

Éxito empresarial con democracia

Por Vera Santiago y José I. Vega

Los autores agradecen la colaboración de Jaime Peifer, Director Ejecutivo y socio fundador de Las Flores Metalarte Inc., por proveer información para la elaboración de esta historia de éxito. El presente artículo también ha tomado como fuente el Libro "Desarrollo Económico Comunitario: Casos Exitosos en Puerto Rico" de Meléndez y Medina (1999) y el documento "Las Flores Metalarte: Creando Trabajos de Comunidad en Puerto Rico" del Industrial Cooperative Association (ICA) Group. Las opiniones aquí vertidas son las de los autores quienes nos hacemos responsables por cualquier error de omisión en los datos presentados.

"La democracia, una vez adoptada noblemente, conduce por sí misma a la disciplina, a la responsabilidad, al afianzamiento de la solidaridad, en definitiva, a un auténtico progreso social".

José María Arizmendi Arreta, Fundador y dinamizador de la Experiencia Cooperativa de Mondragón

Con un pequeño taller de 25' x 40' inició la que hoy es reconocida como una de las empresas comunitarias más exitosas de Puerto Rico: [Las Flores Metalarte Inc., \(LFM\)](#), cuya experiencia ha servido de modelo en los esfuerzos por promover el desarrollo económico comunitario en la Isla.

LFM cuenta hoy en día con 140,000 pies cuadrados de facilidades propias y una trayectoria de 33 años como el principal fabricante local de muebles y el de mayor crecimiento. Emplea en la actualidad a 152 personas de la Comunidad de las Flores y otros sectores aledaños dentro del Municipio de Coamo y fabrica gabinetes de cocina, juegos de cuarto y juegos de sala.



Vista aérea de Las Flores Metalarte Inc.

Su éxito puede ser atribuido en parte al apoyo gubernamental con que contó en sus principios, a la asesoría en materia organizativa y empresarial provista en un momento crítico y a una constante reinversión y capitalización de la empresa.

Sin embargo dicho éxito ha tenido como aliada estratégica la adopción de una estructura y cultura democrática a la cual se le atribuye haber sido el motor de su supervivencia y crecimiento.

Historia de la empresa

En 1974, con el objetivo de buscar soluciones al problema de desempleo, un comité de acción social vinculado a la Capilla del Barrio de San Ildefonso en el Sector Las Flores de Coamo fundó una pequeña fábrica de muebles metálicos para balcón.

El proyecto de desarrollo económico comunitario denominado Las Flores Metalarte Inc., inició como una iniciativa de capacitación para los jóvenes desertores escolares y jóvenes de la comunidad en el oficio de la soldadura. Por una experiencia pasada, el comité sabía que era necesario planificar de antemano la actividad empresarial a implantarse después del ciclo de instrucción. Es por ello que cuando el grupo completó el adiestramiento, el paso a seguir estaba claro: organizar la cooperativa para producir y vender los productos. Así nace la primera empresa comunitaria que ha alcanzado el éxito inclusive al medirlo en términos de las variables tradicionales.

Los inicios: 1974 – 1976

Para principios de la década de los setenta el municipio de Coamo, ubicado al sur de Puerto Rico, contaba con una población aproximada de 30,000 habitantes. En el sector Las Flores se concentraban 2,205 residentes, distribuidos en 315 familias con un promedio de 7 miembros. Las estadísticas del Departamento del Trabajo señalaban un índice de desempleo del 45% de la fuerza laboral en el municipio de Coamo en

1974. Esta realidad fue la que quiso cambiar el Comité de Acción Social, organizado como parte de la activa labor comunitaria de la orden de los Siervos Misioneros de la Santísima Trinidad, quienes tenían bajo tutela la Capilla de San Martín en la comunidad de las Flores. La homogeneidad religiosa de la comunidad, donde la mayoría de sus residentes eran católicos, resultó clave en estos inicios.

La propuesta empresarial inicial consistió en un Taller de Cerrajería Artística e Industrial, cuya etapa inicial comprendía el adiestramiento de 15 jóvenes con fondos aportados por el Departamento de Instrucción. Los primeros artículos producidos iban desde rejas ornamentales y ceniceros, hasta muebles de balcón y de patio.



