideraba: sectores, tipo de negocios y oportunidad de las visitas. Ya no se trataba, por otra parte, de limitarse a entrar al negocio y dejar la lista de precios, sino de mostrar los productos, tratar de convencer y regresar cuantas veces fuere necesario.

Se intentó además vender los productos *Novalum* en negocios grandes o supermercados. En este sentido, una experiencia muy especial fue el contacto que se estableció mediante un amigo (Ricardo Estay) con *Pre-Unic*, en ese entonces

la más grande cadena de tiendas comerciales en el rubro. La verdad es que fuimos finalmente nosotros los que decidimos no vender allí. Y esto se debió, principalmente, a que no estábamos en condiciones de producir las cantidades de artículos que *Pre-Unic* compraba. Ello ni siquiera habría sido posible, quizás, si nos hubiésemos dedicado a atender a ese solo cliente. Pero tampoco se trataba de eso. Fue siempre un criterio central en esta materia el contar con muchos clientes, porque lo otro significaba establecer una dependencia sumamente peligrosa. Además, respecto a este mismo caso puede decirse que "nos salvamos jabonados", porque meses después de ese contacto esa empresa prácticamente quebró.

La experiencia sirvió, de todos modos, para reafirmar nuestra confianza en las posibilidades propias y para conocer de cerca los diversos aspectos que implica una negociación con una empresa comercial de gran tamaño.

Pero la ampliación más considerable e importante de la cartera de clientes de *Novalum* se verificó a partir de nuestro trabajo en las ciudades de provincia.

Aproximadamente una vez al mes hacíamos viajes al sur, recorriendo el comercio de las ciudades de Rancagua, San Fernando, Curicó, Talca y a veces Linares, o de otros pueblos cercanos (Santa Cruz, Chépica, Rengo, Comalle, Molina). Viajábamos con el furgón cargado de mercadería. Y así combinábamos la entrega inmediata con la recepción de pedidos.

Lo mismo hicimos, aunque menos regularmente, con relación a la costa y a las ciudades de San Felipe y Los Andes. Los viajes a la costa incluían Talagante, El Monte, Melipilla, Lillole, Cartagena, San Antonio y El Quisco.

Durante los meses de verano, el trabajo en la costa era mucho más intenso. Particularmente en el verano de 1988, los viajes se hacían todos los fines de semana.

En este período se concretó, a instancia de Frances Wilson, de *Sercal*, la producción de un juego o set especial de artículos para camping, y se hizo inminente la necesidad de promover su venta. Sin embargo, el juego salió muy tarde, demasiado "encima" de la temporada de verano de 1988. Los negocios que se interesan por este tipo de artículos los compran dos o tres meses antes del término de cada año.

Por ello, a pesar de que se trataba de un producto novedoso, diseñado sobre la base de un modelo sueco y con características muy interesantes, sólo se vendió ese año al detalle, entre amigos y conocidos.

Para la temporada de vacaciones de 1989 se hizo una promoción más oportuna y con mejores resultados.

Pero las condiciones en que se realizó el trabajo de comercialización a partir de la última crisis de relación que enfrentaron los socios limitó, a nuestro juicio, las posibilidades de haber hecho una mejor promoción, con un éxito mayor.

Una línea de trabajo que prácticamente no se alcanzó a desarrollar fue la promoción de ventas. Aparecimos, claro, en algunos folletos publicados por algunas entidades alternativas y participamos en exposiciones realizadas con ocasión de encuentros de talleres. Cumplieron también la finalidad de promoción, si bien en forma indirecta, dos reportajes que se hicieron en torno a nuestra experiencia. Uno de ellos apareció en la revista "Chile Cooperativo" en el número de marzo-abril de 1987 y el otro en la revista "Solidaridad", Nº 253, del 17 de septiembre al 1º de octubre de 1987 (Ver Anexo 3).

Algunas cosas, en cambio, se pensaron y no se hicieron, o al menos no se llegaron a concretar. Surgió en algún momento, por ejemplo, la idea de hacer propaganda radial. Era algo perfectamente posible. Alcanzamos incluso a tomar contacto con algunas radios, a través del periodista Gonzalo Rojas Donoso, sobrino y amigo. Supimos así que existía disposición y

aun interés en tal sentido. La idea era entregar nosotros algunos artículos como premios de concurso, a cambio de la mención de *Novalum* en el programa...

Tampoco se hicieron otras cosas que alguna vez se programaron con el mismo objetivo: confección de tarjetas de visita, o tarjetas diseñadas por nosotros para enviarlas en Navidad y Año Nuevo (si bien a fines de 1987 se mandaron tarjetas "comunes y corrientes" a nuestros clientes) y catálogo de productos (aunque algo se mejoró la presentación de la lista de precios).

Es conveniente consignar además lo que pasó con ciertos instrumentos que también se habían considerado útiles para la tarea de comercialización.

Digamos ante todo que el encargado no hizo ningún curso de ventas. Sin embargo, *Sercal* y otras personas le proporcionaron material teórico sobre técnicas de venta, que estudió con buen resultado. Por cierto que el contenido de este material parece a primera vista un simple manejo de consejos de sentido común, casi obvios. Pero resulta útil, porque ordena y generaliza conocimientos y experiencias que ayudan a la realización de un trabajo cuyo resultado depende mucho de la forma en que se enfrentan una gran variedad de situaciones y problemas. Esto, especialmente si no se cuenta con una experiencia propia en la importante función de comercialización.

Los demás instrumentos se relacionan con controles y registros.

Ya se ha dicho que existía un fichero de clientes. Se continuó con este fichero luego de la ampliación de nuestro mercado.

Por otra parte, en los primeros meses de esta etapa se utilizó una hoja de venta, que registraba datos del cliente,

fechas de visitas, formas de acceso a él, respuesta frente a nuestra oferta, etc. Posteriormente, sólo se usaban cuadernos personales para anotaciones de ese tipo.

La realización de muchos propósitos dentro del área de comercialización se vio limitada por distintos factores. Desde aquellos relacionados con el funcionamiento global de la empresa hasta esos otros que obedecían a cuestiones mucho más triviales, como el hecho de que no se puede hacer todo de una vez.

Pero la verdad es que hasta cierto punto era innecesario ir más allá de lo que se cumplía en materia de promoción. Porque si se hubiese realizado, por ejemplo, la propaganda radial, ¿cómo habríamos respondido a un eventual aumento de la demanda, si a veces nos veíamos superados incluso por la que teníamos? Otra cosa habría sido si, paralelamente, pudiéramos haber dado un gran salto en lo que se refiere a la dimensión del taller en su conjunto; considerando coordinadamente aspectos de producción, comercialización, finanzas y administración del taller.

Con lo que se hizo, conforme a las condiciones que se daban, puede decirse que los resultados fueron satisfactorios. Además de los datos que sobre el particular ya se han dado en relación a los primeros dos meses, cabe agregar otros más globales.

Hasta octubre de 1987, en *Novalum* figuraban como clientes alrededor de 20 comerciantes, de los cuales no más de 12 eran realmente significativos. Entre estos últimos, 10 se ubicaban en Santiago y 2 en la costa. Pues bien, a fines de 1988 el total de clientes –todos significativos– alcanzaba a 69, de los cuales 34 se ubicaban en Santiago y 35 en provincias.

En cuanto a ventas: desde noviembre de 1986 hasta octubre de 1987, el total de ventas alcanzó a \$5.314.006; en cambio, desde noviembre de 1987 hasta octubre de 1988 ellas

llegaron a \$13.334.737. Vale decir, en los doce meses que van desde noviembre del 87 hasta octubre del 88 el promedio mensual de ventas fue de \$442.833, en tanto que en los 12 meses siguientes ese promedio se elevó a \$1.111.228; todas cifras en moneda de la época, según se muestra en el siguiente cuadro:

PERIODO	TOTAL VENTAS EN \$	PROMEDIO MENSUAL EN \$
Nov. 86 – Oct. 87	\$ 5.314.006	\$ 442.833,83
Nov. 87 – Oct. 88	\$ 13.334.737	\$ 1.111.228,00

## VI.- LAS FINANZAS

Cuando recién empezamos, no teníamos una idea clara de cómo nos desenvolveríamos en esto de las platas. Pero la cantidad de dinero de que dispusimos en la fase inicial era manejable, y no percibimos como un problema nuestra relativa falta de experiencia en este terreno. El movimiento financiero no era grande. Aunque paulatinamente fue aumentando. Y, con ello, aumentó asimismo nuestro conocimiento de este complejo asunto.

Entre otras cosas, comenzamos a recibir cheques. Teníamos que depositarlos. Esto nos planteó la conveniencia de abrir una cuenta corriente. Pero no era fácil hacerlo en cualquier banco. Porque no cumplíamos con los requisitos mínimos que normalmente se exigen para ello. Más aún si veníamos llegando al país.

### El trabajo con el banco

Recurrimos entonces al apoyo de personas conocidas para solicitar —con éxito— la apertura de la cuenta corriente en el *Banco del Desarrollo*. La cuenta se abrió a nombre de Estrella, porque era ella la que tenía mejores antecedentes económicos.

Iniciamos así el trabajo con este *Banco del Desarrollo*, pero limitado solamente, en un principio, a operaciones de depósitos y giros.

De a poco se nos fue planteando, igualmente, la conveniencia de hacer a plazo muchas de nuestras adquisiciones, lo que a su vez creó la consiguiente necesidad de entregar cheques a fecha para respaldar estas operaciones de créditos cortos. Ahora podíamos hacerlo sin dificultad.

Tampoco era ya para nosotros un problema recibir cheques a fecha por compras a 30 ó 50 días.

A raíz de esto último y como los apremios financieros estaban siempre latentes, se hizo necesario convertir en dinero efectivo los cheques que teníamos en cartera. Y así fue como obtuvimos una línea de descuento de documentos en el *Banco del Desarrollo*. Llevábamos los cheques a fecha al banco y éste, luego de informarse sobre los antecedentes de los giradores, nos entregaba en efectivo el 80% del valor de cada cheque, retenía el resto y cobraba un interés. En un comienzo, el margen de descuento de documentos era relativamente pequeño, pero fue aumentando con el tiempo.

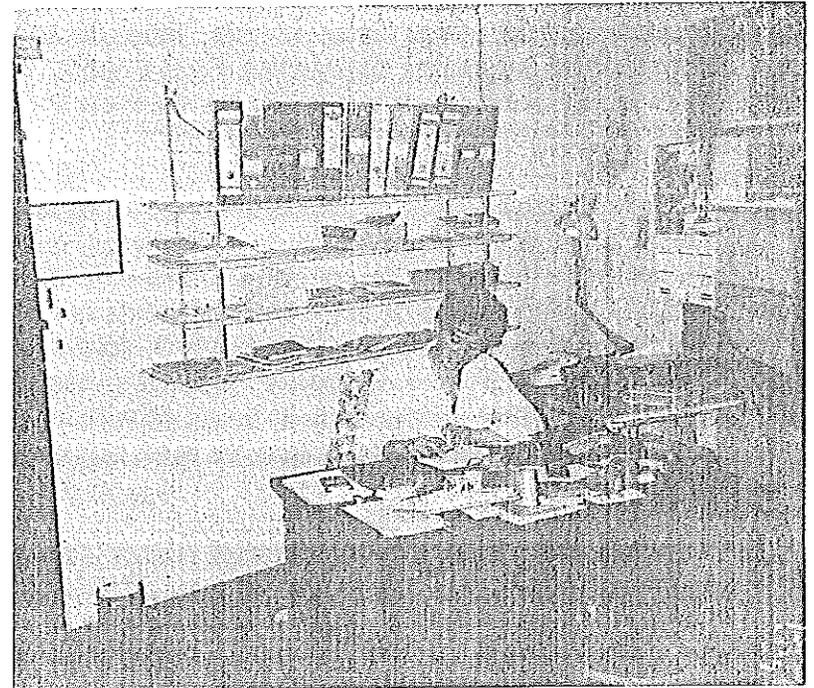
Lo mismo ocurrió con los sobregiros. Contando ya con unos 6 meses de antigüedad en el banco —y dado el buen comportamiento de la cuenta— se nos concedió uno, que posteriormente se renovó en forma periódica.

También conseguimos que el banco nos otorgara un pequeño crédito, en la línea "Crédito Persona", sin exigencia de aval y a la sola vista de los antecedentes de la cuenta.

Como ha podido verse, el trabajo con el *Banco del Desarrollo* se fue ampliando progresivamente, adquiriendo cada vez mayor importancia. Varios factores influyeron para que se diera esta buena relación.

El Banco no sólo entendió nuestra situación al abrirnos la cuenta, sino también después. Por ejemplo, pese a que se trataba de una cuenta personal, tuvo siempre presente que estaba ligada a un negocio, que su dueña integraba un grupo o sociedad que realizaba una actividad económica. Por otra parte, no se limitó simplemente a considerar los "fríos números", en el "mundo impersonal de los negocios", cuando tuvo que decidir respecto a lo que necesitábamos.

