Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Libros, capítulos y artículos Economía

Miradas sobre la Economía Social y Solidaria en México. TRADOC: ejemplo de una cooperativa exitosa

Gómez Delgado, Enrique

2015-03-06

http://hdl.handle.net/20.500.11777/365

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

TRADOC: EJEMPLO DE UNA COOPERATIVA EXITOSA

Enrique Gómez Delgado

Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC) es una cooperativa con un origen muy peculiar, quizás solo similar al de la cooperativa Pascual o de la Cruz Azul, pues surge de un conflicto laboral, aunque al mismo tiempo guarda peculiaridades que la diferencian claramente de esas mismas experiencias, también exitosas de cooperativismo en México.

Y es que TRADOC surge del conflicto con una poderosa empresa transnacional alemana, nada menos que en la plenitud del modelo neoliberal prevaleciente en el mundo, y salir victorioso, es un mérito muy importante. Porque había que tomar en cuenta que el Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi (SNRTE) enfrentaba a una empresa multinacional que contaba con todo el apoyo gubernamental, en ese momento el de Vicente Fox, que se autodenominó un "gobierno de empresarios y para empresarios". Además de contar con la complicidad de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) para golpear al único sindicato que escapaba a su control en la industria hulera.

El conflicto surgió cuando la Continental, que había comprado la empresa al multimillonario Carlos Slim en 1998, presentó un ambicioso proyecto, totalmente neoliberal a los trabajadores de Euzkadi: eliminación de derechos plasmados en el Contrato Ley, aumento del 35 por ciento en los estándares de producción sin ninguna retribución, reducción de personal, la imposición de un nuevo reglamento interior de trabajo, así como la desaparición del reparto de utilidades. Y el mensaje era muy claro: o el sindicato aceptaba su *Plan de Productividad*, o cerraba su planta, como ya había sucedido en Uniroyal, cerrada por la transnacional Michelin en agosto del año 2000 y en Goodyear Oxo en abril del 2001, con el despido ilegal de más de 2 mil trabajadores entre ambas empresas.

Y aunque el SNRTE, ya bajo la conducción del Comité Ejecutivo encabezado

por Jesús Torres Nuño, intentó evitar el conflicto, el 16 de diciembre del 2001 cumplió con su amenaza cerrando la planta unilateralmente, sin notificar previamente al sindicato y sin cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo; un cierre tan unilateral como ilegal.

LA RESISTENCIA

Así que el SNRTE se dispuso a lo que llamó "una lucha como jamás se imaginaron", refiriéndose a la Continental. Y cumplió su palabra elaborando un plan de lucha regional, nacional y, sobre todo, internacional. Decidió en asamblea general presentar de inmediato su emplazamiento a huelga, que estalló formalmente el 22 de enero del 2002, realizar una caravana por varios estados del país, culminando en la ciudad de México, y lo más importante: preparar un plan de lucha internacional.

A pesar de ser un pequeño sindicato de cerca de mil trabajadores, en huelga y sin recursos, decidió emprender un viaje a las entrañas de la Continental, organizando un viaje a Europa, con su objetivo final en Hannover, Alemania. Con el apoyo de distintas y numerosas organizaciones emprendió su viaje y tuvo la capacidad no sólo de llegar a Alemania, sino de ingresar a la Asamblea de Accionistas de la cuarta empresa productora de llantas en el mundo.

Y esa fue la clave del triunfo, pues junto a la tenaz resistencia de los trabajadores, que realizaban cualquier actividad para allegarse recursos, involucrando a sus familias, con tal de mantener el conflicto, sin aceptar las liquidaciones, que desde el primer día ofreció la empresa. Porque la delegación electa en su Asamblea General contó con tal apoyo que tuvo acceso a la Asamblea de Accionistas, con derecho a voz, estableciendo un inusual debate en la Asamblea de los más de mil accionistas que generalmente asisten. Un debate que por cierto ganaron a la administración de la empresa en su propio terreno.