En 1974, la Agencia de Servicios Comunales de la Oficina de Oportunidades Económicas del Gobernador (Honorable Rafael Hernández Colón, en aquel momento) otorgó fondos para que los participantes devengaran un ingreso mínimo. La incorporación como Corporación sin Fines de Lucro se debe al auspicio de esta última agencia, la cual exigió dicha figura como requisito para la adjudicación del dinero y obligó a la organización de una Junta de Directores para la nueva corporación. Los miembros de dicha junta surgieron del entonces Comité de Acción Social, presididos por el Padre Jaime Peifer.

Jesús M. Rivera Viera es un personaje clave dentro de los inicios de Metalarte. En sus manos quedó la responsabilidad de transformar el proyecto de desarrollo comunitario en una empresa comunitaria exitosa, al ser reclutado como gerente de la incipiente empresa. Rivera venía del sector empresarial tradicional. Había vendido recientemente su ebanistería y en el rol de dirigir el taller encontró la oportunidad de desarrollar la empresa que siempre había soñado.

Por su experiencia Rivera sugiere orientar la empresa hacia la producción en madera. Metalarte se inserta en el panorama de la manufactura de muebles en 1975 especializándose en la producción de gabinetes de cocina, mercado nicho que resultó bastante estratégico debido a que este sector en específico se ha caracterizado por ser el más disperso, desorganizado e independiente de la industria de muebles del país.

El nuevo carácter empresarial que tomó el proyecto se consolida el 30 de septiembre de 1975 bajo enmienda a la propuesta aprobada por la Agencia de Servicios Comunales.

Este inicio de Metalarte conjugó además las aportaciones de la Corporación Azucarera de Puerto Rico, el Municipio de Coamo y la comunidad en general – con su trabajo voluntario– para la construcción de un primer edificio de 7,000 pies cuadrados, el cual estuvo terminado para mediados de 1976.

Consolidación: 1976-1984

Desde 1976 hasta 1984, Metalarte alcanza su madurez como proyecto autosuficiente. Al cierre de 1976, las ventas de Metalarte alcanzaron un total de \$47,000 y la empresa poseía un total de 10,000 pies cuadrados en instalaciones. Para 1978 el capital de Metalarte alcanzaba los \$576,000 y registraba ventas por valor de \$174,000. No obstante, para ese mismo año reflejó una pérdida operacional de \$94,000 que pudo ser compensada por las subvenciones de la Agencia de Servicios Comunales de Puerto Rico.

Ante un inminente cierre en diciembre de 1980, la Agencia de Servicios Comunales traspasó a Las Flores Metalarte Inc., toda autoridad, control y supervisión que tenía sobre activos de la empresa. En este mismo año, la contratación de los servicios técnicos de la *Industrial Cooperative Association (ICA)* en Boston, fue una acción estratégica. Metalarte redefinió su misión, reorganizó su estructura y adoptó nuevas tecnologías para la producción y la administración. Con este asesoramiento técnico que se extendió por cuatro años Metalarte pudo llegar a ser en una de las empresas más grandes de su ramo y la mejor organizada para crecer.

Para 1982, la empresa poseía un capital de un millón y efectuaba ventas que sobrepasaban el medio millón de dólares anuales. Las aportaciones externas seguían siendo necesarias para balancear el déficit



resultante de las operaciones que ascendía en ese momento a \$49,300. Hasta 1983, se habían recibido \$783,836 en fondos federales, incluyendo un donativo de \$250,000 del Economic Development Administration (EDA) del Departamento de comercio Federal para ampliar las instalaciones. En 1984 el balance operacional ya era positivo y de aproximadamente \$38,000 resultante de unos ingresos netos de \$46,000 el año anterior y un monto total de ventas de \$800,000.

Para 1985 las subvenciones federales acumuladas ascendieron a \$1.2 millones. Este año, el capital de la empresa era de \$2.3 millones y sus ventas sobrepasaban el millón de dólares, generando \$179,000 en sobrantes netos. Con 70 empleos directos, la empresa figuraba entre las primeras 14 de las 76 existentes para aquel entonces en el sector de muebles.