Nosotros también tuvimos que ver en ello. La cuenta fue catalogada en categoría A por su buen comportamiento. Es que



la encargada de finanzas se ocupó de esto siempre con esmero y eficiencia. No tuvimos un solo cheque protestado, ni tampoco hubo problemas con las demás operaciones, ni con los saldos. Estrella pasaba casi todos los días a perderlos, por si alguien había depositado un cheque antes de tiempo —como lo hizo más de una vez un proveedor nuestro— o por algún error que pudiera haberse cometido, etc. Reiteramos, hubo una preocupación constante por el estado de la cuenta. Y valió la pena.

#### El apoyo de la cooperativa *Liberación*

La otra institución financiera con la que se trabajó fue, como se ha dicho, la cooperativa *Liberación*. Luego de habernos otorgado el crédito ya mencionado, la cooperativa comenzó a concedernos "créditos de gerencia". Las cantidades eran entonces más bien pequeñas. Pero como nuestras necesidades no eran todavía grandes, dichos créditos nos servían

bastante. Muchas veces fueron nuestra "tabla de salvación" para pagar los sueldos los días viernes. En esa época (1986) el monto total a pagar por este concepto no superaba los 35.000 pesos; dos años después no bajaban de los \$80.000.

Andando el tiempo, llegamos a disponer, en la cooperativa, de una línea de descuento de documentos, que no es otra cosa que una forma de crédito. El margen de descuento posible era al comienzo de unos 500.000 y más tarde fue de 1.000.000. Y si nuestro proyecto hubiese continuado, se habría llegado fácilmente al millón y medio de pesos. Porque paralelamente fue aumentando tanto el volumen de las ventas como el porcentaje de ventas a plazo, es decir, con cheques a fecha.

El procedimiento y las condiciones que en esta materia existen en la cooperativa son similares a las del banco. Ahora bien, como se nos retenía una parte del monto de los cheques, con ello fuimos pagando, casi sin darnos cuenta, el crédito que la cooperativa nos había otorgado.

Cabe agregar que esta cooperativa fue para nosotros —aun tratándose de una entidad financiera— algo muy cercano, muy nuestro. Claro, el hecho de ser una cooperativa permite por de pronto que sus socios participen a través de los mecanismos de representación propios de una institución de este tipo.

Pero además, desde el primer contacto, sentimos que la relación con su personal contribuía también a lo dicho, porque fue siempre una relación muy cálida. En todo momento percibimos buena disposición para recibirnos y escucharnos.

Esa fue nuestra experiencia y ha sido igualmente la de otros socios con los que hemos conversado.

Nuestra vinculación con la cooperativa *Liberación* se vio acrecentada, asimismo, desde el momento en que la encargada

de finanzas de *Novalum* pasó a formar parte de su Consejo directivo y de su Comité de Crédito.

#### Crédito a corto plazo de *Pral*

Para concluir esta parte relativa al trabajo con instituciones dentro del área financiera de *Novalum*, mencionemos el crédito a corto plazo que en una oportunidad nos otorgó *Pral*. Consistió en que nosotros dimos a esta institución un cheque a fecha, a un mes plazo, por un valor de \$100.000, y *Pral* nos entregó la misma suma en efectivo, lo cual nos permitió, en su momento, salvar urgentes necesidades financieras que nos apremiaban.

#### Más créditos: proveedores y amigos

En cuanto a créditos, hay que hablar igualmente de lo que se fue consiguiendo con los proveedores. Cuando nos iniciamos, las compras tenían que hacerse al contado, porque no nos conocían como clientes y no teníamos cuenta corriente. Después, nos recibían cheques a 10, 15 días, hasta llegar con el tiempo a 30, 45 ó 60 días. También en ello tuvo que ver, entre otras cosas, el buen comportamiento de la cuenta corriente. Porque ciertamente los proveedores averiguan los antecedentes financieros de los clientes a través de las instituciones que se dedican a eso. Además, a medida que los cheques se van pagando oportunamente, la confianza en uno va aumentando. Y si alguna vez tuvimos algún problema para cubrir los cheques en la fecha, una llamada oportuna posibilitó, sin más trámite, la prórroga necesaria.

Como otro tipo de financiamiento cabe agregar, igualmente, los préstamos que pedimos y obtuvimos de amigos nuestros, durante los difíciles días de la crisis que hemos mencionado anteriormente. Como se ha dicho, las ventas bajaron en forma drástica. Pero teníamos que cumplir de todos

modos los compromisos contraídos con los proveedores y pagar sueldos. Entonces recurríamos a los amigos. Es decir, en una especie de círculo vicioso, "vestíamos a un santo desvistiendo a otros".

En cierta oportunidad, le pedimos 500 dólares a Ricardo Wilson pensando que le pagaríamos con la venta del teléfono. Sin embargo, cuando éste fue vendido, tuvimos que proponerle a nuestro amigo que nos esperara todavía unos meses y así disponer de ese dinero para otra cosa. Después, una amiga nos "otorgó un crédito" de 100.000 pesos y otro amigo también nos prestó dólares en más de una oportunidad. Lo mismo hizo Viviana, en tanto que Gonzalo pidió un préstamo en "su" banco para ayudarnos a nosotros. Nos prestaron dinero, igualmente, el compositor José Miguel Tovar y dos clientes, Carmen Barraza y don Alfredo Salas. Esto último, que fue hecho sin condición alguna, indica hasta qué punto establecimos con muchos de nuestros clientes una excelente relación personal. En total, los "créditos" obtenidos en esta forma fueron cercanos a los dos millones de pesos. Algunos en dólares; otros, sin intereses, ni en UF...

#### Controles financieros

Desde un principio, incluyendo el primer peso recibido, en el taller hubo un registro diario de las entradas y salidas de dinero. En el Libro de Caja se anotaba todo, desde los 10 pesos que salían para pagar al cartero hasta los 150.000 que entraban por concepto de una venta. Allí estaba reflejada la realidad del taller en materia financiera.

El Libro de Caja es algo muy simple. Hay en él diversas columnas: fecha, folio, detalle, debe, haber y saldo. Así, luego de la fecha, se registra el número del documento (si se trata de

En síntesis, <i>Novalum</i> recibió los siguientes créditos de instituciones, agencias y personas:			
AÑO	CREDITO		INSTITUCIONES y/o OBSERVACIONES
	\$	US\$	
Abril 1986	-	2.400	Pral
Mayo 1986	-	2.510	Cafoed
Agosto 1986	30.000	-	Bco. del Desarrollo (*)
Diciembre 1986	-	3.100	Pral
Diciembre 1986	400.000	-	Coop. Liberación
Febrero 1987	100.000	-	Bco. del Desarrollo (*)
Septiembre 1987	-	6.000	Pral
Noviembre 1987	100.000	-	Pral
Noviembre 1987	300.000	-	Bco. del Desarrollo
Nov. 87 a Dic. 88	2.000.000	-	Personales (**)
Septiembre 1988	130.000	-	Bco. del Desarrollo (*)
Marzo 1989	150.000	-	Bco. del Desarrollo (*)

Nota: \* Estos valores corresponden a sobregiros bancarios.  
 \*\* Valor aproximado solicitado a diversas personas amigas.

un documento). Después se especifica, en pocas palabras, la razón de la entrada o la salida de dinero. En seguida, se anota la cantidad, en el debe si está entrando y en el haber si está saliendo. Y finalmente se consigna el saldo.

Vale decir, el Libro de Caja es algo así como una cuenta corriente. Este tipo de información o registro se anota día a día, a veces en el mismo momento de producirse una entrada o una salida de dinero.

También teníamos un Libro de Banco. En él se registraba el movimiento de la cuenta corriente, los depósitos y los giros. Y por supuesto se señalaba, igualmente, de qué se trataba cada operación de ese tipo, en la columna detalle.

En otro cuaderno se anotaba el movimiento de la Caja Chica: esa pequeña cantidad de dinero que las instituciones o empresas disponen para los gastos menores.

Sobre la base de la información contenida en estos tres libros, se hacían resúmenes semanales y mensuales, ordenando por ítems los ingresos y egresos producidos.

El control diario de ingresos y egresos permite solamente observar el comportamiento de la Caja y no, por ejemplo, si hay pérdidas o ganancias. Permite además analizar cómo y por qué una cuenta –gastos generales o cualquier otra– aumenta o disminuye. Esto, a su vez, hace posible "poner ojo" si se está gastando mucha plata en luz, agua, teléfono, etc., o si está entrando poco por venta de mercadería.

La Caja diaria estaba siempre al día, lo mismo que el movimiento del banco. Los resúmenes semanales no siempre lo estaban. Pero los días 15 de cada mes teníamos listo el resumen mensual.

Otro control importante se hacía en el Libro de Compromisos de pagos. Esto permite ubicar bien los compromisos, de modo que no se acumulen, ocasionando problemas financieros. Además, así es posible percibir mejor los niveles de endeudamiento y limitarlos oportunamente. Se anotaban allí todos los compromisos: pagos de agua, luz, imposiciones, arriendo, impuesto al valor agregado o IVA, cheques, sueldos, etc., etc.

Otro Libro que utilizamos fue el de adquisiciones, donde se consignaba igualmente información respecto a gastos, pagos, pero no siempre se hizo en él este tipo de anotaciones. Esa información estaba ya en los otros registros. Anotarla nos parecía por lo tanto reiterativo, inútil.

## La contabilidad

Para el trabajo de contabilidad contratamos, por recomendación del *Pral*, a don Enrique Araya. Con él se trabajó en esto conforme al sistema de contabilidad americana. El hacía las declaraciones de IVA y las planillas de imposiciones, el balance

anual y las declaraciones de renta.

En nuestro caso, como la encargada de finanzas sabía contabilidad, el trabajo con el contador se hizo en muy buenas condiciones. Porque es fundamental no sólo entregar a éste información al día todos los meses, sino prestar una atención constante hacia su labor. En talleres de este tamaño no es posible, obviamente, contar con un contador exclusivo. No puede esperarse por ello que él esté siempre atento a lo que interesa al taller.

Una preocupación permanente en el área de finanzas fue entregar oportunamente al contador –una vez al mes– el Libro de Compra y Venta timbrado por *Impuestos Internos*. Es obligatorio tener este libro, donde se anotan día a día todas las ventas, se hayan hecho con factura o boleta. También deben anotarse las compras, con la indicación de los datos de la factura o boleta correspondiente. La entrega del libro al contador tiene por objeto permitir que éste calcule el IVA que es necesario pagar.

Como este es un libro que debe estar siempre en el local de la empresa, nos preocupábamos además de que cuando el contador retiraba el libro dejara un certificado. En él explicaba por qué se lo llevaba, anotaba su número de registro y ponía su firma. Esto es lo que se debe hacer. De este modo se evitan problemas si pasa un inspector.

No sólo los conocimientos sino también la experiencia nos ha enseñado lo importante que es no descuidarse de ciertas cosas. Una de ellas es que deben anotarse al final de la jornada de trabajo todas las facturas que se han hecho. Cuando esto se deja para después, se corre un serio riesgo. Otra es que las facturas nulas también se deben anotar y archivar. En *Impuestos Internos* cada persona que timbra facturas o boletas tiene un registro. Por lo tanto, si un documento de este tipo desaparece, se pensará que detrás de ello puede haber un delito, ni más ni menos, aunque la causa verdadera haya sido la

más inocente. En cuanto al contador mismo, es bueno que sea una persona de confianza y consciente, que no sólo reciba información sino que entregue opiniones, que diga "esto no está bien" o "esto sí..." De todos modos, hay que estar en permanente contacto con él y su rol de capacitador es vital para el desarrollo del taller.

### Mucho respeto con *Impuestos Internos*

Otra cosa de la cual hay que preocuparse siempre es de todo lo relacionado con *Impuestos Internos*. Nosotros no tuvimos ninguna experiencia propiamente negativa en tal sentido. Porque supimos o descubrimos a tiempo que es fundamental tener las cosas en orden. En cualquier momento esto puede ser puesto a prueba. Por ejemplo, en una revisión cualquiera a un proveedor o a un cliente los inspectores podrían verificar las compras o las ventas, y es por eso que deben mantenerse archivadas las facturas o boletas de compras y ventas, con sus respectivas guías, si las hay.

Tuvimos sí con *Impuestos Internos* experiencias que nos sirvieron. La más difícil de todas: un parte que una vez nos sacaron. La razón fue que la factura con que trasladábamos manillas, en cierta oportunidad, tenía una fecha anterior a la del traslado. Pese a que nos defendimos ante *Impuestos Internos* con buenos argumentos, este servicio consideró que tendríamos que haber exigido del vendedor una guía que hiciera referencia a esa factura, y nos aplicó una pequeña multa. Queda claro que hay que extremar los cuidados en este tipo de asuntos.