En tres ocasiones viajaron a la Asamblea de la *Conti*, como la conocen popularmente en Alemania, donde el centro de la discusión fue la ilegalidad que cada parte argumentaba. Es un "bloqueo ilegal", decía el director mundial de la *Conti*, Manfred Wennemer, refiriéndose a la huelga estallada por el SNRTE, que había sido calificada por el gobierno mexicano como "improcedente", término

que inventaron para favorecer a la transnacional. Es un "cierre ilegal y unilateral", acusaba la representación sindical. Así que cuando finalmente el gobierno tuvo que reconocer como legal el movimiento de huelga, dos años después de iniciado el conflicto, derivado de dos amparos ganados por el sindicato, la *Conti* se quedó sin argumentos. Algo realmente muy delicado en Alemania, donde la legalidad es un tema toral.

Por esto la empresa, a fines del 2004, decide poner fin al conflicto ofreciendo como pago de los salarios caídos y todas las prestaciones de los tres años de huelga, con la entrega en propiedad de la planta para los cerca de 600 trabajadores que a esas alturas resistían. Una oferta muy interesante, pero el SNRTE no la aceptó de entrada, pues hacía falta el pago de las indemnizaciones, que la empresa consideraba estaban más que cubiertas con la mitad de la planta, que fuera considerada la más moderna de América Latina y la mejor planta de *Conti* en todo el continente. El SNRTE insistió: o pagaban la indemnización o no habría acuerdo, cosa que finalmente consiguió, además de asesoría técnica para la reapertura; un aspecto complejo que requería muchos conocimientos técnicos. Asimismo, *Conti* ofreció comprar 500 mil llantas al año y proveer materia prima a precios preferenciales.

Por su parte, el gobierno de Fox, que para esas alturas ya había cambiado radicalmente su postura y tomado en serio las negociaciones, ofreció colaborar en la solución, aportando 50 millones de pesos para la rehabilitación de la planta y becas para capacitación de los trabajadores. Su intención era ponerse la medalla, al "solucionar" un conflicto de tres años, el más incómodo de su sexenio. Además emitió un decreto presidencial para eximir del pago de impuestos en la entrega de la planta a los trabajadores.

¿Y el otro 50 por ciento de la planta? *Conti* se la ofreció a uno de sus clientes mexicanos, una empresa distribuidora de llantas de Querétaro: Llanti Systems, quien adquirió ese porcentaje y que entonces se denominaría Corporación de Occidente. Ellos se encargarían de la distribución y los extrabajadores, ahora organizados en la cooperativa, de producirlas, con una administración compartida, en un modelo poco común, por no decir inédito en el país.

SURGE LA COOPERATIVA

Continental estuvo lejos de cumplir todos sus compromisos, pues aunque asesoró la compleja operación de rehabilitación, no compró una sola llanta y pretendía pagar un precio irrisorio, ni entregó materia prima. Esperaba el fracaso del proyecto que se antojaba de difícil concreción, sobre todo por la alianza entre lo que fue un sindicato tan combativo y de izquierda, con una empresa privada que apenas incursionaba en la producción de llantas.

Sin embargo, el esfuerzo y dedicación de los socios cooperativistas, que lograron la rehabilitación de la planta en un tiempo récord, sin cobrar ninguna retribución en los primeros meses, en tan solo cinco lograron fabricar la primera llanta, algo realmente sorprendente que mostraba las ventajas de un modelo cooperativo, pero que contaba con el aliciente de la victoria obrera. Ahora la planta era suya, al menos en 50 por ciento, convirtiéndose en copropietarios de una de las cinco empresas más importantes del estado de Jalisco.

Poco a poco fueron elevando la producción, que requería de al menos 5 mil llantas diarias para cubrir los costos de producción, que habían sido agudizados por el ingreso de todos los socios de TRADOC en una sola exhibición, contradiciendo la lógica capitalista, algo que ha predominado a lo largo de su corta historia, privilegiando los derechos de los productores, que además son propietarios.