Crecimiento: 1984 - 2000

Para diciembre de 1990 Las Flores Metalarte Inc., poseía un total de activos de \$3.2 millones, generaba un volumen de ventas de \$3 millones, un ingreso neto de \$272,000 y proveía empleo a 84 personas. En 1993 el ingreso neto fue de \$140,000 y un poco más de \$4.1 millones de dólares en ventas.

Metalarte pudo construir nuevas edificaciones e incrementar el número de empleos y la oferta de nuevos productos gracias a una nueva inyección de capital externo de \$600,000 en fondos adicionales de la EDA. Gracias a esta inversión, la empresa incursionó en el mercado de los muebles tapizados.



En 1994 Metalarte cambió el almacenaje de muebles terminados a una producción de muebles "completados a tiempo", reduciendo costos e incrementando la eficiencia. Para final de 1994, las ventas eran de \$5.5 millones, 34% más que en 1993. En una industria de \$300 millones al año, Metalarte capturó un porcentaje de 2% de participación en el mercado.

Metalarte fue premiada por Puerto Rico 2000 con su Premio de Excelencia en el área de Liderazgo Estratégico en 1997. Dicho reconocimiento fue producto del sistema de mejoramiento continuo implementado y los resultados favorables que logró la empresa.

La empresa hoy

Metalarte ha avanzado mucho a partir de sus humildes comienzos. Inicialmente operaba en un edificio de 1,000 pies cuadrados construido por la misma comunidad. Hoy día posee un área de producción de 140,000 pies cuadrados distribuidos en seis edificios diferentes. El trabajo es organizado en varias unidades: *corte, ensamblaje, trabajo por encargo especial, ventas, entregas y administración.*

Cada división de producción tiene su propio supervisor quien trabaja con un grupo de operarios que oscila entre 8 y 25 dependiendo de las complejidades de las tareas. Los materiales llegan dentro de la planta y siguen un flujo continuo. Primero se cortan el laminado y la madera, para luego distribuir las piezas a las unidades de ensamblaje de juegos de cuarto, muebles de sala, gabinetes estándar y gabinetes por encargo especial.

El mercadeo de los muebles a las tiendas de ventas al detal lo realizan cuatro representantes de ventas, y la entrega la realiza directamente Metalarte en su flota de camiones.

La empresa tiene como política de ventas no vender muebles al detal. Recientemente integró estrategias relacionadas a la reducción de costos debido a que el 80% de los muebles vendidos en Puerto Rico son importados procedentes mayormente de China quienes son los competidores más fuertes y difíciles de igualar en precios. No obstante los productos de Metalarte son reconocidos por el diseño, la calidad de la materia prima y de sus acabados. Actualmente son comercializados por ferreterías como National Lumber and Hardware, tiendas de muebles al detal tales como Sedeco, Almacenes de Cadena como Massó y Home Depot y mayormente por Mueblerías y Ferreterías de toda la Isla.



La empresa ha incorporado estrategias de incentivos ampliando el paquete de beneficios ofrecidos a los trabajadores así como pagando un valor por hora por encima del mínimo legal establecido. La mayoría de los operarios de producción ganan una compensación por hora entre \$6.00 y \$7.00 dólares, la cual puede considerarse baja según los criterios aplicados en los E.U., pero que es compensada con la certeza de un empleo seguro, la oportunidad de aprender nuevas destrezas y la participación en la toma de decisiones. Reciben además un bono a final de año equivalente al 6% de su salario.

Peifer como ejecutivo principal gana aproximadamente 4 veces más de lo que ganan los trabajadores que comienzan, lo cual aún es bajo para la industria. Los salarios de los representantes de ventas están basados en comisiones de 4% sobre la venta, siguiendo un criterio común dentro de la industria de muebles. De este salario deben cubrir todos los gastos relacionados a su gestión de venta incluyendo transportación y comidas.

