

IX jornadas de Investigación  
de la Facultad de **Ciencias Sociales**

## Los Dilemas del Estado

Reformas | Largo plazo | Intervención

13 al 15 setiembre de 2010



Recuperación de  
empresas y  
construcción de  
autonomía a través  
de la comunidad: el  
caso de la  
Cooperativa de  
trabajadores del  
Molino Santa Rosa

Juan Pablo Martí  
Yaniré Perdomo Boga

# **Recuperación de empresas y construcción de autonomía a través de la comunidad: el caso de la Cooperativa de trabajadores del Molino Santa Rosa<sup>1</sup>**

Juan Pablo Martí<sup>2</sup> y Yaniré Perdomo Boga<sup>3</sup>

Universidad de la República

Uruguay

## **Resumen**

El trabajo explora la evolución del sector de cooperativas de trabajo en Uruguay, centrándose en una de las tendencias recientes: la recuperación de empresas por parte de los trabajadores. Comienza ubicando la evolución de las cooperativas recuperadas por sus trabajadores y se centra en la presentación del caso de la Cooperativa de Trabajadores Molino Santa Rosa (CTMSR), ubicada en el Departamento de Canelones, Uruguay. Se presentan los resultados del estudio realizado en marco del Proyecto de Investigación “Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR sobre el Sector Cooperativo” y pretende mostrar la posibilidad de recuperar empresas y construir autonomía a través de la comunidad. Se analizan especialmente para el caso del Molino Santa Rosa: (A) los efectos que genera sobre las unidades cooperativas el contexto de globalización e internacionalización de los mercados; y (B) la posibilidad de la intercooperación a nivel local como herramienta estratégica que permita enfrentar la globalización e internacionalización de los mercados y viabilice la construcción de autonomía de las empresas recuperadas por los trabajadores.

La estrategia metodológica se inscribe en el estudio de caso como herramienta de descubrimiento de explicaciones causales. El método del caso intenta responder a preguntas del tipo “por qué” o “cómo” sobre fenómenos contemporáneos sobre los cuales no tenemos control.

Palabras claves: Cooperativa de trabajo, recuperación de empresas, autonomía, intercooperación, comunidad

Keywords: workers co-operatives, enterprises recovery, autonomy, local co-operation, community

---

<sup>1</sup> Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, Udelar, Montevideo, 13-15 de setiembre de 2010

<sup>2</sup> Investigador del Sistema Nacional de Investigación en Régimen de Dedicación Total en el Programa de Historia Económica y Social de la Facultad de Ciencias Sociales y miembro de la Unidad de Estudios Cooperativos de la Universidad de la República ([jpmarti@fsc.edu.uy](mailto:jpmarti@fsc.edu.uy)).

<sup>3</sup> Economista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República ([yanireuniversal@gmail.com](mailto:yanireuniversal@gmail.com)).

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
A.	PRESENTACIÓN DEL TRABAJO .....	3
<b>II.</b>	<b>LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO EN URUGUAY .....</b>	<b>4</b>
A.	LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO .....	4
B.	LOS ORÍGENES DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO.....	4
<b>III.</b>	<b>EL CASO DE LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES DEL MOLINO SANTA ROSA</b>	<b>6</b>
A.	EL SECTOR DE ACTIVIDAD.....	6
B.	EL PROCESO DE CONFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA .....	8
C.	CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LA COOPERATIVA .....	10
D.	LA INTERCOOPERACIÓN COMO RESPUESTA .....	18
<b>IV.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>
<b>V.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES .....</b>	<b>27</b>
A.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS .....	27
B.	ENTREVISTAS.....	28

## **I. introducción**

### **A. Presentación del trabajo**

El presente trabajo constituye un estudio exploratorio sobre las cooperativas de trabajo del Uruguay y particularmente sobre el caso de la Cooperativa de Trabajadores Molino Santa Rosa, ubicada en el Departamento de Canelones, Uruguay. El trabajo se origina en un estudio exploratorio realizado en el marco del Proyecto de Investigación “*Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR sobre el Sector Cooperativo*”. Este proyecto de investigación, realizado por una red de universidades del MERCOSUR presento como objetivo el contribuir al desarrollo del movimiento cooperativo en la región a través de la generación de conocimiento que permitiera al movimiento cooperativo hacer frente a las oportunidades y desafíos de la integración regional.

En el caso particular de la cooperativas de Trabajadores Molino Santa Rosa se pretende mostrar la posibilidad de recuperar empresas y construir autonomía a través de la comunidad. Se analizan especialmente: (A) los efectos que genera sobre las unidades cooperativas el contexto de globalización e internacionalización de los mercados; y (B) la posibilidad de la intercooperación a nivel local como herramienta estratégica que permita enfrentar la globalización e internacionalización de los mercados y viabilice la construcción de autonomía de las empresas recuperadas por los trabajadores.

La unidad económica seleccionada para realizar el estudio es una cooperativa de trabajo que surge a partir de un proceso de recuperación de la empresa por parte de los trabajadores y que ha demostrado la capacidad de sus trabajadores de asumir responsablemente el protagonismo de la actividad que desarrollan. El período de analizado es a partir de la recuperación de la empresa y la conformación de la unidad alternativa en el año 1999 hasta nuestros días.

Se empleó una metodología de tipo cualitativo que implicó la realización de entrevistas a cooperativistas y representantes de la comunidad de Santa Rosa, la participación en sesiones de la Comisión Directiva, consultas vía correo electrónico, análisis de documentos y observación directa.

El presente trabajo se organiza de la siguiente manera. En una primera parte se exponen los antecedentes del Sector de cooperativas de trabajo en el Uruguay y particularmente de las empresas recuperadas. A continuación se presenta el caso de la Cooperativa de Trabajadores del Molino Santa Rosa, presentándose en primer lugar el sector de la Industria Harinera con la intención de contextualizar el análisis en términos estructurales y coyunturales. Seguidamente se introduce el proceso de conformación de la Cooperativa para dar lugar a su caracterización económica y social. Posteriormente se analizan el caso de la cooperativa, dando cuenta especialmente de: la generación de puestos de trabajo, las remuneraciones y los beneficios sociales de los cooperativistas, la producción, la comercialización, los proveedores y la contribución al Desarrollo Local son los capítulos seleccionados para explorar las características de la unidad. A continuación se ubica la Cooperativa en el contexto de la globalización y de la integración regional presentando las estrategias de intercooperación desarrolladas por la cooperativa.

A pesar de encontrarse en un contexto de mercado dominado por empresas capitalistas, la Cooperativa ha sido exitosa en mantener e incrementar las fuentes de trabajo que genera, ha conquistado la propiedad colectiva de la planta y de la producción que realizan. Cada nueva conquista fortalece la identidad colectiva en construcción y

reafirmación desde el momento en que el factor trabajo comenzó a construir su autonomía.

La herramienta de la intercooperación emerge como una alternativa a ser aprovechada, como un potencial que no ha tenido la capacidad de actualizarse hasta el momento de manera efectiva.

## **II. Las cooperativas de trabajo en Uruguay**

### **A. Las cooperativas de trabajo**

Las cooperativas de producción y trabajo son empresas puesto que son unidades de gestión que utilizan autónomamente un conjunto de factores económicos y cumplen las funciones de producción, comercialización, administración, etc. Pero no son empresas de tipo convencional, ni a ellas puede atribuirse las características y connotaciones de la teoría de la empresa, que entiende empresa como inversión de capital que, en combinación con otros factores contratados y que implican costos, busca maximizar la rentabilidad del capital invertido. La mayoría de las cooperativas no son verdaderas inversiones de capital ni su lógica la de la rentabilización del capital invertido. Son un modo de emplear de manera autónoma las propias fuerzas de trabajo; son una alternativa al trabajo asalariado o dependiente. Lo que hacen los organizadores de este tipo de empresas es invertir su trabajo, y es por esto que deben ser reconocidas como empresas de trabajo o fundadas en el trabajo, donde es el trabajo el factor predominante y central (Razeto 1991: 54).

El autor antes citado define empresa de trabajadores como:

“Aquella en que los sujetos que aportan el factor trabajo son los que la organizan, poniendo los objetivos generales perseguidos por la operación de todos los factores intervinientes. ...el objetivo económico de estas empresas es la valorización máxima del trabajo realizado (invertido) en la empresa; de este modo, el resultado o beneficio económico no se define como ganancia del capital sino como ganancia del trabajo” (Razeto, 1988: 102)<sup>4</sup>

Los trabajadores además de aportar su trabajo deben ser capaces de organizar económicamente los factores y a los sujetos que los aportan y representan en una unidad de gestión que opera racionalmente tras la persecución de determinados objetivos generales de la empresa. Esto implica que para constituir la empresa deben poseer capacidad organizativa, espíritu de empresa, iniciativa, información y conocimientos.

Es evidente que una empresa organizada en base al factor trabajo aislada y dentro de un contexto en el que el trabajo se encuentra socialmente subordinado, tiene escasas posibilidades de operar coherentemente conforme a su propia lógica. Pero un conjunto de empresas cooperativas organizadas por el trabajo estarán en mejores condiciones para conservar su identidad, desarrollar su autonomía y operar coherentemente en el mercado; constituyendo un verdadero “sector” de la economía.