En menos de dos años lograron la producción de 5 mil llantas diarias, que por supuesto no eran suficientes para mantener la nómina que crecía aceleradamente, pues se carecía de materia prima suficiente, a la que una nueva empresa no tenía acceso, ni le brindaban crédito los principales proveedores, complicando el desarrollo de la naciente empresa, que en los siguientes meses viviría una primera crisis. O se conseguían créditos para comprar un gran *stock* de materia prima, para traspasar la barrera de las 5 mil llantas, o la empresa estaba destinada al fracaso.

Pero el gran problema es que no había disposición de los bancos, incluido el gubernamental Bancomext de otorgar un crédito a Coocsa, principalmente por la presencia de "una cooperativa" ¡y qué cooperativa! Porque los antecedentes de TRADOC no pasaban inadvertidos. Así que en el Consejo de Administración compartido, se decidió la búsqueda de alternativas.

Distintas empresas transnacionales, porque no hay otras en esta competi-

da industria, dominada por las grandes empresas extranjeras, visitaron el nada peculiar proyecto. Su política chocaba drásticamente con la existencia de una cooperativa. Sirva de ejemplo la visita de un representante de la empresa líder en producción de neumáticos en el mundo: Bridgestone, quien de inmediato preguntó ¿y si queremos despedir a todos los trabajadores para fijar nuevas condiciones de trabajo cuál sería su postura? Dirigiéndose al presidente de TRADOC, Jesús Torres, quien por respuesta le agradeció su visita, pues no tenía caso entrar a dar mayores explicaciones.

LA ENTRADA DE COOPER

Pero hubo una empresa, transnacional por supuesto, que se interesó en el proyecto: Cooper Tire & Ruber Co., la cuarta productora de llantas en Estados Unidos, que estaba interesada en abrir una planta en México. Así que para empezar llegó a un acuerdo para producir sus marcas en la planta de El Salto, a sabiendas de la existencia de la cooperativa y de sus antecedentes. Era un acuerdo provechoso para ambas partes: Cooper recibiría llantas de gran calidad con un bajo costo, pero para las que tendría que aportar la materia prima a la que tenía acceso, posibilitando la supervivencia del proyecto cooperativo.

Los resultados fueron muy promisorios: en un año se duplicó la producción a 10 mil llantas diarias, que Cooper ofreció ingresar a la sociedad, aportando una importante cantidad de dólares para resolver los crecientes problemas financieros de Coocsa. Pero hacía falta la aprobación de la Asamblea General de TRADOC, a la que había que convencer del proyecto de sumar a una transnacional entre sus accionistas.

Se abrió entonces un intenso debate en la cooperativa, que requirió de una amplia explicación del proyecto por parte del Consejo de Administración, que utilizó diversos medios para exponer las ventajas de tal esquema, pues se imponía la sobrevivencia de la empresa; conseguir materia prima suficiente era primordial y el ingreso de Cooper garantizaba contar con ella en cantidades suficientes para ampliar la producción a los niveles necesarios para dejar dividendos para los socios. Videos, boletines especiales, reuniones por área, fueron los instrumentos previos a una Asamblea General decisiva para la naciente cooperativa.

El debate fue intenso, nadie se oponía abiertamente al proyecto propuesto por el Consejo, pero la oposición, que por supuesto existe, se inclinaba por alargar el proceso. Más de 30 oradores expusieron sus propuestas, la gran mayoría a favor de la propuesta opositora de posponer la decisión para discutir en mesas la propuesta, pues desde su punto de vista no había la información suficiente. Pero la Asamblea pensaba de otra forma y cuando se realizó la votación fue sorprendente: una casi unanimidad a favor del proyecto. Cooper aportaría 14 millones de dólares, aumentando el capital de la empresa conjunta y aunque esto modificaba la relación accionaria, era la solución al problema que la cooperativa y la empresa conjunta enfrentaban.