La Comunidad: recibiendo y reinvertiendo



En el periodo inicial de cualquier actividad empresarial, con o sin fines de lucro, las instituciones privadas y las agencias se preguntan cuan comprometido está el empresario con su proyecto. Antes de comprometer sus recursos, miran cuántos de sus propios recursos el empresario está dispuesto a arriesgar por su proyecto. La comunidad de Las Flores, demostró dicho compromiso de sobra, invirtiendo dinero, tiempo y trabajo.

Ante la falta de capital financiero, la comunidad invirtió su trabajo y su ingenio para obtener los recursos mínimos necesarios. El trabajo voluntario para la construcción del primer taller fue muestra del compromiso y la capacidad de autogestión de la comunidad. La consistencia interna de los residentes en sí dio resultado al lograr movilizar recursos locales y otorgarle legitimidad al proyecto ante los ojos de las instituciones privadas y públicas que le brindaron apoyo posteriormente. El éxito de lo que es hoy Metalarte se deriva directamente de este período inicial de autogestión.

El reclutamiento de un gerente experimentado fue factor esencial para asegurarle a las instituciones financieras y estatales que los recursos y la confianza a su esfuerzo comunitario tendrían los resultados esperados.

Una comunidad comprometida y una persona competente y de probada experiencia fueron seguridad suficiente para que quienes les apoyaron arriesgaran sus recursos en el proyecto.

Como hemos visto, Metalarte debe gran parte de su esfuerzo inicial a la comunidad de Las Flores, por su trabajo voluntario y la aportación de recursos locales. En contraprestación, continúa la empresa apoyando varias actividades de tipo social y educativo en la comunidad actualmente.

Con el fin de cumplir con su propósito original de promover el desarrollo económico de la comunidad y proveer empleos, LFM ha apoyado el establecimiento de otras empresas similares. Entre ellas la Asociación de Productores Independientes (API) que opera un taller de costura en un espacio cedido por LFM y el Taller de Artesanías Caney. LFM creó posteriormente una corporación independiente: Desarrollos Metalarte para ofrecer apoyo técnico y asesoría a proyectos comunitarios como API, Caney y otros.



Además, Metalarte subsidia al Head Start ubicado en la comunidad pagando la cuenta de electricidad y agua del centro, el cual atiende a muchos hijos de trabajadores de la empresa o de los residentes.

Disciplina de Mercado

Las empresas comunitarias enfrentan un dilema: *¿cómo compaginar la disciplina de mercado que deben imponerse con los objetivos derivados de su naturaleza social?* Su organización para la producción y venta de productos y servicios en el mercado implica que tendrán que ser igualmente competitivas y sostenibles financieramente que sus contrapartes en el sector empresarial tradicional. Por otra parte, su forma colectiva, filosofía autogestionaria y sus metas sociales hacen que su chispa empresarial se fundamente en una meta social más que una meta financiera.

En el mercado tradicional no existen términos medios: o se compite efectivamente o se desaparece. Esta competencia no resulta necesariamente compatible con el desarrollo comunitario porque exige eficiencia y productividad en materia de precio, calidad y servicio. Los imperativos de la producción y de la competencia en el mercado requieren que la empresa se concentre en sí misma, fortalezca sus operaciones y sistematice sus procesos de toma de decisiones.



Desde la creación de Las Flores Metalarte Inc., las necesidades de la empresa determinaron las prioridades de los líderes comunitarios, sin embargo éstos nunca abandonaron del todo su misión original. Los líderes necesitaron ser expertos en más de una función de la gerencia, ya que de su eficacia para definir y producir los resultados deseados, dependía el cumplimiento de la misión social y las metas de desarrollo económico comunitario.

En la propuesta aprobada por la Agencia de Servicios Comunales se trazó como objetivo, el establecer una empresa autosuficiente en un periodo de tres años. Sin embargo, el tiempo necesario para lograr consolidar un nuevo negocio es específico al negocio en sí, en cualquiera de los casos tanto para el sector con o el sin fines de lucro.

Cabe señalar que Metalarte se especializó en la producción industrial de gabinetes de cocina y no en la de muebles de sala o de cuarto. Estas últimas fueron las áreas que sufrieron el mayor impacto de la competencia de las importaciones. La selección e incursión en este nicho de mercado le representó una ventaja a la empresa.