### **B. Los orígenes de las cooperativas de trabajo**

Al igual que otras cooperativas, la Cooperativa de Trabajadores del Molino Santa Rosa surge en un contexto de crisis económica y social. A fines de la década de 1990 se produce la quiebra de numerosas empresas y la aparición de varios casos de

---

<sup>4</sup> Sin embargo, Razeto (1988: 102) advierte que “... en la medida que dicha empresa opere en un mercado de intercambios, al menos una parte de dicho beneficio o ganancia asume la expresión monetaria, pero no por eso se tratará de una ganancia del capital”.

recuperación de empresas por parte de sus trabajadores bajo la modalidad de cooperativa. Si bien el fenómeno de recuperación de empresas es una constante histórica en nuestros países (Terra, 1986 y Guerra, 1997), el proceso comienza a cobrar más intensidad hacia finales de los noventa y es en el año 2000 donde este fenómeno se hace más notorio. En este año se registran, tanto en Argentina como en Uruguay, una serie de casos en los que algunos trabajadores, para enfrentar el cierre de sus fuentes de trabajo, toman la fábrica y la ponen en marcha generalmente bajo la modalidad de cooperativas de trabajo. El fenómeno ha sido objeto de diversos estudios (en Argentina: Deledicque, 2005; Mantegani, 2003; Rezzónico, 2002 y Fajn, 2003 y en Uruguay: Martí et al., 2004; Udelar, 2004; Plá, 2005 y Torrelli, 2005). En Argentina para el año 2005, se estiman en 161 empresas que nuclean a 9.100 trabajadores aproximadamente (Ruggeri, 2005). En Uruguay, las dimensiones del fenómeno son más reducidas, en parte debido a un problema de escala. Estudios recientes estiman en alrededor de 20 las empresas recuperadas (Martí et al. 2004). Si bien, en términos cuantitativos la cantidad de empresas recuperadas no es significativa, la originalidad del fenómeno, su capacidad para dar respuesta al desempleo y la posibilidad de constituirse en portadores de una nueva identidad, lo tornan relevante.

La recuperación de empresas no es sino una de las modalidades que da origen a las cooperativas de trabajo. Distintos autores ubican la recuperación de empresas al momento de analizar el origen de las organizaciones cooperativas (J. Vanek, 1985 y Terra, 1986). Vanek (1985), reconoce cinco modalidades de nacimiento: a) la quiebra: cuando los trabajadores asumen la gestión de la empresa capitalista arruinada; b) la reorganización amigable o muy amigable: una empresa tradicional, vital y con buen funcionamiento se reorganiza en forma cooperativa con el consenso de todas las partes e incluso la iniciativa del propietario; c) la reorganización agresiva: los trabajadores imponen la autogestión con huelgas y acciones hostiles; d) la formación espontánea de una nueva cooperativa que nace sin experiencia previa; y e) la formación inducida del exterior: la empresa se crea de cero pero con la ayuda de instituciones u organizaciones externas que no forman parte de la cooperativa. Terra (1986) propone distinguir las siguientes matrices de surgimiento de las cooperativas de producción: a) Cooperativas que nacieron por la transferencia a los trabajadores de empresas deficitarias, públicas y privadas. Este es el caso de las llamadas Empresa Recuperadas; b) Cooperativas que nacieron de un impulso autónomo de los propios socios en busca de superar los modelos de producción capitalista y de obtener una nueva forma de relación social y productiva; c) La organización cooperativa creada por una organización externa, no cooperativa ella misma pero muy motivada y altamente competente, que le dio la eficiencia empresarial y orientó la capacitación y gradual transferencia a la autogestión, una vez pasada la etapa creativa y lograda la consolidación. Este es el caso típico de incubaje de cooperativas a través de ONG's o de la acción de universidades. Atendiendo la realidad actual de América Latina podríamos reconocer como otra modalidad a las cooperativas promovidas por la acción estatal. En este sentido, en los países de la región observamos frecuentemente políticas públicas que promueven la formación de cooperativas. El motivo de esta subdivisión radica en que esta modalidad no obedece a la lógica de la incubación sino más bien a objetivos de política pública.<sup>5</sup>

Respecto del caso particular de las empresas recuperadas, Terra (1986) sostiene que el lastre de las que surgen con este origen hace presumir difícil su viabilidad, a pesar de que puedan recibir ayudas importantes, sea de quienes tratan de desprenderse de ellas,

---

<sup>5</sup> Estas ideas se desarrollan con mayor profundidad en Camilletti et al. (2005).

del gobierno que busca atajar el problema político y social inminente que su cierre aparejaba o de otras organizaciones sociales. Es por esto que el caso de la Cooperativa de Trabajadores del Molino Santa Rosa adquiere mayor relevancia.

El concepto de *empresa recuperada* se presta a debates y discusiones. En efecto, lo que en principio puede resultar un concepto relativamente claro que da cuenta del hecho que un conjunto de trabajadores reactivan una unidad productiva que anteriormente era gestionada convencionalmente, adquiere complejidad a medida que se analizan las experiencias. La puesta en marcha de la unidad productiva puede abarcar diferentes situaciones dentro del amplio concepto de empresas recuperadas, desde la continuidad del grupo original, pasando por la conservación figura jurídica o las maquinarias, hasta la recuperación de un conjunto de saberes adquiridos.<sup>6</sup>

Para salvar la discusión y tornar operativo el concepto, seguiremos a Ruggeri (2005: 23) quien considera a la empresa recuperada como

“... un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional, cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas”.

Los estudios muestran que los trabajadores, ante una situación límite como el cierre de la empresa, buscan una solución que evite la pérdida del empleo en un contexto recesivo y un mercado laboral saturado. Los trabajadores se resisten a aceptar el cierre de la empresa y se plantean luchar para evitar la pérdida de la fuente de trabajo. En muchos casos, ello implicó asumir nuevas responsabilidades: además de las tareas que desarrollaban en el proceso productivo, debieron hacerse cargo de tareas administrativas e inclusive de la limpieza y el mantenimiento de la planta; y desplegar nuevas lógicas de acción (Martí et al., 2004).

### **III. El caso de la Cooperativa de Trabajadores del Molino Santa Rosa**

#### **A. El sector de actividad**

En la descripción de la cadena triguera la molienda se asocia a la primera fase de su etapa industrial. La producción harinera en Uruguay se encuentra altamente concentrada implicando que un número reducido de molinos controlen más del 80% del mercado.

La existencia de economías de escala interna –resultado de la incorporación de tecnología avanzada –; la capacidad de responder a los elevados requerimientos de capital de trabajo que son necesarios al comienzo de la zafra para adquirir el trigo a precios más bajos; la posibilidad de captar como clientes agentes significativos en la segunda fase industrial que aseguren la demanda; son causas de la concentración que a su vez la refuerzan.

Se establece como período de análisis para realizar algunas puntualizaciones en lo que refiere a la evolución del sector triguero el tramo que acompaña la actividad de la Cooperativa de Trabajadores Molino Santa Rosa desde su constitución como tal en el año 1999.

En términos de la producción de trigo durante el período observado se detecta una irregularidad en la zafra 2001-2002 debido a la intervención de factores que afectaron negativamente la cosecha: las condiciones del clima y la contaminación producida por

---

<sup>6</sup> Una discusión al respecto se puede encontrar en Martí, 2005.

el Fusarium<sup>7</sup> resultaron en la disminución del área sembrada (125.000 hectáreas), los volúmenes cosechados (143.600 toneladas) y la calidad del producto (cuadro 1).

**Cuadro 1. Producción, Área Sembrada y Rendimiento del Trigo**

Zafra	Producción (en miles de toneladas)	Área Sembrada (en miles de hectáreas)	Rendimiento (kg./há)
1999/00	377,2	196,5	1920
2000/01	324,4	128	2534
2001/02	143,6	125	1149
2002/03	205,8	137,1	1501
2003/04	326	117,7	2769
2004/05	532,6	179,3	2970
2005/06	454,1	153,5	2958
2006/07	611,2	193,5	3160

Fuente: MGAP/DIEA, Anuario 2007

La escasez generada en el mercado doméstico implicó un incremento de los volúmenes importados durante el período afectando los saldos comerciales. En 2002 las importaciones de trigo se sitúan en 228.576 toneladas y en 2003 en 251.372 toneladas, frente a exportaciones nulas en el primer año y correspondientes a 19 toneladas en el segundo (cuadro 2).

**Cuadro 2. Exportaciones e Importaciones de Trigo (en toneladas)**

Año	Exportaciones	Importaciones
1999	141664	1568
2000	12198	6025
2001	0	39025
2002	0	228576
2003	19	251372
2004	0	97519
2005	86820	32454
2006	0	1477

Fuente: MGAP/DIEA, Anuario 2007

La producción se expande progresivamente hasta visualizarse un pico en la zafra 2004–2005 (532.600 toneladas). Adicionalmente, si se comparan los valores con los correspondientes a la zafra 2001–2002, el área sembrada se ve incrementada (179.300 hectáreas) y el rendimiento es mayor (2.970 kg./há.) debido a que el aumento de la producción es mayor que el del área sembrada. Como consecuencia del mayor volumen producido caen las importaciones de trigo: en 2004 bajan a 97.519 y en 2005 a 32.454 toneladas, siendo nulas las exportaciones en 2004 y de 86.820 toneladas en 2005.