LA COOPERATIVA

TRADOC se había constituido con 587 socios, los que resistieron el conflicto hasta el final, pero ahora era necesario aumentar el número de socios, al mismo tiempo que aumentaba la producción. En la actualidad hay un total de mil 50 socios, que cuentan con las mejores percepciones en la industria llantera, que de por sí son buenos salarios, pues un socio de reciente ingreso percibe 12 mil pesos mensuales, pero los compañeros y compañeras (que ahora se han sumado al proceso productivo) con una mejor calificación, llegan a percibir cerca de 20 mil pesos mensuales, además de sus prestaciones, como 42 días de aguinaldo o el premio de puntualidad y asistencia, que les da una semana de salario adicional cada tres meses y dos semanas a finales de cada año, cuando cumplen con una asistencia perfecta. Es decir, pueden percibir por esa sola prestación cinco semanas extras, además del aguinaldo.

Caso aparte es el de los coordinadores de área, que son electos por sus propios compañeros (no hay supervisores) y reciben una cantidad mayor, pues cargan con la responsabilidad de resolver los problemas que se presenten, por lo que deben ingresar al menos media hora antes y salir un poco después.

Mientras que los integrantes del Consejo de Administración marcaron desde el inicio una regla fundamental en ese terreno, pues no pueden percibir más que el resto de sus compañeros, con el objetivo de evitar que los órganos de representación se conviertan en un factor de desigualdad y sus integrantes ter-

minen sirviéndose de sus cargos. Y esto es aún más meritorio en el caso de la presidencia de TRADOC, que en los últimos tres años ha sido al mismo tiempo el presidente del Consejo de Administración de la empresa conjunta, ya que se llegó al acuerdo, por propuesta de TRADOC, de hacerla rotativa, pues la cooperativa ha demostrado su gran capacidad administrativa.

LOS DIVIDENDOS Y LA INVERSIÓN

En cuanto al reparto de dividendos, este año coincide con el primer reparto en la empresa conjunta. Y no es porque no se hayan alcanzado ganancias en los años anteriores, pero ante la acuciante necesidad de modernizar la planta, se corría el riesgo de quedar rezagados en la competida industria del neumático. Por propuesta del Consejo de Administración se llegó al acuerdo, en Asamblea General, que es la única instancia que puede aprobar inversiones o venta de activos, de priorizar la modernización, pues Cooper tenía todas las posibilidades de aportar inversión en las cantidades necesarias, pero TRADOC no.

Y de paso es importante señalar que en la actualidad solamente existen dos socios en Coocsa: Cooper y TRADOC, ya que Llanti Systems se retiró de la sociedad en 2009, vendiendo sus acciones a Cooper.

Ante la enorme dificultad de obtener créditos para una cooperativa, se decidió un esquema elaborado por el propio Consejo de Administración de TRADOC, de invertir de las propias ganancias de la empresa, lo que en forma práctica significa que ambos socios cumplirían con sus respectivas aportaciones para adquirir la maquinaria necesaria para atacar los cuellos de botella, así como desechar las máquinas de construcción de llantas convencionales que vienen siendo desplazadas del mercado. Ahora la planta es de producción de llantas radiales, las más modernas, lo que significó una importante inversión.

Aunque la cooperativa, por su cuenta, realizó un reparto de dividendos entre sus socios hace tres años, como resultado de la venta de llantas, cuenta con su propia comercializadora.

Por otra parte, las ganancias obtenidas por Blackstone Tires, la comercializadora de TRADOC, se destinan principalmente a cubrir el pago de los certificados de los socios que se retiran y que representan 700 mil pesos mensuales.

Además TRADOC es propietaria de un deportivo en construcción, que ya cuenta con una cancha de futbol, regaderas, área de juegos y una gran terraza, muy característica de Jalisco, para organizar convivencias de los socios. En proyecto se levantará un área comercial, aprovechando que se encuentra a la orilla de la carretera hacia El Salto, donde se vendan llantas, aunque también se proyecta una tienda de consumo para los socios y para toda la comunidad, a bajo precio de los artículos de primera necesidad, impulsando el consumo de productos provenientes de cooperativas y empresas sociales.