Desde sus inicios, Metalarte contó con mejores instalaciones, equipo, personal y organización empresarial que los demás productores de muebles locales. Por estas razones pudo obtener contratos tanto en el sector privado, como con instituciones

cuasi gubernamentales, como la Corporación de Renovación Urbana y Vivienda (CRUV).

Las instituciones privadas y públicas continuaron ofreciendo un apoyo decidido a la empresa, en gran medida, por el crecimiento sostenido de las operaciones que se dio a consecuencia de este tipo de contratos y clientes.

Democracia y Participación

Metalarte como proyecto empresarial comunitario tuvo un trasfondo religioso muy significativo, marcado por la misión que venían realizando los Siervos Misioneros de la Santísima Trinidad. Dicha misión estaba dirigida a que los pobres asumieran control sobre sus vidas e iniciaran actividades de carácter productivo. Todos los proyectos debían tener una connotación característica: estar basados en la primacía del valor del trabajo sobre el del capital. En consecuencia, la empresa tuvo como principios básicos la organización cooperativa.

Desde sus inicios, el proyecto se incorporó como una corporación sin fines de lucro (CSFL) en función de su fin social y para facilitar el acceso a ayuda gubernamental. En la década de los ochenta, bajo la tutela de ICA, se consideró un cambio en la figura jurídica, reorganizando la CSFL como una cooperativa. Pero obstáculos con las fuentes de fondos que habían otorgado subvenciones y la alta intervención gubernamental que en el contexto del ELA dicha figura jurídica conlleva hicieron a los directivos cambiar de parecer.

Sin embargo, como parte del asesoramiento recibido del ICA, e influenciados por la filosofía de democracia participativa de las exitosas empresas del conglomerado cooperativista de la localidad de Mondragón en España, LFM inició una transición hacia una forma más democrática de administrar la corporación. El modelo de democracia participativa de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) es muy conocido y ha influenciado grandemente el movimiento cooperativo en Puerto Rico.

Para los directivos de Metalarte el esquema implantado por la MCC resultaba un marco de referencia que demostraba, como ellos ahora demuestran, que es posible operar exitosamente una corporación autosuficiente bajo un esquema democrático de administración.



Hoy en día, Metalarte es un ejemplo de cómo se puede establecer y mantener una estructura con el ideal de democracia y los controles compatibles cumpliendo a la vez con la función de proveer empleos y el fin de equidad económica. Metalarte ilustra esta realidad para una CFSL exenta, que compite en el mercado tradicional y que funciona como una corporación democrática controlada por sus trabajadores.

Las Flores Metalarte Inc., ha adoptado en su estructura varios de los lineamientos de la filosofía cooperativista promoviendo de esta forma la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Una asamblea general que incluye a todos los trabajadores es la autoridad máxima de la empresa. Los acuerdos se adoptan por mayoría y cada socio debe estar presente en la Asamblea para poder votar. Asambleas para tratar asuntos extraordinarios pueden convocarse directamente por un 30% o más de los socios.

Con un voto por persona, los trabajadores eligen democráticamente a los miembros de los órganos de gobierno: Junta de Directores, el Consejo Social y el Comité de Interventores.

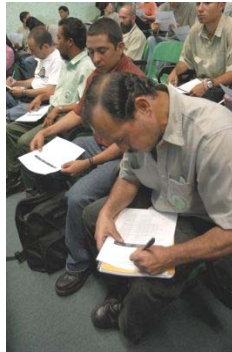


Ocho trabajadores y cuatro representantes de la comunidad forman parte de la junta más su Presidente Jaime Peifer, ejecutivo principal de la empresa quien participa sin voto. Al menos dos de los representantes de la comunidad coameña deben ser residentes del sector Las Flores. Cualquier socio o residente que cualifique con los criterios establecidos por reglamento puede ser candidato.

En los comienzos de la organización, la comunidad desempeñó un rol protagónico. A medida que la empresa iba tomando forma, la participación directa de la comunidad fue reduciéndose y formalizándose mediante su representación en la Junta de Directores.