Otra está relacionada con el timbraje de facturas. *Impuestos Internos* es también muy exigente en esta materia. Trata así de evitar que se hagan negocios con ellas. Hay exigencias relacionadas con la persona que va a timbrar. Como en nuestro caso teníamos más de un representante legal, los representantes legales tuvimos que dar un poder notarial a la

persona que hacía ese trámite. En nuestro caso, era la encargada de finanzas, que también era representante legal... Se presentaba entonces con este poder, más el RUT, más la escritura, más las tres últimas declaraciones de IVA, más el último formulario 3125, que es donde se especifica el timbraje. Si por esas cosas de la vida faltaba un papel, el timbraje no se hacía. Y el par de horas de cola se perdía. También en esto de las colas se fue aprendiendo, al descubrir cuáles eran las horas de menor afluencia de público.

Y todavía algo más. Cuando empezamos con el negocio, declarábamos más compras que ventas. Nosotros pensábamos que ello era muy natural, ya que nos estábamos recién instalando. Incluso lo veíamos como algo que nos favorecía, porque significaba que teníamos un remanente a nuestro favor y que nos podían devolver algún dinero. Sin embargo, *Impuestos Internos* veía las cosas de manera bastante distinta. En efecto, cuando la encargada de finanzas fue por segunda vez a timbrar facturas, le dijeron que tenía que ir a la fiscalía a aclarar esa situación. Allí explicó por qué se producía el hecho y luego fue necesario hacer comprobaciones con las facturas de compra y llevar una carta del contador señalando que lo que se había comprado aún no se consumía del todo, que se vendía poco todavía, etc.. De esto la encargada sacó una moraleja: a *Impuestos Internos* "siempre hay que pagarle algo y nunca se debe esperar lo contrario". De todos modos, durante más de tres años, cuando concurría a timbrar facturas, no podía escapar a una cierta tensión nerviosa y tenía la sensación de estar rindiendo un examen o sometiéndose a un interrogatorio.

Pero al parecer todo se hizo bien. También *Impuestos Internos* nos fue conociendo. Inicialmente nos timbraba apenas 10 facturas cada vez y ahora último nos llegó a timbrar cien.

### Sobre el cálculo de costos

Otra tarea de Finanzas consistía en calcular el costo de los productos. Con este fin, para cada uno de los 43 artículos

había una tarjeta. En ella se especificaba el peso específico de la materia prima involucrado en cada artículo. A partir de este dato sobre el peso, era posible calcular el valor correspondiente a materia prima, multiplicando el valor del kilo de aluminio por la cantidad de gramos. Se consideraban, además, los valores correspondientes a accesorios, insumos y mano de obra, conforme esto último a una tabla de tarifas por los diferentes trabajos incorporados en la fabricación del producto (repujado, lijado o pulido, remachado, envasado). Todos estos valores se sumaban. Y al valor así obtenido se le aplicaba un 10% por concepto de gastos generales. El resultado de estas diversas operaciones equivalía al costo total de producción del artículo.

Sabemos que hay otros métodos para hacer este cálculo de costos. Pero el hecho es que éste, que nosotros empleábamos, le pareció bueno a *Sercal* y era fácilmente manejado por nosotros.

#### Política de sueldos y asuntos previsionales

Los sueldos y los asuntos previsionales están directamente relacionados con los problemas financieros. Corresponde, pues, decir aquí algo al respecto.

En cuanto a sueldos, las condiciones eran distintas si se trataba de los socios o de los que no lo eran. Al comienzo había para estos últimos un sueldo fijo diario. Después, previa actualización de lo que se sabía sobre el mercado laboral en materia de remuneraciones o tarifas, se dispuso un sistema de tarifado para algunos trabajos. El pulidor, por ejemplo, trabajaba a trato, y cuando no se daban las condiciones para que trabajara de este modo, lo hacía al día. Por esta razón se fijó, asimismo, un determinado precio para la hora de trabajo. Pero últimamente la mayor parte de los trabajos se hacían a trato.

La situación de los socios era, en materia de sueldos, un tanto diferente. Al principio nos pagábamos conforme a la

cantidad de horas trabajadas, a razón de \$120 la hora. Además, debíamos señalar lo que habíamos hecho en esas horas. De acuerdo a ello, si teníamos que ir al médico o atender algún otro asunto personal, nada ganábamos durante ese tiempo. Lo mismo si nos enfermábamos. Tampoco teníamos derecho al "séptimo día"<sup>10</sup>, como los demás trabajadores.

Esta política de sueldos para los socios originó conflictos:... "que se hizo poco o mucho...", "que se habrá hecho aquello o no...", "que alguien se anotó dos horitas demás" (¿por descuido o para ganar \$240 más?). Por otra parte, éramos a veces los socios los que sacábamos menos plata, en circunstancias de que nuestro aporte, en términos de responsabilidad y preocupación, era mucho mayor que el del resto.

Todo esto nos llevó a decidir un cambio de política en relación a los socios. Tomamos en cuenta al hacerlo la decidida opinión, en ese mismo sentido, de la asesora de *Sercal*. Fijamos entonces un sueldo fijo semanal, más una asignación por responsabilidad (2% sobre el total de venta neta). Dicha asignación era recibida primero por dos de los socios, y luego por los tres cuando el tercero se encargó del trabajo de comercialización. Cada uno sabía, en este nuevo cuadro, lo que tenía que trabajar para conseguir las metas y cumplir las tareas correspondientes a su respectiva área de trabajo. Con estas medidas, nuestros sueldos mejoraron, obviamente, en relación a la precariedad de los anteriores.

Veamos ahora lo previsional.

A todos los que llegaban a trabajar en *Novalum* les hacíamos contratos de trabajo. Ahora bien, ocurría que la mayor parte de la gente se resistía a afiliarse a una *Administradora de Fondos Previsionales* (AFP) porque así sus ingresos dismi-

(10) Se llama "séptimo día" al pago por el día domingo. Corresponde a un beneficio que el obrero recibe cuando ha cumplido la obligación legal de trabajar 48 horas a la semana.

núan. Hacían ver que eran jóvenes aún para pensar en jubilar. Lo que les importaba era el presente. Pero eso no se podía aceptar, porque, como se sabe, la previsión es algo obligatorio. Nosotros teníamos que insistir, por lo tanto, y el hecho es que los trabajadores de *Novalum* cotizaban aún contra su voluntad.

El pago se efectuaba semanalmente. A fin de mes se les hacía una liquidación y se pagaba "el familiar" cuando correspondía. Se les entregaba un comprobante, dejando una copia para el archivo del taller.

En cierta ocasión, acordamos otorgar un incentivo en dinero a quienes trabajaban con nosotros. Se trataría igualmente de un porcentaje sobre las ventas. Sin embargo, esto no se llegó a materializar, en parte por problemas financieros y además porque en general el desempeño laboral de aquéllos no pasaba de una cierta rutina: hacían lo estrictamente necesario para ganar lo que correspondía y difícilmente colaboraban en algo sin que les fuese pagado su trabajo.

En comparación a otros talleres —parecidos a *Novalum* o incluso más grandes y consolidados— puede decirse que el nivel de sueldos era bastante bueno. Fábricas que vendían —y ganaban— cuatro o cinco veces más que nosotros, pagaban menos. Esto no quiere decir que, en sí mismos, los sueldos hayan sido una maravilla.

Tratábamos también de mejorar un poco sus condiciones de vida y trabajo a través de otras cosas. Durante un tiempo estuvimos pagando el 60% de la colación. Teníamos un convenio con un restorán vecino. Nosotros pagábamos al negocio, semanalmente y descontábamos de los sueldos la parte correspondiente a cada uno. Pero sólo esto último era considerado por los trabajadores, y por supuesto negativamente. El aporte de *Novalum* no se tomaba en cuenta. Decidimos por lo tanto terminar con la bonificación y aumentar los sueldos, dejando que cada uno se las arreglara como pudiera. Fue un cambio lamentable, pero condicionado —más lamentable todavía— por la

actitud de los trabajadores. Otro aporte de la empresa consistía en la compra de jabón, papel higiénico y shampoo. Y también en esto hubo problemas, ya que el gasto de estos elementos era excesivo. Nada duraba conforme a lo normal, en vista de lo cual se decidió al menos dejar de comprar el shampoo.

Entregamos tales elementos no sólo porque forman parte de la realidad de la experiencia de *Novalum*, sino como experiencias aprovechables por otros talleres autogestionados. En definitiva, el grado de desarrollo de la conciencia personal y colectiva de los trabajadores de este tipo de empresas es vital para asegurar su consolidación y desarrollo.

## VII.- RELACIONES PUBLICAS

Con esto de las relaciones con otras personas o instituciones sucedió algo curioso. Al comienzo, cuando todavía no éramos otra cosa que un proyecto, entre nosotros se hablaba sin titubeo alguno de las "relaciones públicas", y no parecía una exageración. Más tarde, cuando ya *Novalum* se organizaba como empresa, esas mismas "relaciones públicas" no se entendían claramente como una función, y nos parecía incluso que se las subestimaba.

Pero el hecho es que aparecieron como línea de trabajo desde el principio. Y con toda razón. Porque las relaciones con diferentes personas e instituciones sirvieron para hacer posible el proyecto y, en seguida, para desarrollarlo. Se trataba también de que nuestra experiencia pudiera servir a otros. Y esto suponía, obviamente, no encerrarnos en nosotros mismos. Así, el conjunto del sector de economía solidaria podía enriquecerse, conforme a nuestros objetivos básicos.

Entre las innumerables formas de comunicación y relación, podemos destacar nuestra participación en diversos encuentros o seminarios organizados por el *Pet*, *Praly* la *Fecoot*.

En cuanto a algunas iniciativas surgidas de esos encuentros —como la de una organización propia de los talleres o la constitución de grupos de trabajo de funcionamiento más regular— la verdad es que nuestra participación se vio limitada o impedida por distintos factores.

Uno de ellos estaba relacionado con los problemas que debía enfrentar la empresa y que ocupaban a veces enteramente nuestra atención y energía. Otro con ciertos criterios que se manifestaban entre los socios a este respecto, como el que tendía a priorizar nuestro trabajo en la empresa planteando dudas sobre la utilidad y beneficios de esas actividades "ajenas" a ella. Este tipo de dudas se expresaron, por ejemplo, en torno

a los propios encuentros realizados por las instituciones amigas. Por eso mismo, nuestra participación en ellos fue disminuyendo progresivamente.

No siempre supimos sobreponernos a esos factores para apoyar con mayor entusiasmo, constancia, generosidad y eficiencia el trabajo coordinado con los demás integrantes del sector.

Una segunda forma de relación que queremos destacar es aquella que se intentó establecer con algunos proyectos que desarrollaban un tipo de actividad económica semejante a la nuestra o, al menos, complementaria.

En este sentido, llegamos a proyectar alguna forma de colaboración –harto interesante por lo demás– con *Metalgás*, tanto en el plano de la comercialización como en el de la producción. Se trataba, en cuanto a lo primero, de aprovechar la red de clientes de *Metalgás* y su equipo de vendedores. Y respecto a lo segundo, de utilizar su capacidad para esmaltar piezas produciendo juntos una línea de artículos de fierro enlozado.

Es justo destacar, a propósito de esta relación, el interés que permanentemente mostró hacia nosotros don Jorge Andwanger, Gerente de *Metalgás*. Pudimos apreciar en él, en sus planteamientos y en sus actos, a un empresario que practica la solidaridad en su sentido más auténtico.

Con *Monix* se conversó sobre la posibilidad de producir –nosotros– y vender –ellos– baterías de cocina de juguete.

En ambos casos fuimos nosotros los que no dimos pasos decisivos para concretar dichas ideas.

No ocurrió lo mismo con otros intentos de colaboración. Por ejemplo, dos proyectos ligados a *Pral* consistían en negocios de ferretería. Uno estaba ubicado en la costa y por un

momento se pensó que sus dueños podían convertirse en distribuidores de nuestros productos. Pero apenas llegaron a ser clientes. Se orientaron más bien a la venta de otros artículos y nunca se mostraron interesados en ir más allá de eso.

El otro, ubicado en Santiago, no llegó a comprar siquiera. Cuando nos veíamos por allí se mostraban entusiasmados con la idea de hacer "negocio" con nosotros. Pero cuando íbamos a visitarlos, la cosa era bien distinta. Nos decían que todavía no, que nos llamarían, y no lo hacían. Actuaban de tal manera que a uno no le quedaban ganas de proponerles, por ejemplo, una forma de trabajo ventajosa para ellos, como la de entregarles mercadería a consignación.

A otros casos de "relaciones públicas" se ha hecho referencia en distintos capítulos, y más de alguno "quedará en el tintero".

