



Estudio Organizacional de las Unidades Productivas y las Cooperativas de la Economía Popular. Elaboración de una propuesta para medir la calidad de la gestión y los impactos económicos y socio comunitarios.

UNIDAD PRODUCTIVA COVEA

**FEDERACIÓN COMERCIALIZACIÓN, MOVIMIENTO DE
TRABAJADORES EXCLUIDOS (MTE)**

CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

Marzo, 2025

Índice

1. <u>Presentación general y objetivos</u>	2
2. <u>Abordaje metodológico</u>	2
3. <u>Presentación de la organización</u>	3
4. <u>Condiciones socio comunitarias y socio productivas: proceso de conformación y actualidad</u>	3
4.1 <u>Aspectos sociocomunitarios</u>	3
4.2 <u>Aspectos socioproductivos</u>	5
5. <u>Prácticas asociativas y la gestión colectiva. Especificidades de la Federación</u>	6
5.1 <u>Asociativismo</u>	6
5.2 <u>Gestión Colectiva</u>	7
6. <u>Experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones a partir de la recepción de recursos públicos</u>	7
7. <u>Buenas prácticas identificadas. Identificación de necesidades y posibles líneas de fortalecimiento</u>	8
8. <u>Fotos</u>	9

Nombre: Covea

Rama: Comercialización

Inicio del proceso de conformación: 2022

Año de constitución legal: No posee constitución legal

Figura jurídica: No posee

Localización: Ciudad Evita, La Matanza, Provincia de Buenos Aires.

Cantidad de integrantes: 2

Principales líneas de trabajo:

Espacio de acopio para vendedores ambulantes de la zona.

1. Presentación general y objetivos

En este documento se presentan los resultados de un estudio que parte de un interés compartido del Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) y el Centro de Cooperativas y Economía Social (CENCOES) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, con el fin de conocer en profundidad algunos aspectos que hacen a la actividad del Movimiento.

Con el abordaje, se implementó un estudio organizacional sobre las Unidades Productivas (UPs) pertenecientes a 7 Federaciones de Cooperativas de distintas ramas en las que se organizan en el marco de la Economía Popular (EP): Cartoneros, Textil, de Comercialización, Sociocomunitario, de Espacios Públicos, de Campesinos y de Construcción, en diversos territorios de la Argentina. Con la investigación se buscó conocer los procesos de gestión y los impactos económicos de las actividades productivas y socio comunitarias. Como resultado del estudio se propone la elaboración de un sistema de indicadores para la medición de la calidad de la gestión y de los impactos económicos y socio comunitarios.

En términos metodológicos, el objetivo general fue analizar las condiciones actuales y la evolución de las UPs desde una perspectiva multidimensional y a partir de la recepción de recursos de programas públicos. Específicamente se trabajó en función de tres fines. El primero de ellos buscó indagar en torno a las condiciones sociocomunitarias y socioproductivas de las UPs en la conformación y en la actualidad. Luego, conocer y analizar los procesos de asociativismo y de las prácticas de gestión colectiva de las UPs. Por último, identificar experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones de las UPs, a partir de la recepción de recursos públicos de los Programas: Ingreso Social con Trabajo Argentina Trabaja (PRIST-AT), Salario Social Complementario (SSC) y Programa Potenciar Trabajo (PT).

2. Abordaje metodológico

Para llevar a cabo el trabajo, se contó con un diseño metodológico que dispuso de fuentes primarias. Entre las primarias se aplicó una entrevista semi estructurada al referente de la UP, en la que se

indagó en torno a todas las dimensiones del estudio. Por otra parte, se realizó una observación participante en el espacio de la entidad, en donde se observaron aspectos específicos que hacen a las distintas dimensiones de análisis que se tuvieron en cuenta en el estudio. En particular, en el abordaje de esta UP, no se contó con la información secundaria de carácter societario y contable, ya que no se posee una personería jurídica formalizada. En la entrevista, se tuvo acceso a datos cuantitativos sobre los aspectos socio-productivos de la UP, como ventas, retiros de personas asociadas, proyectos presentados al Estado, entre otros datos relevantes.