El período 2005–2006 muestra una caída de la producción (454.100 toneladas) con respecto a la zafra anterior para situarse en el mayor nivel del tramo considerado en la zafra 2006–2007 (611.200 toneladas), verificándose una pequeña caída (2.958 kg./há) y luego incremento (3.160 kg./há) del rendimiento. Exportaciones nulas de trigo en 2006 se verifican frente a importaciones de 1.477 toneladas.

---

7 Los [hongos](#) del género *Fusarium* tienen gran importancia económica como plagas de los cultivos, principalmente [Fusarium oxysporum](#), provocando la [fusariosis](#). En el cultivo de trigo, el golpe blanco o fusariosis de la espiga es una enfermedad causada predominantemente por el hongo *Fusarium graminearum* (Schwabe) anamorfo de *Gibberella zeae* (Schw.) Petch. Mundialmente la enfermedad es común en áreas de cultivo de trigo húmedas y semihúmedas (INTA, 2007)



Con respecto a la evolución de los precios del trigo interesa destacar la caída verificada en el Año 2002 a U\$S 73 la tonelada (dólares corrientes) en respuesta a la baja calidad del trigo producido internamente como consecuencia de la contaminación generada por el Fusarium (Cuadro 3). El valor más alto de la serie se evidencia en el Año 2006 situándose en U\$S 160 (dólares corrientes).

**Cuadro 3. Precio del Trigo (en dólares corrientes)**

Año	Precio del Trigo (U\$S corrientes/ton)
1999	104
2000	114
2001	122
2002	73
2003	148
2004	146
2005	138
2006	160

Fuente: MGAP/DIEA, Anuario 2007

Como se observa en el cuadro anterior el precio de trigo ha ido en aumento. En el año 2007, y debido a la escasez verificada en el mercado, el precio del trigo registra niveles históricos, situándose en U\$S 370 la tonelada:

*“Estos precios nunca se habían visto, es histórico. Es difícil si el principal costo de producción es la materia prima, que anda entre un 75, 80%, dependiendo del valor, te aumenta un 130, un 140% en un año, es muy difícil que una empresa chica pueda financiar eso con capital de trabajo propio, es casi imposible... Hoy ya hay dos o tres molinos que están en seguro de paro hace tres meses, no es porque hayan hecho mal las cosas, ni siquiera las oficinas estatales que están dedicadas a esto supieron preverlo, hemos estado reunidos con OPYPA, no supieron prever este escenario, la tendencia sí pero no los valores, sorprendió a todo el mundo” (socio de la CTMSR).*

Los pequeños molinos que se posicionan como tomadores de precios en una estructura de mercado oligopólica no presentan condiciones para sostenerse frente a las fluctuaciones que se están verificando.

Es necesario diferenciar dos situaciones que generan efectos diferenciales sobre la industria harinera. Atender en primer lugar a la demanda interna, generando una comercialización a nivel internacional de los excedentes que puedan ser exportables no tiene las mismas consecuencias que exportar la producción sin considerar la demanda que se generará internamente, resultando en escasez y elevación de los precios.

## **B. El proceso de conformación de la cooperativa**

La Cooperativa de Trabajadores Molino Santa Rosa es un molino harinero que industrializa trigo como molienda principal y maíz, ubicados geográficamente en la localidad de Santa Rosa, calle Primitivo Cabrera s/n, en el centro del Departamento de Canelones, Uruguay, a 54 Km. de Montevideo y a 20 Km. de la capital departamental.

En el Año 1925 el Molino inicia sus actividades en el edificio construido por la empresa Campomar con esa finalidad. Al comienzo la actividad principal era la fabricación de fideos, el Molino existía para producir la harina necesaria como insumo. La población ocupada en la fidería superó las trescientas personas, mayoritariamente constituida por mujeres. A fines de la década de los 50 se reestructura la empresa, cerrando la fábrica de fideos para desarrollar la molienda como actividad principal, ampliando la capacidad de producción del Molino a la que se verifica actualmente: 120 toneladas diarias. Menciona el entrevistado:

*“Eso fue un quiebre durísimo para el pueblo en ese entonces, mucha gente quedó sin trabajo, de trescientas personas se vinieron a setenta personas que es lo que se precisa para el Molino y también la mayor parte hombres porque el trabajo es pesado, fue todo un cambio duro”.*

En la última década el Molino pasó por las manos de dos empresas: desde 1988 a 1993 una cogestión de la Corporación Nacional para el Desarrollo – que la había tomado luego del quiebre de la sociedad anónima a quien pertenecía, con la intención de sanearla y venderla – y desde 1993 hasta 1998 una nueva Sociedad Anónima: Saltram SA, que estuvo trabajando hasta la quiebra definitiva.

La Cooperativa se funda el 14 de abril de 1999 como resultado de la decisión de los trabajadores que estaban empleados en la empresa anterior luego de un largo proceso. Expresa un entrevistado: “La idea de la Cooperativa nace en el taller, de varias charlas que se hacían, a veces de ratos que habían libres... Héctor Bermúdez, que fue la persona que tuvo la visión, la iniciativa de la Cooperativa, era mecánico”.

El seguro de paro en el que se encontraba la mayoría de los socios fundadores – 44 en total – se prolongó hasta diciembre de 1999. Recién en agosto del Año 2000 la Cooperativa comienza a desarrollar actividad comercial, se inscribe en la Dirección General Impositiva y en el BPS. Durante el período intermedio entre abril de 1999 y agosto de 2000 los integrantes de la Cooperativa realizaron paralelamente un trabajo colectivo de discusión sobre la conformación y funcionamiento de la Cooperativa y trabajos voluntarios de mantenimiento en la planta.

La motivación fue la urgencia por recuperar la fuente de trabajo, la Cooperativa

*“no nació por convicción, nació por necesidad: el trabajo y eso se refleja todavía. La única y principal motivación era el tema de no quedarte sin trabajo, no hay otra industria molinera en Canelones, la gente que tiene cierto oficio dentro del Molino no lo iba a poder desarrollar en otro lado acá, se iba a tener que ir. La industria molinera cada vez está requiriendo menos gente... El que hubiera querido seguir trabajando en molinería, casi seguro que no iba a tener posibilidades”.*

Saltram S.A. había sido expulsado del Molino como resultado de un proceso de intimidación judicial iniciado por el Banco República, su principal acreedor, quien concede a la Cooperativa en el Año 2000 el derecho a ocupar la planta. Con la intención de comprarla se desarrolla un proceso de negociación con el BROU, finalizado en diciembre de 2003, cuando el Directorio accede al acuerdo obligándose a intentar ser el mejor postor en el remate judicial que se ejecutaría.

Durante el mismo período la sociedad anónima realizó sucesivos intentos sin éxito para acceder a un concordato que le permitiera volver a trabajar legalmente en la planta y tener un plazo para pagar sus deudas:

*“Cuando logramos el acuerdo después nuestra presión cambió, primero era frenar el remate porque no teníamos el acuerdo, después fue acelerar el remate para que no llegara con el concordato la sociedad anónima... El 21 de junio de 2004 se hace el remate judicial, el mejor postor y el único oferente fue el BROU, hoy somos dueños de la planta, vamos amortizando al día el crédito. Hoy le estamos debiendo al BROU 184 mil dólares, hay plazo hasta el 2011 para cancelar la deuda... Todo el mundo identifica la Cooperativa como que nació en el 2004, fue el hecho más notorio, que puso más en la prensa a la Cooperativa, pero en realidad la Cooperativa hoy está cumpliendo ocho años, el 14 de abril, de funcionamiento colectivo”.*

### C. Caracterización económica y social de la cooperativa

Alcanzar cada objetivo propuesto se manifiesta en un incremento de la eficacia de la acción emprendida por la Cooperativa, sobre todo en términos cualitativos, porque las conquistas refieren a aspectos fundamentales en el proceso de constitución de la unidad económica alternativa – recuperar la fuente de trabajo, lograr la propiedad de la planta y de la producción –, implicando trascender desafíos radicales y por tanto constituyéndose en un factor de fortalecimiento de la identidad colectiva y elevación de la autoestima personal y grupal. Resulta interesante destacar que el mayor aprendizaje que el entrevistado consideró la Cooperativa ha adquirido de la experiencia colectiva se asocia a la recuperación de la autoestima: “Que se es capaz de hacer muchas cosas que de repente al principio era una utopía”, trascendiendo los límites que imponen mensajes como “que no se puede hacer, que acá en Santa Rosa no se puede”.

Un objetivo planteado al inicio de la actividad de la Cooperativa y ya cumplido fue la realización de trabajo voluntario para el mantenimiento de la planta, así como la discusión colectiva necesaria para la conformación de la Cooperativa:

*“Entre abril del 99 y agosto del 2000 la Cooperativa básicamente hizo un trabajo, primero colectivo de discusión, sobre cómo se iba a formar la Cooperativa, cómo iba a funcionar, cómo se iban a distribuir las tareas, y juntamente cuando se hacían este tipo de cosas también se hacían trabajos voluntarios de mantenimiento en la planta”.*

Dos objetivos que han sido cumplidos son recuperar la fuente de trabajo y lograr la propiedad de la planta: “En un primer lugar fue recuperar la fuente de trabajo, como diera lugar. Después vino una segunda etapa que era adueñarse de la planta, ese fue un gran objetivo que se cumplió en el 2004”.