Cabe sí agregar lo siguiente: en cierta ocasión se dijo en el taller que hacer relaciones públicas estaba bien, pero que era necesario elaborar un programa de trabajo. Se acordó que presentara una proposición de programa quien aparecía como responsable en esta materia, vale decir, el que escribe estas líneas. Tal proposición se hizo, pero –buena o mala– ella no fue discutida nunca por los socios. Salvo Estrella –que fue consultada informalmente durante su elaboración– nadie hizo la menor referencia a ella, ni para formular una observación, ni una crítica, ni una aprobación.

## VIII.- RELACIONES HUMANAS

A primera vista, el grupo que creó *Novalum* estaba en inmejorables condiciones para trabajar unido tras un objetivo común. Los estrechos lazos de amistad que ligaban a sus componentes parecían constituir una base humana sólida y segura para enfrentar una tarea necesaria e interesante. No obstante, esta vez también la cruda realidad resultó sumamente compleja y sorprendente.

Todo marchaba bien durante la etapa de preparación del proyecto y, luego, en medio de los discursos y celebraciones con motivo de su aprobación y puesta en marcha.

Pero cuando el taller ya estaba funcionando comenzaron a manifestarse los conflictos que terminaron por quebrar los fundamentos de una buena relación personal y, con ello, los de la propia sociedad. Estos conflictos se dieron en torno a diversos asuntos y a la manera de enfrentarlos.

¿A qué nos referimos? Veámoslo:

1) La ejecución de ciertas tareas se desarrollaba a veces con deficiencias: unos éramos más —o menos— propensos que otros a distraernos, a olvidar ciertas cosas o no darles suficiente importancia.

Se dirá: "¡pero si es muy natural que los seres humanos tengamos ese tipo de problemas y que se reflejen en nuestro trabajo, más aún si no todos tenemos aptitudes parecidas o el mismo tipo de experiencia!". Y es cierto. En el caso de este grupo, concretamente, dos de los socios apenas sabían antes, en relación a esta actividad, que las ollas sirven para hacer comida.

Lo que ocurrió en *Novalum* es que muchas veces se exageró la crítica, faltó la comprensión, predominó la intransigencia y la reacción visceral frente a las deficiencias de... los demás.

De algún modo, ello contribuyó a precipitar la salida de Alvaro de la sociedad, apenas un año después de haber comenzado la experiencia. Y continuó creando ambientes propicios al conflicto entre los socios que quedaron, hasta la salida de otros dos.

2) La cantidad de tiempo que cada uno dedicaba a este trabajo fue otra fuente de conflictos. Primero, con el sistema de anotar las horas trabajadas y lo que se hacía, de lo cual se habló en el capítulo sobre organización y gestión. Luego, con el de autonomía en el desempeño de las funciones o responsabilidades.

Los problemas se enfrentaban, a este respecto, con criterios o actitudes muy distintos. Uno de los socios pensaba que nuestro tiempo no sólo debía dedicarse a *Novalum*, sino también a tareas de carácter político. Es más, entendía estas últimas como prioritarias para él. Pero este socio se retiró del proyecto.

Otro advirtió desde un comienzo que no abandonaría las anteriores actividades laborales y que, por lo tanto, dedicaría al proyecto sólo parte de su tiempo. Y ello fue aceptado por todos.

Un tercer socio parecía reclamar, sin embargo, un compromiso total, ligándolo además a una cierta exigencia de presencia física en el taller. Proponía, por ejemplo, que la jornada de trabajo se iniciara todos los días en el taller.

La verdad es que la mayoría consideraba que no era un problema central la cantidad de horas que se trabajaran en *Novalum*, que la jornada parcial no perjudicaba a la empresa en ninguno de los dos sistemas de trabajo mencionados, porque en uno se pagaba de acuerdo a las horas trabajadas y en el otro conforme al rendimiento y cumplimiento de metas; que para cumplir determinadas funciones y tareas no siempre era necesario comenzar la jornada laboral en el taller. Por el contrario —sostenían—, con frecuencia resultaba más aconsejable, más racional, ir desde la casa a realizar directamente ciertas cosas.

Se daba, por otra parte, la curiosa circunstancia de que aquél que había anunciado que no dedicaría todo su tiempo a *Novalum* llegó a dedicarse en forma prácticamente exclusiva a la empresa, mientras que quien otorgaba tanta importancia a la presencia física en el taller no siempre estaba en él, en muchas oportunidades llegaba tarde...

Vale decir, el problema fue bastante artificial. Tal vez alguna causa oculta lo convertía en fuente de conflictos.

3) Los problemas de horario, presencia en el taller, estilo de trabajo, deficiencias, etc., se confundieron de algún modo con otros asuntos: el de los grados de interés, el de las motivaciones y el de los esquemas de valores con que cada uno enfrentaba sus compromisos con *Novalum*.

Porque es cierto que hubo diferentes motivaciones para embarcarse en el proyecto, o énfasis distintos. Alguno puede haber entendido su participación ligándola a una especie de vocación; otro como una realización personal; otro como una posibilidad de ayudarse y ayudar a los demás; otro como un desafío; otro como un medio de subsistencia. Pero estas distintas motivaciones no tendrían por qué haberse concebido como contrapuestas, sino, por el contrario, como complementarias.

Asimismo, en todos se daba un grado de interés suficiente en el proyecto y en la empresa. Las apreciaciones que se hacían sobre una supuesta insuficiencia de interés y compromiso no pasaron de ser eso, meros supuestos y apreciaciones.

Digamos también que nuestros esquemas o jerarquías de valores eran aparentemente semejantes. Nada hacía pensar, por ejemplo, que el enriquecimiento personal hubiese sido para alguien el objetivo de su vida. Como tampoco de nadie podía decirse que sólo pensaba en los demás.

No radicaron allí nuestros problemas.

4) El cumplimiento o incumplimiento de medidas o acuerdos adoptados por los socios fue otro asunto que generó conflictos.

A nuestro juicio, también en este punto los conflictos se producían no tanto porque se cumplieran o no determinados acuerdos, sino por las diferentes posiciones que se adoptaban frente al problema.

Una posición consistía en considerar que los acuerdos tenían que cumplirse siempre y en todo momento; que si un acuerdo no se iba a cumplir no debería haberse adoptado; que, en todo caso, ellos podían revocarse si se estimaba necesario. Esta posición determinaba una conducta inflexible y severa.

La otra posición, si bien no representaba un punto de vista esencialmente discrepante del anterior, se caracterizaba por no otorgar al asunto la misma gravedad. Porque conforme a esta posición los acuerdos en general se cumplían. Y no sólo los que figuraban en las actas de los socios, ya que resoluciones importantísimas fueron adoptadas, por ejemplo, en reuniones con *Pral* y *Sercal*, y luego fueron implementadas. Además, según ellos, los acuerdos debían estar al servicio de nosotros, y no al revés, conforme a la frase bíblica: "el sábado se ha hecho para el hombre y no el hombre para el sábado".

Vistas así las cosas, en un momento dado el cumplimiento de un acuerdo puede ser incluso poco aconsejable. Pero eso no era todo.

Se admitía, asimismo, que el incumplimiento de determinados acuerdos —de importancia relativa, claro— podía derivarse de simples y vulgares defectos y deficiencias, que por ciertos todos teníamos y tenemos. Pero se discrepaba en cuanto a si alguien, por ello, pudiera merecer las penas del infierno... Sobre todo si éramos nosotros mismos quienes juzgábamos el comportamiento del grupo.

5) Una especie particular de este tipo de problemas se presentó con motivo de la observancia o no observancia de determinados procedimientos de trabajo. La primera de las posiciones señaladas atribuía a la observancia de todos los procedimientos un carácter absoluto: era necesario conocer (teoría) y practicar (praxis) lo que señala la ciencia de la administración (aunque la verdad es que ninguno de nosotros era un experto en la materia).

La otra posición tomaba más bien en cuenta la dimensión del taller y las condiciones en que se trabajaba. Vale decir, un taller chiquitito y precario, cuyos elementos económicos y técnicos podían contarse con los dedos de la mano y que necesitaba de estas mismas manos —a falta de modernas máquinas— para resolver sus problemas, no admitía, según esta posición, sino un trabajo de oficina o burocrático limitado a lo estrictamente indispensable; en ningún caso ello podía ser considerado prioritario.

6) La autonomía en el desempeño de las funciones y los cargos constituía otro foco de tensiones y conflictos.

En uno de los socios, predominaba un criterio que podría expresarse así: soy socio y tengo derecho a enterarme de todo, controlar todo y opinar sobre todo.

La opinión y la actitud de los otros socios era distinta. Si lo anterior podía ser efectivo en un cierto sentido, decían no lo era menos el que las facultades se delegaban, y que esta era la única forma en que alguien a cargo de algo pudiera adoptar decisiones, tomar iniciativas y organizar su trabajo conforme a su estilo personal. Naturalmente que debía aplicar políticas generales acordadas colectivamente, pero con facultad para resolver casos particulares. También debía responder por sus acciones, pero básicamente sobre resultados, y así podía recibir críticas si cometía errores o —tal vez— algún pequeño elogio si había acertado.

Un criterio como éste planteó, por lo demás, el director de *Sercal*, en una reunión efectuada en el *Pral* al comienzo de la asesoría prestada por aquella institución. Y nadie dijo lo contrario. Más adelante, el mismo criterio fue reiterado por Frances Wilson con motivo de hechos específicos suscitados particularmente con relación al trabajo de Finanzas. Esto reforzó la actitud de quienes se negaban a admitir todo cuanto pareciera intromisión injustificada. Lo que no debía confundirse, según ellos, con la entrega oportuna de información cada vez que fuera necesario.

7) Situaciones conflictivas se dieron también frente a muchos otros problemas. En efecto, a veces no había dinero o éste era poco y hacía falta comprar alguna cosa. Si la encargada de Finanzas hacía presente esta situación o señalaba que simplemente no era posible comprar algo, ello provocaba tensiones y molestias.

Otras veces estas mismas reacciones se producían cuando los proveedores no entregaban a tiempo lo que necesitábamos, pese a que al comienzo se nos había pedido que viviésemos paciencia ante esas cosas, porque "estábamos en Chile"...

El hecho que inversiones acordadas no se hayan hecho por diversos motivos fue asimismo ocasión para que se manifestaran posiciones encontradas y belicosas. Estamos pensando por ejemplo en problemas tales como la adquisición de un seguro para el taller.

En relación a la compra del vehículo utilitario también hubo dificultades de ese tipo. La propia decisión de adquirirlo fue "un parto" difícil, pese a que intervino en la discusión la asesora de *Sercal*. Luego las dificultades se extendieron al problema de su uso. Una de las partes de la sociedad lo consideraba indispensable, tanto como las máquinas o el capital de trabajo; la otra, por el contrario, lo estimaba innecesario e inadecuado, ya que un capital como ése debía invertirse en

maquinarias para la producción. Sostenía, además, que era un riesgo poner una inversión en la calle. Es decir, con esto se establecía un conflicto entre la función de producción y la de comercialización. Después se intentó impedir todo uso particular del vehículo, llegándose a decir que los que propiciaban su compra eran "pijes". Como solución a esto último, se establecieron ciertas normas sobre su uso, además de contratar un seguro. El furgón fue, pues, más motivo de discordia que de superación de problemas en el taller.

8) Lo que hasta ahora hemos expuesto sobre relaciones humanas —que no es poca cosa— sin embargo no es todo. Otros fenómenos, menos concretos o específicos —pero que los sentimos igualmente presentes y entrecruzados con los ya mencionados— tuvieron que ver con la marcha y desenlace de *Novalum*.

Por un lado, se tendía a hacer una separación tajante entre la relación laboral y la relación de amistad. Por otro, se consideraba que si bien era posible distinguir entre una y otra, en la práctica el problema se presentaba de un modo mucho más complejo. De hecho, las conductas contradecían con frecuencia la supuestamente implacable validez de la primera tesis. Es sintomático, a este respecto, que el trato haya sido bueno con todos, menos con los parientes y amigos. Pensamos que debería haberse dado igual de bueno para unos y otros. Algo más: después de las "peleas" entre los socios, los canales habituales de contacto se tornaban sinuosos ("pregúntale a tal por esto..."). Todo por culpa del afecto que, resentido, reemplazaba por "conductos irregulares" las normas de la "administración de empresas" y sus "conductos regulares".

En relación a los controles, se expresaban igualmente posiciones encontradas y subjetivas. A veces los controles parecían destinados a comprobar si alguien estaba diciendo o no la verdad, o si estaba o no haciendo algo a espaldas de la otra persona. Y esto hería o molestaba. Dicho problema se

tornaba más grave cuando se trataba de asuntos de dinero.