Con toda esta información se procedió a la integración y análisis, obteniendo los resultados que se exponen a continuación para cada UP, con el fin último de integrarlos una vez finalizada la etapa de trabajo de campo para la totalidad de las entidades.

3. Presentación de la organización

Covea es una Unidad Productiva (UP) que trabaja con el fin de ser canal centralizado de comercialización destinado a las personas que se dedican a la venta ambulante, específicamente aquellas que forman parte de la Rama de Espacio Público. El depósito de esta iniciativa se encuentra ubicado en Ciudad Evita, en el partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires. El objetivo principal que persigue es la adquisición de mercadería destinada a la venta de los trabajadores ambulantes, fomentando, además, la organización y formalización de este sector. A través de esta estructura, se busca mejorar las condiciones laborales de quienes se desempeñan en la venta ambulante, promoviendo su integración en un sistema comercial más organizado y sostenible.

4. Condiciones socio comunitarias y socio productivas: proceso de conformación y actualidad

4.1 Aspectos Socio comunitarios

¿Cómo surge la UP?

En el año 2006, a partir del diálogo entre la Rama Textil y la Rama de Cartoneros, surgió la necesidad de comenzar a trabajar de manera organizada con el sector de vendedores ambulantes. A partir de entonces, los principales referentes de cada sector se propusieron iniciar el análisis y la planificación de acciones en este sentido. Se parte de un diagnóstico que identifica que la venta ambulante es un trabajo individual y autónomo, por lo que buscar su colectivización implica considerables desafíos. Este aspecto implicó que consolidar un grupo de vendedores ambulantes significara el inicio del proceso. Con el objetivo de consolidar un colectivo y promover la integración de las personas, se comenzaron a implementar capacitaciones destinadas a formar delegados, con el fin de formalizar una cooperativa, proceso que al momento no se ha logrado consolidarse, fundamentalmente debido a los costos de mantenimiento.

En sus primeros días, el proyecto comenzó con un grupo reducido de cinco personas, de las cuales dos trabajan a tiempo completo. Este pequeño equipo fue el encargado de formar un fondo común que se fue acumulando poco a poco, lo cual permitió comenzar con las primeras reuniones, así como también viajar para conocer otras experiencias similares.

Entre los principales desafíos identificados estuvo la necesidad de contar con un espacio adecuado para almacenar la mercadería que los vendedores necesitaban para sus actividades comerciales. En

paralelo, la UP comenzó a ofrecer financiamiento a los vendedores ambulantes, como estrategia que les permitiera adquirir productos con un margen que facilitaba su pago.

Con el tiempo, para ampliar sus ventas, se planteó la opción de cortar bobinas de bolsas de residuos utilizando máquinas manuales, con el objetivo de vender paquetes de bolsas. Sin embargo, para el año 2022, esta actividad se volvió antieconómica para la UP, ya que los proveedores de bobinas actualizaron su tecnología al adquirir máquinas automáticas de corte. Estas nuevas máquinas les permitieron realizar el proceso de corte de manera más rápida y eficiente. Como resultado, los proveedores pudieron ofrecer las bobinas o las bolsas fraccionadas a precios casi iguales, lo que hizo que la actividad de corte manual fuera menos rentable para la UP.

En 2021, la persona referente entrevistada presentó un proyecto orientado a la venta ambulante. El proyecto incluía un análisis de costos, la definición de los productos que se iban a comercializar, las inversiones necesarias para el alquiler de un espacio y el mobiliario, entre otros aspectos. A través de este proyecto, en colaboración con la cooperativa Jóvenes en Progreso de la Rama de Cartoneros, se lograron adquirir las primeras máquinas manuales para el corte de bolsas, lo que representó un avance importante.

¿Quiénes y cómo llegan a la UP?