Aún pendiente debido al establecimiento de otras prioridades se presenta como un objetivo fundamental la realización de reinversiones en la planta: “Con la amortización de los créditos por comprar la planta más el capital de trabajo que se necesita para mover esto todos los meses del año, es imposible que podamos hacer reinversiones”.

Un objetivo en proceso es aumentar la canasta de beneficios para los socios a través de alianzas intercooperativas:

*“Estamos viendo la forma de cómo podemos empezar a mejorar la situación interna de los socios, porque hasta ahora es un salario y nada más. Se están buscando otras cosas, se han logrado alianzas con cooperativas que venden servicios en la zona, la cooperativa odontológica. La Cooperativa paga un servicio mensual por el que todos los socios tienen derecho a la atención sin costo, este año se amplió a los integrantes de la familia... Se ha incorporado un seguro de salud para todos los socios que también lo paga la Cooperativa”.*

También se presenta como un objetivo en proceso de concreción el mejorar las remuneraciones de los trabajadores. Si bien en términos comparativos se evalúa la remuneración dentro de la Cooperativa como mejor que la recibida en la industria harinera, se pretende aún incrementarla: “Hay socios que de repente deberían estar ganando más pero se es consciente que no es el momento, que todavía se está en la etapa de inversión y que en la medida en que se pueda ir avanzando con la Cooperativa se va a tener que ir mejorando”.

Un objetivo adicional ya cumplido fue superar la etapa de trabajo a façon:

*“El comienzo fue 100 % de actividad a façon, no habían recursos para comprar materia prima, no había dinero, se buscaron dos o tres agentes que precisaban la harina y ellos trajeron el trigo y nosotros lo molíamos, se cobraba el servicio de elaborar la harina y no precisaba poner capital”.*

La actividad de la Cooperativa limitada a la molienda y al cobro por el servicio de elaboración de la harina no implicaba la necesidad de contar con capital de giro para la adquisición del grano. Al trascender esta fase la Cooperativa no sólo alcanza la propiedad de la planta sino que adquiere la propiedad de la producción que realiza:

*“La Cooperativa en abril de 2005 tuvo un desafío grande, hoy 100% de la producción que tiene es propia, se terminó en abril de 2005 con el último façonero... Eso también fue un nuevo desafío porque tuvimos que recuperar una parte de ventas que no teníamos pero con la satisfacción de que todo lo que se vende y se produce es de la Cooperativa. Ese es otro objetivo que fue cambiando, poder quedarnos nosotros con toda la planta para producir nuestra producción”.*

Un objetivo aún pendiente es el pleno empleo de los recursos productivos, la existencia de planta ociosa no permite incorporar todos los recursos en la función de producción transformándolos en factores.

Si bien se detecta la necesidad de expandir la frontera productiva a través de la concreción de proyectos de reinversión, más que el atraso en esos términos se presenta la dependencia del mercado para realizar las ventas como elemento que impide alcanzar el objetivo de pleno empleo. La participación acotada en el mercado opera como limitante dada la estructura oligopólica que lo caracteriza y la posición del emprendimiento en tanto unidad tomadora de precios:

*“Hay un 30% de la planta que está ociosa y ese es otro de los objetivos... poder poner esa parte a trabajar todos los días, no es fácil, para eso se requiere más capital, pero sobre todo se requiere mercado, que nosotros no tenemos acceso. Hay muchos lugares del mercado que no hemos podido acceder, entre ellos el mercado del Estado”.*

De este modo emerge también como un objetivo pendiente ampliar el acceso al mercado, mejorar la estructura en las ventas y la formación específica en esa área:

*“Lo que producimos hoy es en función de lo que vendemos por no tener más presión en las ventas, que no es fácil... no hay mucha gente formada en esa área... tampoco la Cooperativa tiene mucha estructura en la parte de venta que es otro tema que tenemos que desarrollar y es un objetivo para el futuro”.*

Un objetivo cumplido en 2005 fue la renovación en términos de infraestructura informática para la administración y el mejoramiento de la transparencia de la información:

*“Toda la parte administrativa se cambió, hoy está todo informatizado, creo que la gran inversión que se hizo en infraestructura después que inició la Cooperativa fue en informatizar toda la administración y de hacer un poco más cristalino todo lo que es la contabilidad... se compró el software necesario y el hardware también, hoy en día hay una red de cinco puestos donde se lleva la contabilidad física, económica y también de recursos humanos”.*

Un objetivo que se está trabajando refiere al establecimiento de un proceso de normatización de la producción, asociado a la mejora de la calidad del producto. Es un objetivo que se manifiesta coherente con el valor de respeto por lo que se produce y su calidad, que integra el núcleo de valores compartidos por los integrantes del colectivo:

*“El otro objetivo que empezamos a trabajar el año pasado fue tratar de vincular algún laboratorio público o para estatal para empezar un proceso de normatización de la producción y eso fue un objetivo que nos planteamos en el 2005 y que empezamos a desarrollarlo desde mayo de 2006. Se celebró un acuerdo con el LATU, estamos haciendo un trabajo de puesta a punto dentro del laboratorio con parámetros de ellos y eso va a terminar en algún proceso de trazabilidad de la producción a largo plazo: una serie de controles en todo el proceso de producción que garantiza que la producción se hizo de una manera preestablecida y que no hubieron fallas o errores...”*

*los pagos de los honorarios de los técnicos del LATU se hacen a través de la OPP y no son desembolso de la Cooperativa. Es un monto aproximado del proyecto de 10 mil dólares. Por ese lado también se está apuntando a la mejora de la calidad y al desarrollo de nuevos productos en el futuro”.*

Recuperar la fuente de trabajo se planteó como la motivación inicial para crear la Cooperativa. Los socios fundadores fueron 44 incorporándose nuevos cooperativistas a partir del remate judicial en el Año 2004. Actualmente los socios son 58 y trabajan en el Molino como colaboradores 10 empleados. Un total de 68 personas en planilla demuestran un crecimiento del 54,6% de puestos de trabajo desde su conformación como unidad económica alternativa.

Al ser el único molino harinero en la zona y demandar poca capacitación implica una oportunidad de trabajo para una masa laboral que habría tenido dificultades para insertarse en el mercado formal.

La intensidad del factor trabajo se evidencia en el proceso de negociación llevado adelante con el objetivo de conseguir el préstamo para adquirir la planta, en la demanda por mayor trabajo asociada al mantenimiento de maquinarias antiguas, en un tipo de gestión colectiva de la unidad que le asigna un rol central al trabajador en la toma de decisiones, en el uso de tecnologías que requieren práctica humana como vía para su incorporación.

El éxito de la Cooperativa, además de revelarse en mantener la fuente laboral de los trabajadores e incrementar el número de personas que se han incorporado a la actividad, se manifiesta en términos cualitativos. El trabajo es tratado y valorado de manera diferencial:

*“El recurso humano, cómo se maneja a la interna de una empresa con esta naturaleza, es distinto. El 80%, el 90% de la gente que trabaja aquí tiene un mecanismo que se autorregula, son ellos los que deciden cómo debe ser el sistema de remuneraciones, qué cosas deben estar incluidas en un reglamento de trabajo, qué cosas no, cómo se sancionan, eso se decide todo en asamblea... Otra particularidad es la flexibilización que se maneja aquí adentro. Determinados cargos que tienen que hacer otras funciones a veces por necesidad de la Cooperativa o de la planta y en eso se es bastante razonable. Hay mucha gente que eso lo toma muy a conciencia y lo hace cuando hay que hacerlo”.*

Las categorías económicas son los “factores económicos en cuanto se hayan constituido en la calidad de organizadores de unidades económicas, adquiriendo las características necesarias para convocar, subordinar y guiar a los demás factores necesarios” (RAZETO, 1994: 80). Organizar implica que el factor que se convierte en categoría debe cumplir un doble movimiento: un movimiento hacia la autonomía, o de autonomización y un movimiento complementario de universalización.

El *movimiento de autonomización* implica que el factor alcanza

*“conciencia de sus propios objetivos e intereses, y de sus propias capacidades y potencialidades para cumplirlos autónomamente, y disponer consecuentemente la voluntad necesaria para poner en actividad esas capacidades y realizar esos objetivos. Es un movimiento de levantarse por encima de los demás factores, comprenderse como sujeto, plantearse objetivos autónomos, considerarse en cierto sentido como un todo relativamente independiente y no sólo como una parte que está disponible y se ofrece para actuar con otros y para otros en una unidad ajena... consiste en el paso de una situación de factor “en sí” a un estado “para sí””. (Razeto, 1994: 80)*

Mediante el *movimiento de universalización* se logra jerarquizar los objetivos subordinados de los factores necesarios,

“implica ante todo tomar conciencia de los intereses particulares de aquellos, reconociendo sus objetivos como legítimos y haciéndolos en cierto sentido propios; y a la vez introducir y colocar los propios objetivos autónomos (los del organizador) en la actividad y funcionamiento de los factores subordinados. Esto significa con-formar a los factores subordinados, en el sentido de subsumirlos como parte y expresión de sí mismo, dándoles la propia forma (de la categoría organizadora)”. (Razeto, 1994)

Los integrantes de la Cooperativa empleados en el Sector Capitalista y luego en seguro de paro atravesaron el proceso de autonomización del trabajo respondiendo a las urgencias frente a la situación de desempleo u ocupación en empresas donde no pudieran desarrollar las capacidades acumuladas. El proceso de levantamiento del Trabajo, desarrollado de manera simultánea al proceso de construcción del colectivo, ha generado valor en términos de recuperar la autonomía sobre la propia fuerza de trabajo en la medida en que implicó tomar conciencia sobre el potencial del Trabajo de modo de priorizar sus objetivos e intereses, resultando en un incremento de la autoestima e identidad personal y grupal al verificarse la actualización de ese potencial, pasando de factor subordinado a Categoría Económica Organizadora de la unidad.