El dinero nos "penaba" también en otro sentido. Se presentaba una situación curiosa. En los momentos de dificultades económicas, solían escucharse bonitos cantos, y bromas sobre las preocupaciones que las dificultades generaban. ¿Una forma de defensa que evitara reacciones menos alegres? Pero tal vez quedaban guardadas y se expresaban después con motivo de nada. En cambio, cuando disponíamos de financiamiento a raíz de la obtención de algún crédito, surgían aprensiones y temores, y con ello el mal humor y hasta la agresividad. Paradojas difíciles de comprender y asimilar.

9) Lo más curioso —y patético a la vez— es que estas cosas que sucedían en el terreno de las relaciones humanas no fueron tratadas en forma oportuna y adecuada. Ellas no se discutían en las reuniones de socios. No eran objeto de un análisis sereno y oportuno. No se expresaban a través de canales regulares de comunicación y tratamiento. En medio de tantos procedimientos para tantas cosas, no los había en relación a estos asuntos.

Algunos problemas de relación fueron tratados durante las sesiones de trabajo con los psicólogos laborales. Igualmente, en algunas reuniones especiales con *Pral* y *Sercal*. Lo malo de esto no es que hayan sido instancias excepcionales, sino que constituyeron precisamente respuestas casi desesperadas frente a situaciones críticas y a falta de mecanismos propios de una empresa de verdad.

Uno puede imaginar que en una empresa se den situaciones como las descritas en este capítulo, aunque también es posible imaginar a sus dirigentes reunidos en torno a una mesa, tratándolas tal vez con severidad y franqueza, pero civilizadamente.

En *Novalum*, en cambio, los conflictos, juicios y prejuicios se expresaron de manera imprevista, en los pasillo, literal-

mente a gritos, con público "en las galerías", pese a que más de una vez acordamos que los problemas los veríamos "a puertas cerradas".

El primer "encontrón" grande —con esas características— se produjo poco después de la celebración del primer aniversario. Es decir, a sólo días de haber convocado a nuestros amigos para "celebrar" lo que habíamos hecho y anunciar nuestro optimismo. Parecía raro, entonces, que todo quedara tambaleando, de un momento a otro.

Quedamos perplejos. Y más de algo se debe haber allí trizado definitivamente.

Situaciones como éstas se repitieron nuevamente cada cierto tiempo, a modo de ciclo, o fatalidad. Tanto es así que después comenzamos a percibir anticipadamente ciertos signos anunciadores de una "tormenta", ya se mostraran en la expresión del rostro, la forma de saludar o de decir las cosas... o de no decirlas.

Paulatinamente, la incomunicación fue mayor. Por el contrario, el ánimo fue bajando. Muchas cosas ya no se hacían, o se hacían a medias, sin mediar a veces explicación alguna. A su vez, estos efectos de los conflictos suscitados generaban otros nuevos.

De acuerdo a lo que hemos relatado, parece claro que muchos de estos problemas podrían explicarse a partir de cuestiones de carácter, de personalidad, y de incompatibilidades surgidas en este complejo terreno de las relaciones humanas.



## IX.- QUE FUE DE NOVALUM

Los problemas de relaciones humanas condujeron a dos de los socios –Estrella y Carlos– a una lamentable conclusión en octubre de 1988: no era posible seguir con la sociedad y, por tanto, tampoco con el proyecto. La situación dañaba demasiado en lo personal y grupal, y ella estaba perjudicando también la marcha de la empresa. Llegaron a convergerse, por lo demás, de que el deterioro era progresivo e irremediable.

### ¿Cómo proceder entonces?

Una posibilidad consistía en liquidar todo: vender lo que fuera posible, repartir algunas cosas, pagar deudas. Si bien esta alternativa les parecía a ambos más justa y clara, presentaba serios inconvenientes. Por una parte, lo que se tenía no era más que lo que debía (en términos algo más técnicos, el activo no era superior al pasivo). Sumando y restando, no quedaba probablemente nada. Por otra parte, todos quedaban sin trabajo.

Si bien existían otras posibilidades –como transformar *Novalum* en dos empresas independientes, una productiva y otra comercial– se prefirió finalmente optar por una tercera alternativa, que consistía en que una de las "partes" se quedara con la empresa.

Se inició, pues, un largo y complejo proceso de "negociaciones", a través de un "interlocutor". Y de nuevo recurrimos al psicólogo Juan Pablo Toro. Pese a su escaso tiempo disponible, con paciencia, ecuanimidad e idoneidad admirables, Juan Pablo nos ayudó desinteresada y eficazmente, paso a paso, en la solución de este difícil proceso.

Estrella y Carlos no descartaron en todo momento la posibilidad de quedarse con la empresa. No obstante, se inclinaron más bien por la alternativa de que Tofio lo hiciera.

Aunque lamentaban dejar algo que habían contribuido a crear, que les interesaba y que les servía, estimaban que tenían mayores posibilidades personales para iniciar otra actividad.

Carlos dejó de trabajar en *Novalum* en los primeros días de diciembre de 1988, en tanto que Estrella permaneció todavía allí por siete meses más.

El acuerdo definitivo y formal que puso término a la sociedad se logró recién en el mes de junio de 1989.

*Novalum* pasó a manos de Antonio y continúa así existiendo bajo nuevas condiciones. Carlos y Estrella, por su parte, han emprendido nuevas actividades. El primero ha vuelto a vincularse a la edición de publicaciones, mientras que Estrella está trabajando en la empresa de su padre.

## X.- CONCLUSIONES

En cada uno de los capítulos de este trabajo se han formulado observaciones en torno a determinados aspectos de la experiencia. El relato de los hechos o el examen de las circunstancias ha sido acompañado constantemente por juicios u opiniones que hemos procurado fundamentar.

No obstante, parece útil agregar aquí algunas conclusiones muy generales; el resto se las dejamos a nuestros lectores.

1) Pese a que la historia de *Novalum* no tuvo un "final feliz", puede decirse que, mientras el proyecto duró, fue útil para quienes lo ejecutamos. Y no sólo para quienes fuimos los "dueños" del taller, sino para todos los que trabajaron en él. Varios retornados tuvieron allí un efectivo y durable apoyo para su "reinserción". Del mismo modo, numerosos cesantes encontraron en *Novalum* una fuente de trabajo, modesta, pero suficientemente sólida.

Lo anterior es válido en cuanto al ingreso percibido, pero igualmente respecto a la experiencia y a la capacitación logradas.

Por lo demás, si bien el proyecto ha terminado desde el punto de vista de sus propósitos, composición y características originales, él constituyó la base de una pequeña empresa que sigue existiendo, que puede continuar y lograr un grado de desarrollo mucho mayor.

Son, todos ellos, motivos suficientes para sentirnos satisfechos.

2) Una de las razones fundamentales de los éxitos logrados consiste, sin duda, en el conocimiento que al menos algunos de los iniciadores de la empresa tenían acerca de lo que se

quería hacer y de cómo hacerlo. Cuando esto no ocurre, lo más probable es que todo resulte más difícil. Los problemas que deben enfrentar las empresas, por muy pequeñas que sean, son cada vez más complejos y arduos. Su efectiva solución aconsejan preparación y experiencia.

3) Nos ayudó mucho haber elaborado un proyecto bien concebido y factible. Pero hoy sabemos que es vital, asimismo, contar con todos los recursos básicos para su ejecución. Se empieza mal si el proyecto se formula de acuerdo a la cantidad de dinero disponible o que es posible conseguir. Debería ser más bien al revés: establecer con realismo lo que se requiere, así como el financiamiento que ello implica. No se trata de gastar sin medida. Al contrario, incluso es posible ahorrar, como nosotros lo hicimos, si uno se da el trabajo de cotizar o de comprar cosas de segunda mano o de ocasión. Pero conviene pensar cuidadosamente en las inversiones. Eludir alguna de ellas puede significar a la postre pérdidas insospechadas. Y, esto, cualquiera sea el tipo de inversión, desde una máquina que permita ahorrar tiempo, hasta una estufa que pueda evitar enfermedades.

4) El hecho de que sea un grupo heterogéneo el que intenta ejecutar un proyecto representa indudables ventajas. Por un lado, hace posible sumar esfuerzos, complementar aptitudes, compartir responsabilidades. Por otro, resulta más atractivo para las probables fuentes de apoyo financiero o técnico. Sin embargo, un proyecto "grupal" sólo funciona a condición de que sus integrantes se entiendan. Y asegurarse de antemano que así va a ser no parece posible. Lo que sí puede hacerse es crear mejores condiciones para que resulte.

Un estudio oportuno y a fondo del grupo por parte de uno o más especialistas podría constituir una cierta garantía en tal sentido.

Los propios integrantes del grupo pueden aportar al mismo propósito si clarifican a tiempo algunas cosas: ideas,

intereses, forma de trabajo, disponibilidad de tiempo, funciones, factores de integración y unidad, roles. Más aún, todo esto debería establecerse claramente y por escrito.

Ahora bien, si todo lo anterior se hace, no hay que descartar entonces un resultado negativo. Porque es probable —quizás muy probable— que se detecten o manifiesten incompatibilidades entre los miembros del grupo. Y es mejor saberlo a tiempo y decidir qué hacer.

De no efectuarse al comienzo lo que estamos proponiendo, las incompatibilidades se manifestarán después, como fue nuestro caso. Entonces se vive el drama. Y por supuesto que si esto ocurre son los propios integrantes del grupo los que tienen la responsabilidad de enfrentarlo y resolverlo.

A veces se sigue por inercia o necesidad (con "cara de hereje"...). O se termina el proyecto, porque es lo más sano, con los consiguientes perjuicios económicos. Frente a ello, es comprensible que las instituciones de apoyo se interesen en que el proyecto continúe a pesar de todo: lo más probable es que haya deudas pendientes y una cierta suma de fracasos puede poner en peligro hasta el programa de ayuda en su conjunto. No obstante, no hay que olvidar que aquí —como en un matrimonio mal avenido— son las personas involucradas directamente en el proyecto las que viven cada instante del drama. Forzar las cosas puede resultar contraproducente, agravando más bien los problemas y produciendo daños irreparables en lo más estrictamente personal.

Es vital entonces conformar no sólo un buen grupo de trabajo, sino además un grupo solidario y unido en torno a un proyecto común en cuya ejecución todos trabajen.

5) Sobre gestión y organización, conviene anotar un par de cosas que nos parecen de la mayor importancia.

Una se refiere a lo siguiente: Parece ineludible que haya

una persona a la cabeza de la empresa, llámese gerente o como se quiera. Nosotros no procedimos de este modo, y creemos que no fue bueno. Tampoco lo fue —y esta es otra— el no haber contemplado la posibilidad de adoptar ciertas decisiones por medio de una votación, cuando no era posible el consenso. Atenerse exclusivamente a éste puede ser paralizante e injusto en la medida que otorga una especie de poder de veto a cada miembro del grupo ante cualquier tipo de decisión.

Algo más: nuestra experiencia nos indica que produce realmente los mejores resultados diferenciar al menos muy claramente las tareas de producción, comercialización, finanzas y administración, entendiéndolas como áreas autónomas, cada una a cargo de una persona diferente y con responsabilidades perfectamente delineadas y delimitadas.

6) Estamos convencidos de que es perjudicial para cualquier empresa trabajar "al lote" o a medias. Pero también lo es pretender la perfección absoluta o tratar de imponer exigencias desmedidas. Hace bien establecer procedimientos y controles, así como hace daño el burocratismo y la desconfianza, pero aquéllos deben ser flexibles y adecuados a la realidad de un taller autogestionado.

Lo importante es concebir la construcción de una empresa como un proceso, donde habrá retrocesos, diferencias y desajustes, pero también lugar para los avances, las correcciones y los ajustes.

Y hay algo más: es imprescindible enfrentar los problemas en forma adecuada. La comunicación oportuna, por ejemplo, es esencial; como también lo es el buen trato y el respeto hacia los demás.

Puede ayudar a enfrentar las dificultades en buenas condiciones practicar este sencillo consejo: no hay que "llevar" los problemas de uno al trabajo; así como no es bueno que "llevemos" a la casa los problemas que tengamos en el trabajo.



Lo ideal es saber "desconectarse" a tiempo.

7) Nuestra experiencia podría estar confirmando aquello de que es mejor no integrar parientes o amigos en un proyecto empresarial. Se nos ha consultado mucho al respecto, porque no es sólo en *Novalum* donde la relación de parentesco o amistad parece haberse convertido en un factor más bien destructivo de la empresa y, por esta vía, de la relación misma.

Sin embargo, nosotros pensamos que no es lícita una conclusión como ésta a propósito de nuestro caso, aún si se suma al de muchos otros ejemplos.

Desde luego, conocemos otros casos que indican en una dirección contrapuesta: amigos o parientes trabajan perfectamente bien juntos. Diríamos incluso que esta situación llega a ser una regla general en los grupos empresariales más tradicionales de nuestra sociedad, que por generaciones y generaciones han manejado grandes negocios.