El fundamento de la participación de los trabajadores en los mecanismos parlamentarios es la educación. LFM realiza esfuerzos institucionalizados por educar a los socios sobre los valores organizacionales de participación y democracia en su gestión.

Los equipos de trabajo son espacios por medio de los cuales los trabajadores reciben formación sobre sus derechos y responsabilidades como miembros con voz y voto. No obstante, los requerimientos imperativos de la producción dificultan muchas veces los procesos educativos constantes.



A pesar de la estructura democrática que rige a LFM, los trabajadores no tienen derecho propietario sobre el capital ni sobre los excedentes generados por su trabajo debido a su incorporación como CSFL. Pero esta experiencia empresarial no ha pasado desapercibida en tanto ha servido de modelo en los esfuerzos por promover el desarrollo económico comunitario mediante la autogestión ciudadana y para la promulgación de la Ley 74 del 29 de Agosto de 1990 que autorizó la organización de un nuevo tipo de corporación denominada como Corporaciones Especiales Propiedad de Trabajadores. Esta nueva figura les otorga a los trabajadores la oportunidad de tener derecho sobre la riqueza producida.

Lecciones aprendidas

Sin lugar a dudas, Metalarte es una empresa comunitaria sumamente exitosa. En su desarrollo se conjugaron muchos factores que resultaron claves: la comunidad, el trasfondo religioso, el liderato, un producto y mercado bien seleccionado, el apoyo voluntario de la comunidad, la figura legal que permitió el acceso a fondos públicos y privados, un asesoramiento técnico oportuno, entre otros.

La experiencia de Metalarte puede catalogarse como única y difícil de recrear en otras comunidades por lo especial de su proceso y su momento histórico. Metalarte, partiendo de un comienzo muy humilde, se ha transformado en uno de los fabricantes de muebles más grandes y exitosos de Puerto Rico. Como una firma de manufactura, Metalarte provee un modelo en el que los gestores de comunidad pueden formar empresas productivas y generar empleos locales. Además el efecto multiplicador de otros negocios y empleos indirectos.

Aunque Metalarte como CSFL exenta puede acceder a donativos y subvenciones del sector público y privado la gerencia se enorgullece de haber logrado la meta establecida en su reglamento corporativo de desarrollar una empresa autosuficiente económicamente.

Los resultados obtenidos por Metalarte al incursionar en su mercado nicho demuestran que la sustitución de las importaciones por productos locales puede ser una estrategia empresarial exitosa para las empresas de desarrollo económico comunitario. Metalarte es uno de los pocos fabricantes puertorriqueños que produce para la gente de la isla y cuyas ganancias se quedan en la comunidad.

Unas de las lecciones principales de este caso es que los esfuerzos internos para educar a los miembros, denominados como socios, hacen que la participación genuina y significativa en la toma de decisiones se materialice. Cumplir con este ideal sin menoscabar la eficacia y efectividad en la toma de decisiones ha sido uno de los principales retos para Metalarte por los recursos y energía que conlleva, indicó Jaime Peifer, en entrevista sostenida a Septiembre del presente año.

Metalarte ha apoyado la educación local, proyectos culturales y ha reforzado negocios locales. El sueño de sus fundadores y gestores es que Metalarte ofrezca financiamiento para negocios y asistencia técnica, como la Caja Laboral Popular de la exitosa red cooperativa de Mondragón. Tal vez el impacto más significativo de esta exitosa empresa ha tenido lugar fuera de los límites de su comunidad y del pueblo de Coamo, trascendiendo al ámbito nacional e internacional. Como compañía controlada por sus trabajadores, ayudó a difundir en docenas de otras comunidades en la isla la idea y la práctica de empresas con raíces locales con los trabajadores como propietarios. Las Flores Metalarte Inc., ha servido de ejemplo para instituciones académicas y gubernamentales interesadas en promover proyectos de desarrollo económico.

Metalarte ha alcanzado su éxito empresarial logrando otros objetivos consignados en sus reglamentos relacionados con crear conciencia sobre la dignidad del trabajo, educar y ayudar a la realización integral de los socios como seres humanos, trabajar en el desarrollo de una conciencia social, y lograr una mayor fraternidad entre los socios de la Corporación.