El proceso de incorporación de nuevos miembros a la UP se organiza en función de las necesidades específicas de crear un espacio de referencia para las personas dedicadas a la venta ambulante, principalmente en Ciudad Evita y las zonas aledañas.

En este contexto, las políticas públicas de apoyo al trabajo, como el Programa Potenciar Trabajo, han tenido un papel fundamental para aquellos vendedores ambulantes que necesitan un respaldo económico. Esta asistencia se ha utilizado como capital de giro para que los vendedores ambulantes puedan invertir en la compra de mercadería, que luego es comercializada en las calles. A su vez, la UP hace énfasis en ofrecer productos con una relación de precio y calidad competitiva, dado que en la región existen otros espacios similares que también ofrecen productos para quienes realizan esta actividad.

En la jerga popular del sector, a las personas que realizan ventas ambulantes se les conoce como “busca”, un término que hace referencia a la forma en que estas personas buscan oportunidades para vender productos. Generalmente, se caracterizan por tener un buen acceso a la difusión de la información con otros pares, y es justamente esa difusión, sumada a los precios atractivos y la posibilidad de acceder a beneficios como el Programa Potenciar Trabajo o al régimen de Monotributo Social, lo que atrae a los vendedores ambulantes hacia la UP.

Además, un factor clave en el sostenimiento del lugar es su función como comedor comunitario, lo que ha contribuido a que el espacio se haga más conocido en la zona. Muchas personas que se acercan al comedor terminan conociendo a Covea.

¿Qué condiciones les brinda la UP?

El sector de la venta ambulante se caracteriza por ser un rubro individual, ya que cada vendedor es responsable de manera autónoma por los propios recursos y oportunidades para sostener su actividad comercial. Este sector, además, se define por su carácter territorial, ya que los vendedores ambulantes se distribuyen en diversos espacios públicos, los cuales están sujetos a reglas y dinámicas locales que varían según el lugar y las condiciones sociales y políticas de cada área.

Un aspecto fundamental que influye en el trabajo de los vendedores ambulantes es el factor climático, ya que un día con lluvias intensas o temperaturas extremas puede dificultar considerablemente las ventas en la vía pública. La falta de control sobre estos factores externos añade incertidumbre a la actividad, lo que hace que los trabajadores deban adaptarse constantemente a condiciones cambiantes, muchas veces en detrimento de su estabilidad económica, conduciéndolos al endeudamiento. En este sentido, la UP es flexible respecto a estas cuestiones, siendo que la exigibilidad de la deuda se ve postergada si hubo clima adverso para la venta.

Además, la venta ambulante es una actividad desprovista de los beneficios y protecciones de la seguridad social que generalmente están asociados con el empleo formal. En este sentido, el trabajo realizado por el MTE a través de la Rama de Espacio Público en la gestión de acceso a programas sociales, como el Programa Potenciar Trabajo y el Monotributo Social, ha sido clave para proporcionar un apoyo estructural a estos trabajadores. Estas iniciativas han permitido a los vendedores ambulantes acceder a beneficios económicos y a la posibilidad de registrarse en el sistema para la computación de años con aporte, lo que les ha ofrecido cierta formalización de su actividad y acceso a derechos que, de otro modo, estarían fuera de su alcance. Asimismo, la Rama de Cuidados del MTE ha servido como un espacio de apoyo en términos de salud, bienestar y asistencia social para los miembros de la UP.

A pesar de estos avances, los trabajadores ambulantes siguen enfrentando situaciones de precariedad. Uno de los principales desafíos que deben afrontar es el hostigamiento policial, que persiste en muchas ciudades y zonas del país. Este hostigamiento los obliga a desarrollar estrategias de evasión, adaptándose a las constantes presiones de las autoridades para evitar ser desalojados de los espacios públicos donde comercializan sus productos. En este sentido, utilizar elementos identitarios del MTE como vestimenta que referencie al movimiento con el fin de visibilizar la organización, les permite cierta protección.