Esto nos lleva a otro punto. Quizás las causas de muchos problemas se relacionen con otras características de las empresas pertenecientes al sector de economía solidaria y popular. Estamos pensando en que, en general, sus componentes han carecido de experiencia en el campo empresarial. Es más, una gran parte de las personas se han involucrado en esta actividad empresarial por razones puramente circunstanciales. Lo central no ha sido una determinación que responda a las incitaciones de un ambiente familiar o social. Tampoco a una poderosa vocación.

Al contrario, se ha dado con frecuencia el caso –sobre todo entre los "retornados"– de una historia anterior sin relación alguna con la que de pronto hubo que iniciar. Ello adquiere una especial gravedad en lo que dice relación con los recursos financieros. De un momento a otro, personas de escasos recursos reciben sumas de dinero a las cuales no estaban acostumbradas. Y deben trabajar con ese capital, con los riesgos, temores y alteraciones psicológicas consiguientes. La importancia del desarrollo de las capacidades de gestión empresarial de los trabajadores de este tipo de empresas queda entonces revelado por sí mismo.

8) Nos parece importante recalcar además, con respecto al apoyo que recibimos de parte de las instituciones de apoyo (ONG) que él es, ha sido y sin duda seguirá siendo vital para la consolidación y desarrollo de este tipo de experiencias. Sin embargo, nos parece también vital decir que dicho apoyo debe tender a ser integral, es decir, cubrir la más amplia gama de áreas-problemas que viven este tipo de experiencias. Sus dificultades financieras, comerciales, técnicas, productivas, humanas y administrativas se presentan generalmente juntas en todas estas empresas. De allí que el apoyo de este tipo de instituciones debe tender a la integralidad, ya que el esfuerzo realizado incluso en diversas áreas se puede desvanecer si una de ellas no es atendida como corresponde.

9) Otra conclusión que importa destacar es el aporte que

realizan este tipo de experiencias al desarrollo tecnológico tanto de las empresas como del propio país. En efecto, la creación y aplicación innovadora de diversas máquinas y tecnologías que desarrollamos en *Novalum* nos parece una muestra de un aspecto de indudable interés que conviene incentivar y apoyar planificadamente en el futuro cercano.

10) A propósito de nuestra experiencia, digamos finalmente algo sobre la autogestión.

No olvidemos que era una aspiración nuestra crear una empresa no tradicional, participativa, inserta en el conjunto de organizaciones económicas que se proponen llevar a la práctica la idea de un desarrollo económico, social y cultural alternativo al actual.

Pensamos que estuvimos lejos de la realización de ese propósito. No alcanzamos a dar cuenta de algunas dificultades que en tal sentido se presentan. Por ejemplo, de las que provienen de los propios trabajadores: indisciplina, irresponsabilidad, ausencia de aspiraciones que vayan más allá de ganar algunos pesos; falta de competencias prácticas, capacitación, etc.

Pese a todo, no es posible concluir, a nuestro juicio, que se trata de un objetivo irrealizable. Al contrario. Ciertas características que tuvo nuestra experiencia nos indican que sigue siendo algo posible y mejor: los propietarios de los medios productivos se consideraban también trabajadores y lo eran efectivamente; se logró que quienes no eran propietarios percibieran un trato distinto al que predomina en otras empresas; se dieron facilidades para que los trabajadores pudieran superarse, con algunos logros al respecto; etc. Pudimos, por otra parte, vincularnos bastante al sector de instituciones y talleres que intentan practicar y consolidar el concepto de una economía solidaria creando y desarrollando un sector económico popular que tenga vigencia y presencia efectiva en el proceso de desarrollo nacional.

Por último, quizás no hicimos todo lo que deberíamos haber hecho. El tiempo que tuvimos fue escaso para un desafío de este tipo y los problemas de relaciones surgidos entre quienes teníamos que impulsar un proceso de autogestión limitaron, por su parte, las posibilidades de un mayor avance.

## ANEXO N° 1

### ENTREVISTAS

#### Don Julio

P: Nos gustaría saber: ¿por qué se decidió a trabajar en *Novalum* y qué razones ha tenido para seguir trabajando allí, en circunstancias que Ud. es una persona de una larga experiencia, que ha estado en otros talleres y podría ahora mismo estar en otra parte?

R: Cuando nos encontramos, no lo conocía a Ud. Yo iba a hablar con don Toño y pensé que Ud. era un trabajador más del taller.

Conversé con él de trabajo y llegamos a un acuerdo. Me dijo que fuera al otro día; él necesitaba una persona que supiera del trabajo.

Yo fui ahí porque me habían "cortado" de otro trabajo por reclamar el familiar (la asignación familiar) y por reclamar los derechos míos. Trabajaba en aluminios *Bay*, y después andaban desesperados buscando maestro.

Como a los patrones no les gusta que les digan las cosas, que les digan la verdad, les duele, por eso me cortaron.

Se me ocurrió que como yo conocía a don Toño, iba a buscar trabajo allá. Y ahí trabajando y haciendo el trabajo bien me fui quedando, y viendo que era más tranquilo para trabajar, había más compañerismo, y ahí me di cuenta que el caballero que había encontrado en la micro era socio del taller y más encima una buena persona, me hice amigo de él, de don Carlos Donoso, lo considero bastante yo.

Ahí, claro, con el otro socio he tenido encontrones, yo con don Toño, supongamos de aumento de sueldo. Yo siempre estoy peleando por una mejora, mejora para mí y mis compañeros; hay gente que son muy duros, no entienden las cosas cuando uno les dice que uno tiene que pelear por un sueldo mejor para poder llevar el pan para la casa, porque el sueldo no alcanza.

Yo le voy a contar a Ud. que había una persona, Carlos Guerrero, que tuvo una decepción en el taller, y se fue. Le prometieron comprarle un equipo de música y no se lo compraron.

Yo me sentí perjudicado, me sentí mal por una cosa. Porque los socios de *Novalum* ofrecieron un bono de compensación para toda la gente en una reunión que hizo don Toño; ese bono no lo dieron. Según tengo entendido yo, hay un acta firmada de la reunión de los socios y después no cumplieron. Esas cosas no se hacen a los trabajadores.

Yo le digo, no tengo miedo de decirlo —si algún día me echan de este taller puedo encontrar trabajo en cualquier otra parte— lo que más me duele es que no cumplieron y si Ud., don Carlos, no cree, pregúntele a los otros dos socios. Por no repartir un par de pesos, cuando esa plata sería para comprar aunque sea un cuaderno en marzo para los niños de los trabajadores.

Este taller tiene trabajadores honrados; no es como en otros talleres, que roban. Aquí nos cuidamos uno a otros. Claro que los patrones son buenos, los tres son buenos; pero poco tiempo atrás los sueldos eran los malos. Eso es don Carlos lo que quería decirle.

P: Hay cosas que Ud. critica; pero hay otras que a Ud. lo hacen continuar trabajando allá.

R: Sí, hay varias cosas buenas, pero hay que mejorarlas. Yo

no tengo estudios; pero siempre he trabajado. Yo sé que hay varias cosas que mejorar en ese taller.

Yo me he quedado ahí porque, en primer lugar, hay un caballero que es socio y que tiene que ver con las cosas del taller. Sabe mucho trabajar, eso no se lo discuto a nadie. Este caballero me dio la oportunidad y yo se lo agradezco a don Toño; he tenido una oportunidad que no he tenido en otra parte, que es trabajar en un torno.

Yo trabajé diez años en *Fantuzzi*, en una máquina, sin moverme, con un jefe que me estaba mirando todo el día, hasta cuando iba al baño, tomaba la hora, lo cual en este taller no pasa. Por eso me he quedado también; me he quedado porque he aprendido mucho a trabajar. Yo sé que como repujador, en otro taller, puedo ganar más plata; pero me quedo porque se trabaja tranquilo.

P: ¿Cree Ud. que corresponde, que es bueno, que no sólo sean los "patrones" los que estén informados de todo y decidan, sino que los demás trabajadores también se interesen o de alguna manera participen en la dirección de las empresas?

R: En este taller y en otros tiene que haber una persona que represente a los trabajadores, y tengan mucha información sobre cómo andan las cosas para que los trabajadores tengan más conciencia de que tienen que hacer el trabajo bien y rendir.

Muchos de los trabajadores que trabajan en el taller no saben la plata que hay en el taller y cómo se gasta. El trabajador está siempre exigiéndole al patrón y esperando su sueldo semanal. Eso es lo único que saben los trabajadores, ellos no saben de finanzas.

Yo me hago una idea por las ventas. Si un taller vale cinco millones y hay una deuda de tres millones, el obrero tendría que estar informado sobre esta deuda, para que no piense sólo que llegue el día viernes y le paguen no más.

P: A veces se ha intentado. Pero resulta que en el taller nos dimos cuenta que los trabajadores no se interesaban mayormente por tener información y participación. ¿Cómo podría superarse eso?

R: Eso se supera cuando en un taller se hacen reuniones. En esas reuniones tienen que informar. Los obreros deben saber, así se interesarán y preocuparán de los problemas.

En este taller se debería dar información a todos los trabajadores. Si a algún trabajador no le gusta, escucha no más; pero la mitad se va a preocupar. La preocupación del trabajador va a ser trabajar bien y producir.

Yo sé que los patrones no duermen tranquilos, muchos; pero tienen sus recompensas, porque yo, en este taller, cálculo, no sé exactamente. A veces sacaba \$5.800, semanalmente, líquidos para la casa; pero yo estoy seguro de que los socios de este taller por lo menos ahora tienen que ganar sesenta mil pesos (mensualmente).

Si el trabajador hace las cosas bien, trabaja para que el taller funcione bien y tenga ganancias, el patrón tiene que pensar también de darle un "incentivo" a los trabajadores, para que estén contentos, y no sólo en este taller: en todos debería ser así. Si muchos trabajadores tienen harta inteligencia. Solamente que se preocupan de hacer su trabajo y que les paguen el día viernes.

En este taller no he tenido nunca problema de plata; me han pagado muchas veces a las cuatro de la tarde, que no lo hacen en ninguna parte.

Quiero decir: yo veo que algún día en este taller podemos quedar con uno o dos patrones. Yo a los patrones que he tenido, a los tres socios, les tengo aprecio, los considero a los tres. También quiero a Nicolás Milo y a Fantuzzi. Fantuzzi nos contaba sus problemas de plata; no duermen tranquilo los

Fantuzzi, pero ganan harta plata. No son muy buenos con los obreros.

Me gustaría que siguieran los tres socios, para que las cosas anduvieran bien y los que estamos trabajando ahí en un par de meses o un año podamos arreglarnos.

Pido que haya bono de compensación para los trabajadores. Yo sé que hay algunos trabajadores que no pueden comprar zapatos; si le dieran un bono... Eso es todo.

#### Juan Carlos

P: Ud. es uno de los trabajadores más antiguos de este taller. Ha permanecido en él durante mucho tiempo. Está casi desde el comienzo. A mí me gustaría saber qué es lo que a Ud. lo hizo interesarse por trabajar y sobre todo mantenerse trabajando en *Novalum*.

R: Bueno, primero que nada, la necesidad de trabajar. También aquí uno puede ir escalando, no tanto posiciones, pero sí puede ir superándose e ir aprendiendo otras cosas.

El ambiente es grato, existe compañerismo, no se aprovecha uno del otro, es un ambiente grato, eso podría decir. Bueno, los patrones no son personas prepotentes, como comúnmente ocurre en otros trabajos, y eso es lo que más o menos me ha mentenido trabajando aquí durante tanto tiempo.

P: Debe recordar Ud. que en determinado momento se intentó aquí, a través de ciertas medidas, que los trabajadores conocieran de alguna manera los problemas del taller y entregaran su opinión. Pero hubo dificultades. Me gustaría saber cómo ve Ud. ese problema, a qué cree que se deba que esto no resulte tan fácil. ¿Qué piensa acerca de esto?

R: Yo creo que, principalmente, no se ha podido llevar a cabo porque ha habido problemas de personal, lo que es muy

importante. No se ha podido mantener un equipo de trabajo. Yo no sé por qué razón no se ha podido armar aquí un equipo de trabajo. Casi siempre hay personas que están dos o tres semanas; hay problemas, son medio "falleros" y al final terminan yéndose.

Eso creo que ha sido lo primordial de por qué no se participa; esa sería para mí la fundamentación.

P: Ahora trasladémosnos un poco a la fantasía, olvidándonos, incluso, de *Novalum*, del sistema económico existente y sus problemas. ¿Cuál sería para Ud. una forma ideal de relación de trabajo? ¿Cuál sería el ideal de empresa en que le gustaría trabajar?

R: Me gustaría trabajar donde todos los trabajadores tuvieran participación, que los sueldos fueran mejores, que todos ganáramos más. Seguir en un ambiente grato, eso me gustaría en el futuro.

P: No sé si le gustaría decir alguna otra cosa.