Más allá de la motivación inicial para la creación de la unidad, el proceso de fortalecimiento de la identidad y elevación de la autoestima asociado al levantamiento del Trabajo implica una transformación del factor en términos cualitativos. No sólo se logro mantener la fuente de trabajo sino que se verificó un proceso de valorización del recurso humano como consecuencia de los logros colectivos.

La motivación principal para realizar el trabajo en la Cooperativa es obtener remuneración y beneficios sociales adicionales asociados a la satisfacción de necesidades básicas:

*“Hay un peso grande de la remuneración. Se trabaja porque se quiere algo a cambio, que es la remuneración... una motivación grande es lo económico, hay familias atrás, donde en muchos de los casos el único ingreso es el de acá, pero también hay motivaciones extras del emprendimiento... tener determinados servicios que no se tenían, como la atención médica, los convenios con la cooperativa odontológica de la zona. Se está tratando de, a través de la Cooperativa, buscar la solución de la vivienda para algunos socios que no lo tienen solucionado. Eso ayuda a la motivación diaria del trabajo, de trabajar acá, que es distinto de trabajar en otro lado”.*

Si bien la motivación inicial es obtener remuneración y beneficios sociales – implicando una consideración del factor desde una dimensión cuantitativa– motivaciones adicionales responden a su carácter autónomo en tanto se busca demostrar la capacidad del emprendimiento de tomar decisiones y realizar acciones de calidad y se pretende una expansión de los efectos positivos a través del establecimiento de vínculos a nivel local, contribuyendo a un desarrollo endógeno:

*“Hay también por mucha gente un tema de orgullo de que hay que hacerlo bien, porque es nuestro, y eso es una motivación extra... Hay una motivación por que el emprendimiento pueda multiplicar cosas en la zona, eso también se ve. Hay motivación en desarrollar determinadas actividades culturales, que no tienen nada que ver con la actividad económica de la Cooperativa... ese compromiso con la zona es también una motivación extra por la que la gente participa”.*

En el proceso de universalización del Trabajo los integrantes de la Cooperativa dedicaron muchas horas a la negociación con el Banco República para adquirir la planta, así como a generar difusión e influencia política.

La información y energía demandada en el proceso de subordinación del factor medios de pago revela que para interesarlo el Trabajo necesitó entregar mucho de sí, siendo evidencia de la oposición existente entre el capital como categoría económica organizadora hegemónica y la posibilidad de levantamiento de otros factores dentro de unidades alternativas. El capital no está dispuesto a ceder cuotas de poder facilitando el levantamiento de otro factor en tanto opera con una racionalidad contradictoria a la que impregna los procesos en el Sector Cooperativo.

La calidad del factor trabajo incorporado en las unidades económicas se vincula a la valorización de formas diversas de Trabajo así como a la presencia de motivaciones alternativas para realizarlo.

Pese a detectarse la presencia intensiva del factor trabajo en la Cooperativa, Categoría Económica Organizadora de la unidad, se percibe una valoración diferencial de los distintos tipos de trabajos fuente de disociación:

*“Hay una diferencia grande pero no es del emprendimiento, es histórico en cualquier agro industria, hay una diferencia muy marcada entre lo que es planta y lo que es administración... hay un subgrupo que es producción y un subgrupo que es administración, que se separa un poco. Siempre se vio como que el trabajo administrativo se sobrevaluó más que el trabajo de producción, que el trabajo de producción está primero que el de administración y que debiera ser más importante, ese tipo de cosas pasa a la interna, tal vez haya menos que en otras épocas hoy, porque la gente que está en la administración vino de la producción, pero siempre hay ese problemita: alguien que sobrevalúa, según donde esté, su trabajo”.*

Si bien se genera una brecha menor que en el Sector Capitalista, la disociación es aún visible:

*“Se mantiene, es igual, de repente acá se ha ido minimizando y pienso que ha sido una de las causas el manejo de la información, porque la planta siempre estaba supeditada a lo que decía la administración y las órdenes de producción venían de la administración, hoy en día eso ha ido cambiando, hay una mesa donde se coordina el trabajo y hay una explicación de por qué hay que moler de tal manera y tantas horas, donde interviene la parte de producción, no sólo la administración”.*

Teniendo presente la distinción existente entre los conceptos trabajo y empleo, la remuneración obtenida en unidades autogestionadas es conceptualmente distinta a un salario, concepto asociado a la retribución recibida por el factor trabajo que es contratado por y colocado en situación subordinada con respecto al capital. Las remuneraciones implican una autoretribución que las personas generan por la realización de actividades laborales al poner en funcionamiento sus capacidades físicas e intelectuales participando directamente en el proceso económico.

Una remuneración alternativa se presenta como una forma de revelar una valoración alternativa del trabajo: si el trabajo es valorado de manera equitativa también debe ser remunerado equitativamente.

En la Cooperativa al valorarse de manera diferente los distintos tipos de trabajo se asignan remuneraciones diferenciales. El consenso sobre la equidad distributiva no se ha logrado, coherentemente con no haberse extendido a todo el grupo la conciencia sobre el valor del cooperativismo. Si bien los procedimientos para distribuir los beneficios generados no son equitativos, la brecha es menor que la existente en el Sector Capitalista y se basan en las decisiones adoptadas por la asamblea, siendo por tanto libremente aceptados por los asociados.

*“Hoy la Cooperativa tiene un promedio de sueldos que andan en los 10.000 pesos mensuales... cualquiera que trabaja hoy acá si sale a conseguir trabajo afuera*

*diffícilmente gane más de 5000 pesos, y seguramente no con los beneficios que tiene acá, posiblemente con alguna parte de su trabajo fuera de planilla”.*

En cuanto elemento motivador por excelencia en la Cooperativa interesa detallar cómo es el proceso de asignación de las remuneraciones para diferenciar las condiciones en que se encuentran los trabajadores de la Cooperativa con respecto al Sector Capitalista comparando el nivel absoluto de la retribución recibida y la diferencia que se genera internamente pretendiendo una aproximación a medir la equidad distributiva:

*“Hay distintas remuneraciones según el grado de responsabilidad que tengan en el trabajo. Por decisión de asamblea se ha tratado de que las diferencias en esas remuneraciones sean lo mínimo posible, se han dado varias veces aumentos de sueldo fijo, no en porcentaje, tantos pesos por hora, todo el mundo gana por hora, entonces son pesos fijos, tres pesos por hora a todo el mundo. Eso hace que los que ganan menos tengan un porcentaje de aumento mayor sobre su sueldo y eso ha ido disminuyendo la diferencia. Nosotros tenemos una diferencia hoy entre la persona que gana más y la persona que gana menos que son 18 pesos la hora, eso incluye a todos los encargados... en el laudo de nuestro sector la diferencia es de 22 pesos, y no incluye los encargados, porque los encargados no están laudados, los cargos de confianza no se laudan, se ha achatado mucho la pirámide”.*

En términos de la contribución del trabajo a la eficiencia es claramente el factor más intensivo:

*“Es importantísimo, es muy importante para el emprendimiento y la armonía que se necesita para trabajar en el día a día, ahí se cambia la valorización y es muy importante el tema de los procesos internos de las relaciones entre la gente que trabaja... pesa muchísimo cómo se maneje la materia prima pero sin duda cuando vos tenés que procesar esa materia prima, cuando lo entrás a planta es imprescindible el factor humano”.*

La contribución específica del factor humano se detecta

*“...en la calidad del proceso, en la calidad del producto, en la higiene del producto, todo ese tipo de cosas. Y hay algo que es multiplicar el trabajo de cada uno, siempre digo que el trabajo en grupo tiene que ser mayor que la sumatoria de los trabajos individuales, que el trabajo en colectivo tiene que multiplicarse, no sumarse y en eso sí cumple un rol decisivo el factor humano, y la responsabilidad que cada uno tenga en su cuota parte del proceso que le toca... aquí es más importante porque también esa misma persona está decidiendo una remuneración, está decidiendo una exigencia mínima para el trabajo”.*

Anualmente la Cooperativa procesa 20.000 toneladas de trigo y 2.000 de maíz utilizando un 80% de su capacidad instalada. La producción de 15.000 toneladas de harina fundamentalmente se comercializa a través de distribuidores y se destina a Montevideo y Canelones.