Por otro lado, hasta 2023, la mayoría de los miembros de la UP contaban con Monotributo Social, lo que les permitió regularizar su situación fiscal y mejorar su acceso a derechos. Sin embargo, las recientes modificaciones normativas han generado inconvenientes, especialmente la suspensión de los beneficios y el congelamiento del ex Potenciar Trabajo han incrementado la carga económica para los vendedores.

Por otra parte, el acceso a la financiación para la compra de productos destinados a la reventa ha sido un factor crucial en la dinámica económica de cada miembro.

4.2 Aspectos socioproductivos

En lo que respecta al ámbito socio-productivo, la UP tiene como objetivos principales: facilitar el acceso a derechos a las personas que compran productos para su reventa, quienes históricamente han estado sometidas a condiciones laborales precarias y flexibles; y ofrecer productos de limpieza y otros insumos a un público diverso. Entre los productos que comercializa la UP se incluyen bolsas de

residuos de diferentes tamaños y micronajes¹, esponjas, varelianas, virulanas y un kit que contiene varios elementos relacionados con la limpieza, lo que permite diversificar la oferta y cubrir una amplia gama de necesidades.

En términos de clientes, la Rama Textil del MTE se dedica a la compra de bolsas que se utilizan para el embalaje de productos. Estas bolsas son adquiridas en función de su precio y calidad, y se les ofrece la opción de obtener bolsas con un mayor grosor (micronaje), lo que les confiere una mayor durabilidad y resistencia. Además, se realiza venta directa minorista a las personas del barrio para el uso en el hogar como también en los pequeños emprendimientos que realizan.

En total, la UP comercializa diez productos diferentes, que varían en función de la demanda y las necesidades del mercado. Sin embargo, las ventas a los vendedores ambulantes han experimentado una disminución significativa a partir del 2023, lo que ha llevado a que la mayor parte de la producción se destine ahora a los residentes del barrio, quienes constituyen el núcleo principal de clientes en la actualidad. No fue posible acceder a datos específicos al respecto, por lo que los aspectos expresados aquí provienen de la entrevista realizada.

La mayoría de las ventas provienen del "boca a boca" y de las referencias generadas por la ubicación del depósito. El bajo costo de los productos en relación con su calidad ha sido otro factor clave en el éxito de las ventas, ya que muchos compradores prefieren adquirir estos productos debido a la accesibilidad económica que ofrecen. Este enfoque en la calidad-precio ha permitido que la UP se establezca como una opción atractiva tanto para los vendedores ambulantes como para los residentes del barrio.

En la actualidad, el equipo de trabajo está compuesto por dos personas: el referente, quien posee experiencia en diversos sectores, especialmente en la gastronomía y la administración, y otra persona que apoya en la gestión. El referente es quien se encarga de realizar los costos variables y fijos.

Un aspecto crucial que atraviesa toda la actividad de la UP es la informalidad. Aunque ha logrado ciertos avances en la estructuración de su actividad, sigue siendo un espacio donde la inclusión financiera es limitada. En términos de pagos, la única herramienta disponible es la cuenta de Mercado Pago personal del referente, ya que la UP no cuenta con personería jurídica formalizada que permita ampliar los métodos de pago o el acceso a servicios bancarios para sus miembros.

5. Prácticas asociativas y la gestión colectiva. Especificidades de la Federación

5.1 Asociativismo

Covea, en su situación actual, tiene una participación limitada dentro de su Rama, principalmente a través de la comunicación constante con el referente. Esta realidad responde a la situación económica crítica que atraviesa la UP, marcada por una caída en las ventas y una reducción general en la actividad comercial. En este contexto, las dos personas que actualmente trabajan en la UP se dedican de manera exclusiva a las operaciones, lo que pone de manifiesto las dificultades para expandir la participación y el alcance de Covea dentro de su sector.