Ud. ha aprendido algo acá, desempeña un papel importante. Quizás quiera comunicar cualquier cosa, por si algo "quedó en el tintero".

R: Bueno, aquí, en el taller, personalmente he tratado de ayudar a mis compañeros a salir adelante; que aprendan otras cosas. Hasta el momento lo estoy haciendo. En ese sentido no soy egoísta. Me gustaría que todos llegaran a aprender todas las cosas que yo he aprendido hasta el momento. Eso sería lo de mi agrado.

Marisol

P: Recuerdo que su hermana Sandra llegó primero que Ud. al taller; estuvo trabajando unos días, duró poquito.

R: Sí, un mes.

P: Seguramente ella le contó que había una pega de este tipo. Ud. se habrá interesado; no sé cómo fue la historia. El hecho es que Ud. llegó a trabajar y no ha durado poquito, sino bastante. Por eso es muy importante lo que pueda decir de su experiencia. Diga lo que quiera, pero a mí especialmente me gustaría saber por qué llegó a trabajar, comenzó a trabajar y ha seguido trabajando en *Novalum*.

R: ¿Por qué? Porque me convenía, me convenía más que donde yo estaba. En seguida, porque nos llevamos bien todos los trabajadores. O sea, es como todo en familia.

Ahí todos ya nos conocemos, es agradable. Aunque yo trabajo con puros hombres. Pero siempre hay respeto, y sigo ahí. Espero que siempre sea igual.

P: ¿Le gustaría seguir?

R: Pienso que es mejor que otros trabajos.

P: ¿Sí? ¿Por qué?

R: Bueno, tengo la garantía de que queda cerca de la casa. No tengo que tomar micro.

P: Ud. dice que trabaja entre puros hombres, pero también está la Estrella ahí.

R: Sí, pero ella va en la mañana o va en la tarde, no está todo el día. Hay puros hombres.

P: Y eso ¿qué ha significado para Ud.? Qué significa para Ud.?

R: Una experiencia nueva, nunca había trabajado con puros hombres, aparte de que es mejor. Uno tiene más confianza. Son experiencias nuevas.

P: ¿Hay algo que a Ud. le habría gustado que hubiese sido mejor desde el punto de vista del trabajo?

R: ¿Se puede hablar de economía?

P: Por supuesto...

R: Que sea un poco más el sueldo. Porque desde ese punto de vista, el polvillo se va a los pulmones. Entonces, hay que tener más cuidado. Ahí se toma leche, pero no siempre se limpian bien los pulmones. Es un trabajo delicado.

P: Ud. dijo que había trabajado en otra parte...

R: En un almacén.

P: ¿Ud. ve alguna diferencia?

R: En los otros trabajos era atender público, atender a la gente. Acá hay que hacer las cosas de envasado, preparar pedidos.

P: ¿Le ha gustado su trabajo?

R: Sí, me ha gustado.

P: ¿Le gustaría hacer otros trabajos dentro del mismo taller?

R: El lugar que ocupa la señora Estrella, puede ser. Hacer guías, facturas, cosas así.

P: Ud. ha remachado también.

R: Sí, he remachado.

P: ¿Y le gusta?

R: Se crían "viceps", he remachado mucho.

P: Eso no le gusta; tener mucho músculo.

R: No, a las mujeres no les gusta; pero cuando hay apuros hay que remachar.

P: ¿Preferiría hacer un trabajo administrativo?

R: Sí.

P: ¿Podría aprender eso trabajando no más o preferiría al mismo tiempo hacer cursos? ¿Ha pensado sobre eso?

R: Aprender, puedo aprender. De partida, yo ya sé hacer guías, facturas; pero hay que hacer un curso.

P: Allá se intentó que la gente tuviera más participación en relación a los problemas del taller, que diera su opinión. Qué opina Ud. de eso? Cree que sería bueno o preferiría que la cosa sea así: que haya "patrones", que los demás trabajen simplemente, y los patrones les paguen?

R: ¿Cambios? Patrones tiene que haber. Y que sigamos trabajando normal. Nos llevamos bien. No hemos tenido problemas.

## ANEXO Nº 2

### DESCRIPCION DE CARGOS Y PROCEDIMIENTOS

En el capítulo III (Organización y Gestión), pág. 31, de la presente publicación, se hace referencia a un trabajo sobre descripción de cargos y procedimientos efectuado por los psicólogos laborales Juan Pablo Toro y Viviana Rojas conjuntamente con los socios de *Novalum*. Dicho trabajo no tuvo otra pretensión que la de encontrar una respuesta adecuada a los problemas de relación y organización de la empresa. Las definiciones o descripciones que entonces se lograron corresponden, por lo demás, a un caso bien determinado. Sin embargo, se ha considerado que para muchos puede resultar interesante y útil conocerlo en detalle. Es por eso que se ha incluido como anexo, con sólo ligeros cambios, más bien de forma.

#### A) Descripción de cargos

##### 1. Area de producción

**CARGO:** Encargado de Producción.

**FUNCION PRINCIPAL:** Es responsable por la organización, programación, control y distribución de los procesos productivos. Es responsable por el cumplimiento de plazos y metas de producción, por la calidad de los productos y los costos de producción.

**REPORTA A:** Socios.

**SUPERVISA A:** Repujador, soldador, pulidor, lijador, ayudantes.

- FUNCIONES:**
- Programa, organiza, supervigila y controla las labores productivas del taller.
  - Diseña medios e implementos para la producción y supervisa su fabricación.
  - Asigna tareas entre el personal a su cargo.
  - Mantiene actualizado el sistema de costos.
  - Entrena al personal del taller.
  - Controla e incentiva el orden, aseo y cuidado de máquinas, herramientas y lugar de trabajo.
  - Supervisa la seguridad industrial.
  - Controla el tiempo trabajado e informa a Finanzas para el cálculo de remuneraciones.
  - Supervigila la provisión de materiales, insumos y herramientas.
  - Determina proveedores e indica qué comprar, ingresando esta información al Cuaderno de Adquisiciones.
  - Participa activamente en el proceso productivo soldando y eventualmente en cualquiera de las otras labores de producción.
  - Fija precios de venta en conjunto con los socios.
  - Controla la calidad en cada etapa productiva y supervisa el ingreso de mercadería terminada a bodega.
  - Establece tarifados y criterios de remuneración de acuerdo a información del mercado.

## 2. Area de comercialización

**CARGO:** Encargado de Comercialización.

**REPORTA A:** Socios.

**SUPERVISA A:** Asistente de Comercialización.

**FUNCION PRINCIPAL:** Es responsable por la planificación y supervisión de las ventas, de la exploración del mercado y la coordinación del área de ventas con el área de producción.

- FUNCIONES:**
- Lleva un kardex de clientes.
  - Hace programas de visita a clientes potenciales para sí mismo y para el Asistente de Comercialización.
  - Visita clientes potenciales, tanto dentro como fuera de Santiago.
  - Visita en forma periódica a los clientes habituales.
  - Se responsabiliza por los pedidos llegados y por su despacho en óptimas condiciones.
  - Negocia condiciones de venta con los clientes.
  - Prepara o encarga la preparación de las notas de venta y facturas que corresponda.
  - Registra los datos de venta en el libro de Compraventas.
  - Mantiene constante contacto personal, telefónico y/o epistolar con los clientes.
  - Se informa de los precios, condiciones de venta y calidad de la competencia.

- Confecciona en conjunto con el Encargado de Producción las listas de precios, y las modifican cuando corresponde.
- Determina prioridades, cuando es necesario, en el Despacho a distintos clientes.
- Adiestra al Asistente de Comercialización y controla su trabajo.

### 3. Area de finanzas

**CARGO:** Encargado de Finanzas.

**FUNCION PRINCIPAL:** Es responsable de la elaboración de presupuestos, de la administración de los fondos del taller y de relacionarse con las fuentes de captación y colocación de créditos.

CUADERNO DE CONTROL DE COMPRAS						
FECHA	DETALLE	PRECIO UNITAR.	CANTIDAD	PRECIO TOTAL	FORMA PAGO	PRO-VEEDOR

**REPORTA A:**

Socios.

**SUPERVISA A:**

Encargado de Adquisiciones, en conjunto con Producción. Indirectamente al Contador externo.

**FUNCIONES:**

- Realiza operaciones financieras en los bancos, gestionando préstamos y entregando documentos para ser descontados.
- Retira saldos de cuenta corriente.
- Lleva libros de Ingresos y Egresos.
- Lleva controles de materia prima, mercadería en proceso y mercadería terminada.
- Entrega documentación al contador para que elabore la información contable y para pagos de IVA e imposiciones.
- Realiza gestiones ante la *Inspección del Trabajo*.
- Realiza gestiones en *Impuestos Internos*.
- Liquida y paga remuneraciones.
- Planifica y efectúa pagos de servicios (luz, agua, etc.) y obligaciones (préstamos).
- Entrega dinero en efectivo o documentos al encargado de Adquisiciones y recibe rendición de cuentas.
- Prepara, coordina y sigue los presupuestos, en conjunto con Encargado de Producción. Analiza las variaciones respecto a lo presupuestado.
- Controla la aplicación de los procedimientos establecidos para otorgar los créditos.

- Realiza la cobranza de documentos y créditos.

## B) Procedimientos

### 1. Adquisiciones (compras)

AREA RESPONSABLE: - Finanzas y Producción.

#### DETALLE:

- 1.- El encargado de Producción acuerda con el encargado de Finanzas los elementos a adquirir, prioridades, cantidades y plazos.
- 2.- El encargado de Producción registra en el Cuaderno de Adquisiciones el pedido de materiales.
- 3.- El encargado de Adquisiciones recibe las indicaciones de qué comprar de parte del encargado de Producción o consultando directamente el Cuaderno de Adquisiciones, y recibe dinero en efectivo o cheques del encargado de Finanzas.
- 4.- El encargado de Adquisiciones registra, en el cuaderno de Control de Compras, el detalle de la compra, montos cancelados, número de cheques y proveedor; que debe mantenerse al día.
- 5.- Se entrega lo adquirido al encargado de Producción y los documentos (boletas, facturas u otros) al encargado de Finanzas.

### 2. Pedidos

AREA RESPONSABLE: Comercialización.

#### DETALLE:

- 1.- El pedido puede ser recibido por cualquiera de los socios, en forma personal o telefónica.
- 2.- El pedido se registra en la Nota de Pedido, indicando las condiciones de pago y plazo de entrega.
- 3.- La nota de pedido consta de un original y dos copias.
- 4.- Una copia de la nota de pedido queda con el cliente, el original se desprende para trámite interno y queda la otra copia en el talonario.
- 5.- Si el pedido no se satisface con el stock disponible, los encargados de Comercialización y Producción coordinan la modalidad de entrega del pedido, y el encargado de Comercialización busca un acuerdo con el cliente.
- 6.- El encargado de Comercialización indica a Producción que se debe preparar el pedido.

### 3. Despacho

AREA RESPONSABLE: Comercialización.

#### DETALLE:

- 1.- El Encargado de Comercialización determina la fecha de despacho y coordina con Producción y Finanzas la contratación del flete cuando éste sea necesario.

- 2.- Se prepara la mercadería a despachar según Nota de Pedido (original). (Esto lo hará Producción según el punto 6 del Procedimiento de Pedido).
- 3.- Quien se haya hecho cargo de un despacho debe llenar la Nota de Venta.
- 4.- La Nota de Venta consta de un original y dos copias.
- 5.- El original de la Nota de Venta se entrega al cliente. El cliente debe firmar la copia amarilla, que vuelve al taller para el trámite de cobranza. Se conserva una copia en el talonario.
- 6.- En los casos que corresponda, el encargado del despacho prepara, o recibe ya preparada, la factura y la entrega al cliente.
- 7.- En caso de recibir pagos al momento de la entrega, sea en efectivo o con documentos, debe registrarse la cantidad y número de cheque en la Nota de Venta.
- 8.- La copia amarilla de la Nota de Venta debe finalmente entregarse al encargado de Finanzas.

## ANEXO Nº 3

### CRONICAS SOBRE NOVALUM

*Novalum: La autogestión del aluminio*  
("Chile Cooperativo", marzo-abril de 1987)

Ollas de los más variados tamaños, sartenes, pailas, teteras se apilan formando verdaderos caminos de aluminio que conducen a una estrecha escalera. Estamos en *Novalum* donde, en medio de distintos artículos de aluminio, máquinas de cortar, soldar y remachar, se levanta una empresa del área autogestionada de la economía...

Y las esperanzas de sus socios; quienes, a pesar de haber formado una sociedad de responsabilidad limitada —por un sentido práctico, ya que una sociedad de este tipo se puede legalizar en un mes; mientras que una cooperativa puede tardar años—, no han abandonado la meta de lograr la autogestión en la práctica de su trabajo diario.