LA DEMOCRACIA

Aunque se ha comentado al pasar, es necesario puntualizar que en TRADOC se ejerce una verdadera democracia obrera, heredada fundamentalmente de su larga etapa sindical, que contaba con una tradición democrática de 75 años de existencia. Así que TRADOC adoptó esa generosa experiencia, donde la Asamblea es la máxima autoridad, pues cuenta incluso con el derecho de revocabilidad de sus dirigentes en cualquier asamblea, donde basta que existan elementos de peso para remover a cualquier representante o al conjunto, aunque hasta ahora eso no ha sido necesario, pero sí se ha propuesto en casos particulares, más ligados a la existencia de una oposición de derecha, que ha sido rechazada por una aplastante mayoría.

Además, el Consejo de Administración ha pugnado por mantener características heredadas de su largo conflicto, como la solidaridad que le diera vida a TRADOC, contribuyendo con las principales luchas obreras del país, apoyando política y económicamente las luchas de los mineros de Cananea, del SME, de Honda de México (fábrica vecina de TRADOC), con los ejidatarios de Atenco en su lucha contra el aeropuerto y por la libertad de sus presos políticos, con los Vidrieros del Potosí, con la huelga de los trabajadores de Industrias Ocotlán y un largo etcétera.

Las Asambleas son semestrales y realmente polémicas, donde todo socio puede exponer abiertamente sus críticas, propuestas y dudas, para que sea finalmente la mayoria de los socios la que decida, lo que incluye los temas fundamentales para la vida de la cooperativa, como las inversiones y la venta de

activos. Pero sobre todo se ejerce la democracia en la elección de sus dirigentes, con un mecanismo establecido por la propia Asamblea: la elección cartera por cartera, iniciando con la presidencia del Consejo de Administración. Se reciben las propuestas y se procede a votar por alguno de los propuestos en diez mesas de votación, con urnas transparentes. Se contabilizan los votos una vez emitidos, frente a la propia Asamblea, se dan a conocer los resultados y se continúa con la siguiente. De esa forma no hay posibilidad de error o maniobra, un proceso totalmente transparente y democrático que se realiza cada tres años.

LAS PERSPECTIVAS

El modelo cooperativo ha logrado en este caso un ejemplo de exitosa gestión obrera, aunque al interior de una empresa capitalista y con un socio transnacional, donde los socios tienen realmente poder de decisión y peso al interior de la empresa, donde nada puede decidirse sin el concurso de la propia cooperativa. Por supuesto que las crisis capitalistas han afectado –y seguirán haciéndolo– el curso de esta cooperativa, que por ahora tiene una perspectiva de desarrollo importante.

Para este año podría pasar de 16 mil llantas diarias a 20 mil, sin que ello signifique una mayor carga para los productores, pues ese aumento en la producción estará sustentado en la adquisición de nuevos equipos, como las cuatro nuevas prensas de vulcanización que están por llegar a la planta, que son de tecnología de punta, que permitirá atacar uno de los cuellos de botella en el proceso, lo que significará un nuevo avance. También podría darse el ingreso de nuevos socios, que son en su mayoría hijos o hijas de los propios socios.

Dos aspectos podrían significar los retos que deberá enfrentar esta experiencia cooperativa: el primero es resolver el cambio generacional, para lograr que los nuevos socios conozcan a fondo y valoren el origen de TRADOC, asumiendo las características que le han dado sustento, rescatando su enorme tradición independiente, democrática y solidaria. Y el segundo es la formación de nuevos dirigentes que tengan la capacidad necesaria, desde el punto de vista político y administrativo, para continuar con el espectacular desarrollo de su proyecto cooperativo, sin perder sus características. Y en el plano económico extender sus ventas para consolidar su propia marca: Blackstone.

TRADOC EN EL MOVIMIENTO COOPERATIVO

Fundadora del Consejo Superior del Cooperativismo (COSUCOOP), junto con las más importantes cooperativas del país, TRADOC ha jugado un papel importante para iniciar un esfuerzo por romper con la dinámica legalista, predominante en el movimiento cooperativo, al mismo tiempo que acentúa sus lazos con las luchas obreras del país.