A raíz de los desafíos económicos, Covea está evaluando la posibilidad de ampliar su capacidad de venta, considerando la participación en el portal Ecopop, un espacio del MTE que busca integrar diversas ramas productivas mediante un sistema de comercio electrónico (*e-commerce*). Este portal

¹ Es la unidad de medida que representa una millonésima parte de un metro, se utiliza para determinar el grosor del material utilizado.

se presenta como una alternativa para llegar a un público más amplio y generar nuevas fuentes de ingresos, especialmente en un contexto donde las ventas presenciales han disminuido. Sin embargo, debido a las circunstancias mencionadas anteriormente, el espacio aún se encuentra en un proceso de evaluación, analizando la viabilidad y los recursos necesarios para formar parte de este proyecto. Por otro lado, el MTE ha ofrecido programas de formación y capacitación en gestión administrativa, los cuales son valorados positivamente, tal como se manifiesta en la entrevista, destacándose la importancia de estas herramientas para mejorar la administración interna de Covea, buscando gestionar de manera más eficiente los recursos, costos y operaciones. La formación en gestión administrativa ha sido clave para la optimización de los procesos internos, permitiendo que los miembros de la UP puedan afrontar los desafíos económicos con una mejor estructura organizativa.

5.2 Gestión Colectiva

La estructura organizativa de la UP se compone de la persona entrevistada, que ocupa el rol de referente y tiene a su cargo una variedad de responsabilidades, entre las que se incluyen la administración, logística, control de calidad, compras y ventas. Esta persona lidera las operaciones diarias de la UP, tomando decisiones estratégicas y gestionando los recursos. A su lado, trabaja otra persona que desempeña un rol fundamental en el armado de pedidos, atención a clientes y ventas. Esta persona es responsable de asegurar que los pedidos se preparen correctamente, que los clientes reciban un servicio adecuado y efectuar las ventas.

La comunicación interna es un aspecto esencial para el buen funcionamiento, permite facilitar la coordinación entre los miembros, se utiliza la comunicación por *WhatsApp*, para una comunicación rápida y directa, fundamentalmente para organizar las tareas diarias, coordinar el seguimiento de los pedidos y resolver cualquier problema que pueda surgir.

En cuanto a la gestión económica, la persona entrevistada es la encargada de llevar a cabo la administración. A pesar de la limitada estructura organizativa, esta persona ha recibido formación del MTE, lo que le ha permitido mejorar su capacidad para administrar los recursos y tomar decisiones informadas en cuanto a la planificación y el control económico. Debido a que la UP no posee personería jurídica, no se requiere la contratación de un contador público, lo que reduce los costos administrativos y permite una mayor flexibilidad en la gestión interna.

Se destaca que poseen estructura de costos variables, se realizan arqueo de caja, actualización de precios, sin digitalización de los soportes y procesos.

6. Experiencias, aprendizajes, mejoras introducidas y modificaciones a partir de la recepción de recursos públicos

Covea, en rol de comercializador, ha implementado diversos proyectos destinados a mejorar las condiciones laborales de las personas que se dedican a la venta ambulante. Estos proyectos, sobre los cuales no se lograron obtener precisiones de monto y período en el que fueron ejecutados, desarrollados de manera asociada con otras entidades, han permitido realizar inversiones clave como la adquisición de estanterías, mobiliario adecuado y una computadora de escritorio para mejorar la gestión interna. Además, se han adquirido máquinas manuales de corte de bolsas, lo que ha optimizado el proceso de producción y ha permitido ofrecer productos más competitivos en el mercado.

El MTE ha jugado un papel fundamental en la implementación de programas sociales como el SSC y el PT, los cuales han sido esenciales para la UP. De manera particular, el Programa Potenciar Trabajo ha sido destacado como un elemento dinamizador crucial para la comercialización.

Estos Programas no solo han proporcionado un complemento a los ingresos de los trabajadores, sino que también han facilitado el acceso a derechos esenciales, como jubilación y obra social, ya que iban en conjunto con el Monotributo Social, lo que contribuye a la formalización de la actividad y a la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores.