Después de unos momentos de conversación, Estrella y Antonio Díaz junto a Carlos Donoso cuentan —incluso al mismo tiempo— la historia de este proyecto que nació hace dos años.

#### Volver a empezar

Carlos y Estrella volvieron a fines de 1984 al país. "Regresamos sin nada seguro, sólo un poco de dinero que habíamos juntado para los primeros meses; volvimos con incertidumbre respecto al presente, pero al mismo tiempo con muchas esperanzas para el futuro", cuenta Carlos Donoso.

Ante las escasas posibilidades de trabajo surgió la idea

de crear algo propio y así partieron junto a Antonio, hermano de Estrella.

"Nosotros teníamos experiencia en este oficio —narra Antonio— ya que nuestro padre tenía una fábrica de estos artículos". "Partimos en forma artesanal, —recuerda— y con herramientas de segunda y desechos armamos un banquillo donde cortábamos el material, lo enviábamos a otro taller a modelar, después le poníamos manillas y vendíamos sartenes—, se ríe. "Después pudimos hacer teteras y así el negocio creció lentamente".

"En 1986, un amigo —interviene Carlos— vio lo que hacíamos y nos aconsejó que enviáramos un proyecto, el cual elaboramos con asesoría del Programa de Economía del Trabajo (PET), pero fracasó".

Luego, con más experiencia, realizaron uno nuevo y esta vez fue recibido por el Programa de Retorno y Ayuda Laboral (PRAL).

"Hasta ese momento —recuerda Carlos Donoso— muchos organismos de ayuda operaban dando becas a los retornados, que servían mucho para vivir, pero una vez terminado el período, el drama de la subsistencia en la patria volvía nuevamente. Es por esto que el Pral y otras instituciones decidieron orientar recursos hacia proyectos productivos".

"Después de ese crédito nos dimos cuenta que necesitábamos más recursos para consolidarnos, añade Estrella, comprar maquinarias y aumentar nuestro capital de trabajo, así que nos hicimos socios de la cooperativa de ahorro y crédito "Liberación". Sin embargo, además de los créditos, el hecho de invertir, instalar y seguir produciendo, fue lo que nos permitió crecer".

## Frente a Gollat

Introducirse en el mercado no ha sido fácil. "Después de muchas visitas personales, de demostrar calidad y precios competitivos, hemos logrado una clientela estable, explica Estrella, quien maneja la parte administrativa de la empresa. Sin embargo, su misma forma artesanal de trabajar les ha permitido abrirse paso en un mercado disputado por empresas gigantes.

"Ellos tienen alta tecnología, pero eso, a su vez, se traduce en altos costos administrativos y de mantención". Por eso —cuenta Antonio, encargado de la producción— las empresas grandes no tienen, en el área del aluminio, costos muy diferentes a los nuestros e, incluso, los nuestros son menores y ofreciendo una calidad superior".

## Hacia la autogestión

El camino para lograr la autogestión no ha sido fácil. Cuando empezaron eran cuatro socios, ahora son tres ya que al parecer "él no entendió que no bastaba con ser socio, había que trabajar en conjunto", señala Estrella.

"Vamos lento, acota Antonio, porque no estamos acostumbrados a asumir responsabilidades. Tenemos un concepto y una educación en torno al trabajo basado en el esquema autoritario. Acostumbrados a trabajar con "el patrón encima" y cuando se quiebra eso, cuesta que todo funcione.

Muchas veces han tenido que reconstituir el equipo de trabajo concientes de que la importancia social que pueda tener el sector autogestionado va a depender del desarrollo que alcancen cada una de las empresas que lo componen.

"Para que exista autogestión, el trabajador debe tener conciencia que es gestor de su propia labor. Sin eso difícilmente existirá autogestión", concluye Estrella.

## Trabajo como centro

Las dificultades, aunque pueden ser muchas a juicio de los tres, deben ser consideradas sólo "para superarlas y seguir avanzando".

"Estamos en esto porque concebimos una empresa distinta en la cual no sea fatalidad que aquellos que aporten el capital se lleven casi todo y los que aportan trabajo apenas puedan sobrevivir; que los primeros decidan todo y los últimos nada", enfatiza Carlos Donoso.

Pero además de los problemas culturales que enfrentan, también se mueven dentro de un área que ha sido bastante combatida por parte del actual régimen. Sin embargo, gracias a la asesoría permanente prestada por instituciones que trabajan en el desarrollo de esta área económica no han abandonado la idea.

"Queremos una empresa que no se base sólo en el lucro, sino que su centro sea el trabajo, donde los trabajadores organizados reciban los beneficios económicos y participen de la gestión", señala Carlos.

Por ahora siguen siendo una empresa pequeña. Tres personas más comparten el trabajo: por tanto, el quehacer diario ya tiene un sentido fraternal. "Almorzamos juntos y eso es muy bueno porque compartimos más allá del trabajo, narra Estrella, y también tenemos reuniones de información donde buscamos soluciones en conjunto".

"En ese sentido, acota Antonio, un buen síntoma de autogestión es la creación conjunta. Yo he trabajado antes en fábricas grandes donde nadie me consultaba nada o mis ideas eran descalificadas de antemano. Cuando al final no sólo es un problema de salario, sino de las condiciones de trabajo que te permitan trascender en su trabajo, darle sentido".

Esta etapa es importante, ya que, según señalan, de su consolidación dependerá que en el futuro pueda seguir siendo una empresa no tradicional. "Hoy las relaciones quizás son muy informales y todo es fácil porque somos pocos, pero en la medida que vayamos creciendo se irán buscando nuevos mecanismos de participación. Y dentro de estos, añade, está nuestra constante preocupación que las remuneraciones entre todos los que trabajamos aquí no sean muy diferentes".

## ¿Fracaso empresarial?

En nuestro país el hablar de autogestión se asocia a fracaso. Sin embargo, plantea Carlos, "creo que esta área ha tenido menos fracasos si se la compara con la empresa tradicional en que con su gestión el país ha terminado más endeudado que nunca, sin industria nacional y ha hecho asumir sus errores al país entero".

Es cierto que han fracasado las empresas del área autogestionada, reflexiona Antonio, "pero nunca recibieron el apoyo del área privada, es por eso que los que planteamos el cambio social tenemos una responsabilidad muy grande en la formación de conciencia de lo que esta área económica significa".

"Si los trabajadores no somos capaces de asumir las responsabilidades al interior de las empresas productivas, explica Antonio, en el futuro se podrán cambiar los Pinochet, y a lo mejor la distribución de la riqueza, pero habrá jercas con otros nombres, pero no habrá variado nuestra actitud frente al valor del trabajo y el significado de él".

## DE VUELTA EN CHILE Ollas para recomenzar

("Solidaridad", N° 253, del 17 de sept. al 1° de oct. de 1987)

Pese a las dificultades económicas, una pareja de retornados ha encontrado en la fabricación de ollas un espacio laboral. "Solidaridad" conoció su fábrica y conversó con ellos acerca de los problemas financieros, la relación con sus trabajadores y del apoyo brindado por instituciones y amigos.

Al regresar del exilio —7 años en Berlín, Alemania—, Estrella Díaz y Carlos Donoso se enfrentaron al problema de muchos retornados: la difícil reinserción laboral. Empezaron fabricando sartenes de aluminio en la casa. Estrella conocía este trabajo ya que había colaborado con su padre en este oficio. Así surgió la idea de presentar un proyecto para instalar una fábrica de artículos de aluminio —ollas, sartenes y teteras— para reiniciar su vida en Chile. El *Pral* los apoyó, con un aporte inicial y otro de continuidad, y así nació *Novalum*, en abril de 1986.

En la calle El Saño, en Conchalí, está el local de la fábrica donde trabajan los socios, Carlos, Estrella y su hermano Antonio Díaz, junto a un hijo de Antonio y tres operarios más. La fábrica es pequeña. Carlos dice que tenían que ajustarse al presupuesto y, como es difícil encontrar galpones con corriente trifásica para el funcionamiento de las máquinas, tuvieron que conformarse con un recinto reducido. El torno, las máquinas para pulir y lijar y los lavatorios para lavar los artículos fueron contruidos, pieza a pieza, por ellos mismos. Las funciones dentro de la fábrica se distribuyen así: Antonio es el jefe de producción, Estrella ve la parte administrativa y de comercialización, mientras Carlos, que nunca antes había trabajado en este oficio, está a cargo de adquisiciones y también participa en la producción.

Así, *Novalum* da vida a ollas, teteras y sartenes de diferentes tamaños. En el taller se pueden observar todas las

etapas de producción: las planchas de aluminio a las que el torno da forma, luego el lavado con ácido, el pulido de las teteras y el lijado de ollas y sartenes y, finalmente, la limpieza cuidadosa de cada producto. Carlos explica que hay piezas que ellos aún no pueden fabricar, como los picos de teteras y los mangos de las ollas. Estas piezas requieren, para su elaboración, de otras máquinas que no poseen.

Los productos se comercializan directamente en Franklin, Estación Central, Exposición o Renca. Estrella señala que "los artículos van especialmente a sectores populares y por eso su venta es difícil, ya que este sector es el que tiene mayores apreturas económicas".

### Una empresa difícil

Pero la marcha de la fábrica no ha sido fácil. "Los principales problemas han sido financieros, cuenta Carlos. Contrariamente a lo que se dice, en el país es muy difícil ser empresario particular". Los socios de *Novalum* señalan que, dado el pequeño capital con que cuentan, les ha costado mantener el nivel de producción. "Si un día falta un operario, se atrasa todo". La falta de facilidades para acceder a los créditos de fomento que proporciona el Estado también los ha perjudicado.

Carlos afirma que en este momento la venta está mala. Debido a los temporales, sus clientes, que pertenecen a sectores populares, han disminuido enormemente las compras. La bodega está llena de productos que no han podido comercializar. "Así es muy difícil crecer. Nosotros quiséramos agrandarnos, fabricar la totalidad de las piezas, tener un nivel más alto de producción y no tener tantos altibajos".

Otro de los problemas que han enfrentado los socios de *Novalum* es la relación con los trabajadores. "Nosotros queríamos que esto fuera un centro de trabajo distinto, que no fuera sólo una fuente de ingreso, lo que ya es importante, sino que

además fuera un lugar agradable: esperábamos tener una relación de responsabilidad mutua". Con dolor señalan que estas intenciones se frustraron. "Los trabajadores están acostumbrados a tener un patrón que los manda, que no les paga bien, entonces ellos faltan. Tuvimos problemas particularmente con los trabajadores especializados". Pero ellos no pierden las esperanzas en el cambio. "Ahora tenemos trabajadores jóvenes a los que les hemos enseñado el oficio. Con ellos queremos lograr una relación distinta, con otra idea de responsabilidad. Esperamos avanzar hacia una empresa participativa y autogestionada".

A pesar de las dificultades *Novalum* ha sido una fuente de ingresos propia para sus socios, que les ha permitido recomenzar su vida en Chile.

#### ANEXO Nº 4

#### Fuentes, montos y condiciones de créditos otorgados por Instituciones a *Novalum*.

INSTITUCION QUE LO OTORGO	FECHA	MONTO	CONDICIONES DE DEVOLUCION
PRAL*	Abr. 86	US\$ 2.400	Según venta de mercaderías
CAFOD	May. 86	US\$ 2.510	
PRAL	Dic. 86	US\$ 3.100	
COOP. LIBERACION	Dic. 86	\$ 400.000	12 cuotas en UF y con 5% interés anual
PRAL	Sep. 87	US\$ 6.000	
BCO. DEL DESARROLLO	Nov. 87	\$ 300.000	24 cuotas de \$ 20.000 c/u

- \* Las condiciones de devolución del total de préstamos PRAL fueron:
- 55 cuotas de \$56.604.- c/u
  - reajustables cada 6 meses en el respectivo IPC
  - interés: 0%
  - descuentos por pago oportuno: 30% en cada cuota

**TITULOS DE LA COLECCION:**

**1. LOS TALLERES  
ARTESANALES DE CONCHALI.**  
La organización, sus recorridos y  
sus protagonistas.  
Clarisa Hardy.

**2. DE TALLER A EMPRESA DE  
TRABAJADORES:**  
La experiencia de SERVATEC.  
Rodrigo Egaña.

**3. HAMBRE + DIGNIDAD =  
OLLAS COMUNES**  
Clarisa Hardy.

**4. COMPRANDO JUNTOS**  
Apolonia Ramírez.

**5. RENACER EN CONCHALI**  
Apolonia Ramírez.

**6. EL PAN NUESTRO**  
Organizaciones Populares para  
el Consumo.  
Loreto Jansana.

**7. TECHO Y ABRIGO**  
Las organizaciones populares de  
vivienda.  
Jorge Scherman Filer.

**8. NOVALUM**  
Altibajos de una experiencia en  
la economía popular y solidaria.  
Carlos Donoso.