La intermediación está presente en las relaciones de intercambio establecidas por la Cooperativa:

*“El 90 % lo vendemos en Canelones y Montevideo. Después hay un porcentaje que se vende en Maldonado, Florida, San José, el 10 % restante. Comercializamos básicamente una parte importante de la producción a distribuidores, que después hacen esa distribución a escala más pequeña que nosotros no podemos hacer... tenemos venta directa a otras industrias como son la industria de la panificación: panaderías, fábricas de pastas... tenemos convenios para los subproductos con otras cooperativas como pueden ser las filiales de CONAPROLE de la zona para vender los subproductos que se sacan del trigo para consumo animal... Al distribuidor una o dos veces a la semana se le lleva un volumen, un camión entero y después lo distribuyen. Tenemos también algunas ventas directas a supermercados, a Macromercado, en Maldonado con Polacof, el Dorado, se le hace una harina para ellos”.*



Las compras de grano se han realizado en el país, salvo los años en los que la oferta interna fue insuficiente para cubrir la demanda. En el Año 2002 se importaron 500 toneladas debido a la contaminación causada por el Fusarium y en el corriente año se han importado hasta el momento 1400 toneladas como consecuencia de la escasez generada por haberse exportado la producción interna.

Los acuerdos vigentes para la compra de granos durante la zafra 2006 –2007 son: CALPROSE compra conjunta de 600 toneladas; Sociedad de Fomento de Valdense por 2000 toneladas; Sociedad de Fomento de Ortiz por 300 Toneladas; productores de la zona por 1200 toneladas y productores del litoral por 2000 toneladas.

Se pretende contribuir al desarrollo local a través de incorporar en la función de producción recursos generados en la localidad:

*“La materia prima es uno de los recursos más importantes que usa la Cooperativa... En el caso del trigo la Cooperativa está enmarcada en un proyecto donde se está tratando de fomentar los cultivos a nivel del departamento... estamos buscando un desarrollo local de los cultivos... lo que le interesa a la Cooperativa es fomentar nuevas fuentes de trabajo que no puede absorber, pero sí puede promover a través de este tipo de proyectos... A nivel local se participa en fomentar todo lo que es desarrollo de producción, de alternativa, fortalecimiento de sociedades de fomento, de otras entidades de base, eso se colabora”.*

El convenio con la Intendencia

*“consiste en que la Intendencia canalice productores de trigo, esta zona del noreste de Canelones siempre fue muy triguera y desde hace mucho tiempo se fue perdiendo la plantación de trigo en la zona... la Cooperativa se encarga cuando esté la cosecha de absorber todo el grano y pagarlo como está en plaza”.*

*“La zona rural está muy venida a menos, el lograr el convenio con la Intendencia es muy bueno. Le sirve al Molino que se plante trigo en la zona y también a los productores que saben que su producto está colocado”.*

Señala el Gerente de la Sociedad de Formento Rural:

*“Hay vínculo por el plan chícharo, los productores normalmente se reúnen en el local de la Sociedad. La Sociedad es el vehículo para hacer la convocatoria a los productores. Hoy por hoy hay dos planes que vinculan el Molino con la Sociedad”.*

Los productores del norte del país son potenciales proveedores:

*“La gente quiere trigo porque está escaseando a nivel mundial, acá en Uruguay una multinacional ya compró 100 mil toneladas y molinos grandes están señaando trigo. Los productores del norte, de Salto, Paysandú, que dentro de un mes estaría la cosecha, les habíamos comprado otros años y están llamando para saber si les vamos a comprar. Dependemos de la respuesta del banco, nos tiene un poco atados. La idea es acopiar 6 meses, se está manejando que cuando sea la cosecha del hemisferio norte pueda bajar algo, por marzo, abril. La idea es que el que compremos lo procesemos antes de julio, que la baja nos agarre sin trigo, sino vamos a perder mucha plata y puede ser un golpe duro para la Cooperativa”.*

La baja capacidad de acceder al capital de giro se manifiesta como un limitante: *“La Cooperativa pretende financiamiento hasta seis meses de producción, eso significa unas diez mil toneladas de trigo y si se mantiene el trigo al precio que está estamos hablando de más de tres millones de dólares”.*

La contribución que la Cooperativa realiza al desarrollo local se constituye en un elemento que evidencia la necesidad de estimular su fortalecimiento como unidad económica alternativa.

Se realizan actividades vinculadas al entorno que viabilizan el aprovechamiento y desarrollo de recursos locales no convencionales. La organización de la “Fiesta del Pan y el Vino” tiene como objetivo que

*“...puedan aprovechar todas las escuelas de la zona o gente particular a conocer el Molino, se les hace una visita guiada y después en la noche poder tener un ámbito donde distintos artistas locales puedan mostrarle al público local lo que hacen... No se persigue un fin de lucro con esa fiesta... el valor de una entrada el año pasado fueron 50 pesos, se hace muy accesible para que todo el mundo pueda venir, pero eso hace que siempre con las entradas andemos en los costos de la fiesta. Eso lo organiza todo en forma honoraria la Cooperativa, son horas que se invierten y que obviamente no se pagan. Este año vino muchísima gente y sobró dinero, sobraron mil doscientos dólares y con parte de esa plata se organizó el 6 de enero una fiesta para los niños... el resto se donó a la policlínica de la zona para adquirir una ambulancia, con el compromiso de organizar una rifa donde ese dinero se destinara a un premio importante. Esa es una actividad que tenemos nosotros, participando con la comisión honoraria de la policlínica a elaborar la rifa, a salirla a vender”.*

Una manera adicional de contribuir a la generación de externalidades positivas a través de la difusión de valores y creación de oportunidades para el desarrollo de potencialidades en el entorno se manifiesta a través de la articulación con organizaciones de la localidad como la policlínica y las escuelas. La integración de la Cooperativa a la Comunidad queda en evidencia en las declaraciones de aquellos que la representan:

El Secretario Adjunto de la Junta Local señala que el vínculo con la Cooperativa:

*“es de ayuda mutua, si hay necesidades de herramientas que la Intendencia no logra por sus propios medios se habla con el Molino, ellos ven qué pueden hacer, han ofrecido maquinaria para cortar el césped, hay una especie de convenio, se presta personal de acá, ellos prestan alguna herramienta, es muy sincronizada la cosa”.*

El Gerente de la Sociedad de Fomento Rural de Santa Rosa visualiza el rol de la Cooperativa como

*“...muy positivo, más allá de ser la fuente de trabajo que es, están integrados a la comunidad, dan apoyo a cualquier proyecto, como la policlínica local. Marca una diferencia con el comercio tradicional en cuanto a los laudos, los derechos laborales, es la impresión que tenemos, prácticamente toda la población”.*

Destaca que el sentir de los habitantes ha acompañado el proceso de autonomización de la Cooperativa:

*“La lucha de obtener el establecimiento fue algo que lo sintió toda la población, fue acompañado por la población... esta gente puso tres meses de trabajo de ellos sin cobro para levantar el Molino, asumieron el pago de deudas con BPS, Impositiva, con UTE, y logran que les den el local. Actuaron siempre muy claramente en la forma de manejarse en la parte laboral, han integrado nuevos cooperativistas y a la otra gente que trabaja se les respeta. Hace que haya un sentimiento de respeto, más allá de la importancia que tiene como fuente de trabajo, hasta ahora han ido a más, han integrado más gente, están haciendo cultivos con productores, chícharo, trigo, hay integración a varias puntas”.*

La Directora de la Escuela N° 119 señala que la Cooperativa está

*“...totalmente integrada, se integra a todas las actividades que proyecta la comunidad, colaborando con todos. Tienen su fiesta tradicional donde todas las instituciones somos invitadas a participar, colabora en todo lo que necesitemos como escuela... toda institución que solicite harina, ellos sin ningún problema. Además cuando hacen ese festival cada institución, ya sea educativa, de cualquier tipo de entidad tenemos nuestro espacio para mostrar todo lo que hacemos a través de ellos... Nosotros realizamos un festival anual, cuando armamos toda la parte de escenario son ellos los que vienen a colaborar con nosotros”.*

Declara el Secretario de la Junta:

*“Están en todo lo que tiene que ver con la parte social, colaborando con las instituciones, con el CAIF, han hecho espectáculos para el pueblo, en cada necesidad de la gente del pueblo la Cooperativa está, siempre que hay una urgencia es golpearles las puertas que colaboran... fue declarado de interés departamental... Tienen un espectáculo muy conocido, hace como seis o siete años, la edición del Festival del Pan y el Vino donde concurre todo el pueblo, van todas las instituciones, se expone en distintos estánds, están muy integrados, es parte de la ciudad”.*

El rol de la Cooperativa en términos de la generación de trabajo emerge también de las declaraciones:

*“Ha sido muy positivo. Antes era gente de otros lugares que venía a trabajar al Molino, desde el momento que la agarraron los mismos trabajadores es toda gente de acá de la ciudad y ayuda a un montón de familias”.*

*“Tenemos un altísimo porcentaje de padres de nuestros alumnos que son cooperativistas... están siempre en contacto con la escuela”.*

*“Siempre fue fundamental. La empresa del Molino en el pueblo siempre fue importante, en alguna época fue más por el número de empleados que tenía, más que fundamental para el pueblo, hoy no tiene tal magnitud pero igual es importante. Una fuente de trabajo en estos lugares es muy valorada”.*