Para Covea, estos Programas han representado un apoyo clave para el desarrollo y la consolidación de la UP. Al ofrecer un piso mínimo de ingresos a los trabajadores, han permitido la integración de nuevas personas, fortaleciendo su capacidad operativa. Además, este apoyo económico ha incentivado a los miembros a participar activamente en el proceso de producción y comercialización, lo que ha impulsado el crecimiento y ha permitido expandir su base de trabajo. En definitiva, los Programas no solo han sido un impulso económico para los vendedores ambulantes, sino que también han sido esenciales para la estabilidad y el fortalecimiento.

7. Buenas prácticas identificadas. Identificación de necesidades y posibles líneas de fortalecimiento

Este proyecto surge a partir de la necesidad de abordar las dificultades económicas y sociales que enfrentan uno de los sectores más vulnerables y relegados de la economía: los trabajadores de la venta ambulante. El objetivo primario de la iniciativa es crear un espacio de comercialización que permita ofrecer productos de calidad a precios accesibles, al mismo tiempo que fomente la integración y organización de este sector, contribuyendo a mejorar las condiciones laborales y de vida de las personas que integran el sector.

A lo largo de su trayectoria, la entidad ha atravesado varios hitos importantes. En 2021, uno de los avances más significativos fue el alquiler de un local destinado a depósito, lo que permitió consolidar las operaciones y ofrecer un espacio físico para las actividades de la UP. La persona entrevistada comenta que durante 2022, la UP experimentó un crecimiento en las ventas, lo que marcó un momento de optimismo y expansión. Sin embargo, a partir de 2023, las ventas comenzaron a disminuir de manera abrupta (no se cuenta con datos específicos al respecto), lo que obligó a la UP a replantear algunas de sus estrategias.

En términos de mejora continua, la UP reconoce que es fundamental fortalecer su formación en áreas clave como marketing, administración y gestión financiera. Contar con una estrategia clara de posicionamiento y un enfoque estructurado en estas áreas permitiría a la UP destacarse en un mercado competitivo. Por otro lado, la necesidad de mejorar los procesos de planificación y análisis económico, lo que incluiría una revisión más detallada de la distribución de costos fijos y la determinación del punto de equilibrio. Esta falta de claridad en estos aspectos dificulta la toma de decisiones informadas a largo plazo, lo que podría poner en riesgo la viabilidad y el crecimiento de la UP.

Uno de los puntos cruciales que debe abordarse es la informatización de los análisis económicos y financieros. La digitalización de estos procesos no solo reduciría la carga administrativa, sino que también permitiría contar con información más precisa y actualizada de modo permanente. Esto, a su vez, brindaría a los miembros de la UP más tiempo para centrarse en otros aspectos del negocio, como la expansión de su oferta, la mejora de la atención al cliente o la exploración de nuevos canales de comercialización.

Adicionalmente, la formalización del espacio es otro desafío importante que la UP debe afrontar. La formalización del grupo, ya sea bajo la figura de una cooperativa consolidada u otro tipo de entidad legal, podría proporcionar una estructura más sólida, facilitando el acceso a nuevas oportunidades de financiamiento, y lograr mayor confianza entre los clientes y proveedores. Generar una sinergia entre los aspectos informales y formales de la actividad sería un paso fundamental hacia la consolidación de la Up en el largo plazo.

A modo de hoja de ruta para el fortalecimiento de aspectos técnicos, se proponen las siguientes acciones:

1. Digitalización de estructura de costos y punto de equilibrio.
2. Formalización de la UP en Cooperativa de trabajo.
3. Elaborar un plan de negocios y estrategia de comercialización.
4. Elaboración de un plan comunicacional en consonancia con el punto precedente (3).
5. Realizar procedimientos de planificación económica y financiera.
6. Tener un seguimiento de proyectos que han contribuido al fortalecimiento de la UP.

8. Fotos