Una prueba importante para el COSUCOOP fue la iniciativa de una nueva Ley de Sociedades Cooperativas, impulsada en el periodo legislativo anterior; proyecto cuyo fondo era ejercer mayor control sobre el sector de las cooperativas por parte del Estado, imponiendo sanciones, multas e incluso cárcel a quienes no cumplieran con las rígidas normas de control, con el pretexto de atacar las cooperativas simuladas. Todo bajo el mando del secretario de Economía.

Todas las fracciones en el Senado terminaron por aprobar la iniciativa, después de largas negociaciones, donde no se consideraban las propuestas del sector cooperativo. Parecía inminente su aprobación en la Cámara de Diputados. Sin embargo, la cercanía de las elecciones presidenciales abrió serias divergencias entre los principales partidos del régimen. Y por otra parte el COSUCOOP, después de analizar detenidamente el proyecto, a pesar de grandes diferencias, logró un acuerdo muy importante: rechazar la iniciativa, que se uniría a los reclamos de otros sectores del cooperativismo.

Porque la iniciativa, aunque estaba adornada con algunos elementos importantes, que han sido demandados durante años por el movimiento cooperativo, como dejar clara su diferencia con el sector privado, al que se le sujeta a través de la Ley de Sociedades Mercantiles, contenía nuevos gravámenes y cargas tributarias, como formar un Fondo Comunitario para realizar obligadamente contribuciones a sus respectivos estados y municipios donde se asientan sus instalaciones, sin considerar las condiciones económicas de las cooperativas, ni garantizar el fomento gubernamental al sector social de la economía. Además de realizar los cambios para hacer obligatorio el pago del Infonavit, que en la ley vigente no se considera.

De ahí que se realizaran las gestiones necesarias para dar a conocer a distintos diputados las preocupaciones del COSUCOOP, logrando que sus denuncias llegaran al pleno de la Cámara, por lo que al llevarse al pleno para su votación

no alcanzó la mayoría necesaria. Fue un triunfo muy importante, que se benefició de los enfrentamientos preelectorales y por ello un logro momentáneo, pero que le podría permitir un fortalecimiento considerable, siempre y cuando logre consolidar una postura independiente, con clara defensa del sector cooperativo, que el COSUCOOP pretende representar.

Si el COSUCOOP aspira a consolidarse como el organismo que represente en forma efectiva al movimiento cooperativo nacional, debe pugnar por conquistar una verdadera política de fomento hacia el sector, no sólo desde la obtención de créditos o financiamientos, sino de una legislación que realmente incentive y facilite la formación de cooperativas, pues actualmente el estado ha venido poniendo mayores trabas al registro de nuevas cooperativas. Tiene que elaborar un proyecto propio de Ley General de Sociedades Cooperativas, que verdaderamente represente una alternativa, así como la autonomía e independencia de las organizaciones, o se corre el riesgo de imponer el nocivo corporativismo en ellas.

Por supuesto, esto es apenas una parte del amplio debate que se realiza actualmente, y no podríamos profundizar en el tema en esta ocasión, pero TRADOC podría jugar un papel importante en la definición de esa alternativa, como la jugó en el rechazo al proyecto mencionado.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

TRADOC es un ejemplo vivo, que demuestra que la clase trabajadora es capaz no sólo de enfrentar a una poderosa transnacional, apoyada por el gobierno, para rechazar el pisoteo de sus derechos; es también un ejemplo de lucha que distintos sectores obreros ven como verdadera alternativa.

Pero es ahora mucho más que eso. También demuestra que los trabajadores son capaces de administrar exitosamente una gran empresa, una pequeña muestra de lo que a futuro puede ser una necesidad, ante la creciente crisis capitalista con sus tremendos males, como el desempleo, la pauperización de los salarios, la eliminación de derechos, los empleos chatarra y la dominación de los grandes grupos oligárquicos en el país.

Contra esa lógica capitalista, de entrega de nuestras riquezas y de la súper explotación de la clase trabajadora, la victoriosa lucha de los trabajadores de

Euzkadi, podría jugar un papel solidario, de ayuda y colaboración con las luchas obreras y populares en nuestro país, para crear una nueva nación, en unidad con los sectores en lucha, con una clara perspectiva de cambio.