#### **D. La intercooperación como respuesta**

La manera como los procesos de globalización son percibidos por los integrantes de la Cooperativa revela la posición subordinada de la unidad, en tanto desarrolla una actividad económica dependiente en alto grado de las condiciones externas, vulnerable a los impactos que resulten de decisiones y acciones tomadas por las empresas que concentran poder de mercado:

*“La globalización es cuando vienen empresas grandes a combatir a pequeñas y medianas industrias, gente muy poderosa que viene a hacer negocios muy grandes que pequeñas industrias no pueden hacer... Esa gente trata de hacer todo el circuito y deja poca chance a la integración. Hay que buscar alternativas, salidas, pero es muy difícil. Esa gente abarca desde el transporte, el proceso, compra de la materia prima, todo pasa por las manos de ellos”.*

Frente a esa realidad sugieren: *“La idea es tratar de ser independientes, de no estar atado a gente que hace negocios muy importantes que a la larga el fin de ellos es hacerte salir del mercado”.*

*“Globalización lo entiendo como condiciones parecidas en distintos lugares que hacen que un mercado local, regional, se expanda, tipo el MERCOSUR: un mercado con 3 millones como nosotros está inmerso en un mercado de 200 millones de habitantes que tienen normas parecidas de aranceles... El mercado tiene demandas parecidas, se globaliza, pasa mucho en los alimentos, se le crea un patrón de demanda al consumidor, hace que sea parecido en zonas alejadas, eso no pasaba antes. Se anulan las diferencias locales y regionales”.*

Con respecto a la liberalización se entiende que

*“...cada mercado tiene sus protecciones, sus barreras, cuando esas barreras empiezan a caer el mercado se va haciendo libre. Yo en realidad no creo en el mercado libre, siempre hay normas que se crean, es un juego de presión, según el grupo donde estés, la presión que hagas, son los beneficios que vas a tener. Nunca es totalmente libre. Si los Estados se ponen de acuerdo bajan el proteccionismo de determinados sectores que interesaba por algún fin común protegerlos, por un fin social. Si se negocia para que caigan esas barreras el mercado queda libre y es un paso importante para globalizarlo”.*

Reflexiona el entrevistado:

*“¿Quiénes son los que presionan más para que los mercados se globalicen y se liberalicen? Tengo identificado que son grandes capitales, sobre todo multinacionales que son mucho más grandes que nuestros gobiernos en poder económico, ellos lo liberalizan y lo globalizan a su interés, y son los que tienen más oportunidades... Las empresas como las nuestras tienen en este mercado globalizado muy poca oportunidad. Tu ventaja es muy pequeña, tu poder financiero es muy poco, estás abocado fundamentalmente al mercado local, yo no le veo muchas oportunidades. Está en el Estado o en la sociedad ver cuál es, dónde están los mayores beneficios para la comunidad global, para nuestra sociedad: Uruguay, ver qué normas le ponen, qué marco le van a dar para que se manejen”.*

Las empresas pequeñas y medianas no se encuentran en igualdad de condiciones para aprovechar las ventajas de la integración regional como mecanismo de defensa ante los procesos de internacionalización:

*“Al trabajar desde acá no han surgido posibilidades de integración regional, más bien vamos a competir en un mercado que es muy hostil para nosotros porque estás compitiendo con empresas que tienen filiales en todo el continente, hacen transferencia de mercadería interna... En el caso de empresas recuperadas no conozco ninguna en Uruguay que haya hecho una alianza de integración regional”.*

La Estructura de Mercado cada vez más concentrada se presenta como una amenaza que determina una debilidad relativa para la Cooperativa. Como factor externo la condiciona y debilita relativamente con respecto al sector hegemónico en términos de la colocación del producto y el establecimiento de una relación consistente costo – beneficios. La Cooperativa debe enfrentar como tomadora de precios una estructura concentrada de mercado. La fragilidad se reafirma por la necesidad de intermediarios para colocar la producción en grandes cantidades.

Se indagó en la percepción que tienen los integrantes de la Cooperativa sobre el vínculo que establecen con el Sector Capitalista con la intención de rescatar la medida en que reaccionan ante los fenómenos derivados del capitalismo.

La Cooperativa se presenta claramente en posición subordinada frente al sector hegemónico:

*“Tenemos el 5% del mercado nacional, hay una concentración muy grande donde hay tres empresas que tienen más del 80% del mercado y después hay 15 empresas más, como nosotros, que nos repartimos esas otras partecitas del mercado. Y esas empresas grandes fijan mucho las condiciones de trabajo, fijan los precios de la materia prima y fijan los precios del producto... Nosotros nos tenemos que mover entre ese margen... no decidimos a nivel macro los precios de los productos, somos tomadores de esos precios, para mi entender es una posición relativamente débil”.*

La amenaza implícita en la concentración se asocia a su potencial aumento al preverse la incorporación de empresas con mayor poder de mercado:

*“La tendencia es a que eso se acentúe... Tenemos un riesgo importante si viene otra industria, estamos con capacidad ociosa que no podemos ocupar, esas son prioridades para nosotros, tratar de conseguir un mercado y después ver cómo financiarlo. Tenemos fe de poder financiar ese crecimiento pero tenemos más debilidad de poder conseguir ampliar el mercado, sería importante poder ampliar por lo menos un 30% más. Ya el año pasado no tuvimos crecimiento en las ventas, veníamos teniendo todos los años y llegamos a una capacidad que no podemos crecer más con la estructura que tenemos. Es la prioridad”.*

*“Nos enteramos que instalan un molino de alta tecnología, al lado de un puerto, que ya está exportando para todo el país, está trayendo harina para Uruguay desde Argentina. Distribuyen hacia todo el mundo, no sólo en América, Europa, Oceanía. Tiene una capacidad terrible, San José al lado de ellos hasta chico va a ser, las amenazas son muchas... vamos a tratar de hacer algo para aguantar el impacto que puede ser muy grande”.*

*“Que se instale un molino en la coyuntura que tenemos es grave, seguramente se va a instalar en una zona franca, en un punto estratégico que va a disminuir sus costos de producción, va a tener una escala que el costo por unidad va a ser mucho más bajo que el nuestro, es un riesgo grande”.*

El poder de mercado implica que

*“...es gente que te maneja muy bien el mercado, el Molino San José es el que maneja el precio del trigo, de la harina. Te cuento una anécdota que surgió hace veinte días. Se estaba comprando trigo a 340 dólares y la harina subió un 10%. Por lo que manejamos nosotros la harina tendría que haber subido más. Al precio que se está vendiendo la harina hoy el trigo tendría que estar valiendo 320, 325 dólares aproximado y el último viaje de Buenos Aires se trajo a 340 dólares. El dueño de San José salió a comprar acá en Uruguay, porque algo parece que queda, 1000 toneladas a 370 dólares. Ya a 340 dólares se te hace difícil... hay molinos que tuvieron que dejar de vender, pararon, porque a ese precio por más que evadan impuestos no pueden trabajar, porque se funden o le ocasiona pérdida, ante eso cierran y esperan a la nueva cosecha cuando todos compremos el mismo trigo al mismo precio por un mes y medio, dos meses”.*

Se manifiesta la posición subordinada de la Cooperativa como una razón del fracaso incluso de los procesos intercooperativos:

*“Con las reglas del mercado tenés poca cintura. Nosotros tenemos acceso muchas veces a mercado marginal que nadie quiere agarrar porque es muy riesgoso, paga mal, es irregular... Todo está muy en las leyes del mercado... no es un producto muy específico, es de consumo general, masivo, cubre una necesidad básica”.*

Una amenaza adicional se refiere a la no existencia de políticas públicas que atiendan la especificidad del Sector Triguero y de los emprendimientos cooperativos, en varios niveles:

Se verifica ausencia de regulación específica:

*“Todas las cooperativas están un poco solas, no hay regulaciones, políticas claras, no es que nos regalen nada, pero nos generamos la mano de obra, el trabajo, eso tendría que ser valorado de otra manera, no puede ser que no tengamos los beneficios que tienen las empresas grandes... Nosotros no tenemos fines de lucro, el fin es el trabajo, poder mantener esto y poner más gente a trabajar”.*

Con respecto al comercio exterior la inexistencia de políticas públicas que prevean la demanda interna y la posibilidad de atenderla con la producción nacional se constituye en una inconsistencia que acarrea grandes pérdidas para la economía a nivel global:

*“En época de zafra se exportó trigo y ahora tuvimos que importar al doble de precio de lo que se importó, eso debería regularse por parte del gobierno, primero que se abastezca todo el mercado interno uruguayo y después si sobra vender, sino no le veo la ventaja de poderlo vender a 100 y después comprarlo a 200, 300 como se está comprando ahora”.*

La Cooperativa lo había considerado y se tomaron acciones al respecto, pero no fue escuchada su voz en el Gobierno:

*“En octubre del año pasado, previendo que habría mucha escasez a nivel mundial y que en Uruguay iba a haber excedente de trigo, fuimos a asesores del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, a plantearle la incertidumbre que podríamos llegar a tener si el gobierno no controla la exportación de trigo. Se le hizo hincapié en que si no había materia prima acá, sabiendo que los molinos grandes tienen capacidad y poder adquisitivo para comprar materia prima para todo el año – nosotros no tenemos capacidad financiera ni capacidad en volumen físico para guardar trigo – para julio podríamos estar hasta sin trabajo. En su momento nos dijeron que la mano ya estaba jugada, que estábamos a un mes de la cosecha y que no podían hacer mucho ellos... por suerte se pudo traer trigo desde Buenos Aires, desde el mes de julio ya estamos importando... Se estuvo exportando trigo a 185 dólares y ahora estamos trayendo a*

340, casi el 100%, para el país es un golpe terrible”.

*“Le dijimos que esto iba a pasar y que el costo de la harina iba a subir sobre manera, no sabíamos el valor, pero que iba a subir bastante y que iba a incidir en la canasta básica. En realidad como en noviembre empezaba la zafra y se estimaba que iba a ser muy buena desestimaron un poco esto, porque nos dijeron que no iba a ser tanto, que lo que incide la harina en la canasta básica no es mucho. No lo supieron prever ni en el 10% de su magnitud, después el ministro de ganadería tuvo que salir a reunirse en varias oportunidades con el centro de panaderos para que no subieran el pan y con los industriales para que no subieran la harina, pero eso ya era tiempo pasado, ya estaba el partido jugado. Podés hablar qué vas a hacer para la zafra que viene pero ese trigo se fue, no está más”.*

En términos de las compras del Estado se señala que “el precio y la calidad de la harina sirven pero faltan permisos para habilitar la planta que nos hacen imposible llegar a los comedores y a los INDA de todo el país, nos vendría bien, es un buen número de mercadería. Está manejado por dos o tres molinos”.

*“Poder concretar algo con el Estado sería una linda salida. Estamos lejos, estamos trabajando con el LATU para tratar de mejorar, reformar el laboratorio, hacer los baños, vestuarios, red de bomberos nueva, que nos exigen para poder llegar a venderle al Estado”.*

*“Presentamos una licitación a la UCAA, Unidad Centralizada de Adquisición de Alimentos del Ministerio de Economía. Nos presentamos con el mejor precio, entendieron que no teníamos determinada infraestructura en el laboratorio para poder hacer controles. Nosotros tercerizamos, dijeron que lo teníamos que hacer a nivel interno, perdimos la licitación. Si el Estado quiere fomentar este tipo de generación de trabajo debería dar una oportunidad no cerrarte la puerta, a nosotros nos cerraron la puerta, presentamos alternativas, el análisis en el LATU y no aceptaron. El Estado por un lado reconoce el esfuerzo, es un emblema del país productivo pero ¿qué herramientas te da?, ¿qué facilidades te da para que vos te desarrolles?. La Cooperativa pudo sobrevivir, pero muchos emprendimientos quedaron a los dos años de arrancar, o al año. Eso va a seguir pasando porque no hay un cambio sustancial en el marco jurídico, de aportes, de apoyo”.*

El Estado tiene un rol que cumplir para conciliar la oferta de empresas organizadas por el factor trabajo y la satisfacción de las necesidades básicas de la población:

*“Una de las prioridades de los estados que están globalizando el interés de la sociedad y no de los grandes grupos económicos como pasa acá, es la seguridad alimentaria, que es calidad de alimento y cantidad de alimento. Creo que en estas pequeñas cosas se pierde. Nosotros produjimos una muy buena cosecha de trigo y estamos teniendo problemas para abastecer nuestros mercados y lo estamos abasteciendo con un trigo hoy que está un 120%, 130% más caro del que exportamos, lo estamos trayendo de afuera. Si esas cosas no se regulan, esos escenarios son mucho menos favorables para nosotros. Somos muy poco competitivos en ese escenario”.*

*“Me cuesta creer que esas cosas no se puedan organizar... Una bolsita de harina de maíz nuestra de 450 gramos debe estar a 5 pesos, en un supermercado no lo conseguís a menos de 10 pesos, cinco pesos te sale puesta en Montevideo”.*

En las condiciones actuales no se visualizan oportunidades implícitas en los procesos de globalización e internacionalización de los mercados, salvo que se realicen modificaciones en las políticas públicas, que prioricen la generación de trabajo y la satisfacción de las necesidades de la población de manera consistente:

*“Honestamente oportunidades veo muy pocas, si no hay un cambio que por alguna razón al Estado o a la Sociedad le sirva mantener este tipo de empresas porque genera trabajo, porque es un mercado para determinado tipo de productores, por un problema de regionalización de la producción y distribución, si no es por un cambio así le veo pocas oportunidades”.*

*“Uno se tiene que manejar pero no con datos ciertos ni verdaderos, más o menos con lo que se comenta... Cuando se negocia con el banco se habla de toneladas, porque no sabemos el precio cuál va a ser”.*

*“El gobierno tendría que defender la materia prima para defender la mano de obra del Uruguay y después que todos los ciudadanos podamos tener los fideos, el harina, el pan, a precio accesible, son de primera necesidad... productos básicos que puedan subir un 100% como subieron para el país es un impacto muy fuerte”.*

*“Para poder exportar necesitas una serie de habilitaciones que generalmente las empresas difícil que las tengan, a parte si tu mercado es el mercado interno no tratás de sacarlas. En otros países hay oficinas estatales para facilitar esos trámites, para hacer la operativa de las pequeñas empresas para poder exportar, eso acá no existe. Por ese lado tenés una traba. De todas maneras nos cuesta hacer un mercado diferente en nuestro país, ni siquiera pensar en la exportación, nos es difícil hacer un mercado entre las cooperativas, hacer un mercado distinto, con otros parámetros de distribución. Hoy el dueño del mercado es el que tiene la distribución, ahí pesa mucho el tema de las multinacionales, los medios de transporte que tengan, la escala”.*

*“No es que el mercado sea libre, porque hay concesiones que se les dan a ciertos emprendimientos, entonces es mentira... Como sociedad confiamos muy poco en nosotros mismos, sobre todo el Estado, de repente es más fácil que Botnia consiga determinado subsidio, que consiga una zona franca. ¿Nosotros no podríamos haber conseguido una zona franca? ¿No es importante que sesenta familias vivan de esto y el 80% de los comercios de acá estén pendientes de cuándo cobra la quincena el Molino?... Si en el Estado no se entiende que hay cosas que se tienen que promover – porque ahí estás diciendo esto lo promuevo o no – donde ponés el granito se vuelca el platillo”.*

La intercooperación estratégica se detecta como una primera forma que asumen las articulaciones integrando colectivos mayores:

*“Hay un relacionamiento de la Cooperativa hacia el exterior con otras instituciones donde se participa, se forma parte de otros colectivos más grandes, a nivel nacional, a nivel local... es un intercambio a un nivel más macro, de las estrategias que tenemos que seguir, cómo nos presentamos al poder político o a la prensa”.*

Perciben el poder que genera el actuar en conjunto: *“No es lo mismo ir una cooperativa que ir todas las cooperativas a presionar, a pedir algo, eso es importante porque juntos se pueden lograr muchas cosas... Te da otra visión y te da otro empuje para poder negociar”.*

La integración implica generar instancias de coordinación: *“Donde más participamos es en la Federación y en la Mesa de Empresas Recuperadas... Después hay otras actividades como puede ser el MERCOSUR Solidario que se organiza desde el CCU (Centro Cooperativista Uruguayo)”.*

Se están tomando acciones: *“El jueves 11 de octubre se fundó una Asociación Civil de Empresas Recuperadas, la integramos catorce empresas. La idea es tratar de consolidarse y ser más fuertes, que haya una Asociación que represente a las catorce empresas recuperadas, un volumen de más de 2000 trabajadores, entre todos podemos hacer más fuerza”.*

Se pretende contribuir a la constitución de “un marco jurídico legal en el que se rijan las empresas recuperadas, porque si estamos hablando de algo recuperado estamos hablando que los trabajadores tratan de tomar algo que está fundido, que tiene muchas deudas. A nosotros no nos pueden comparar con el Molino San José, que hay un capitalista muy poderoso detrás, no te pueden poner en la mesa el tema de los laudos, de los encargados. Es un poco desleal que te midan con la misma vara. Para el país con el solo hecho de recuperar el trabajo ya está siendo un logro importante. A todo eso no tenemos que poner una deuda que los trabajadores no generaron, que quizá esa persona

la generó y se la llevó, o actuó de mala fe, esa carga, esa mochila pesada no se la pueden poner a los trabajadores”.

*“La Asociación Nacional de Empresas Recuperadas es un paso importante. El ámbito se crea para poder elaborar una plataforma de los principales requerimientos que están teniendo las empresas recuperadas... La condición es que sea gestionada por los trabajadores”.*

Adicionalmente señalan: *“En la nueva ley de cooperativas se va a formar un instituto nuevo pero recién se están definiendo los objetivos... ahí puede haber una oportunidad de trabajar políticas nacionales”.*

A nivel micro el relacionamiento es más directo, de apoyo mutuo:

*“Día a día con los emprendimientos nos vinculamos, nos llaman a veces si hay algún problema... Aprendemos mucho de la experiencia de los demás, colaboramos mucho con los emprendimientos... como nosotros hacemos alimento en todas las ollas populares siempre va a haber harina, en las ocupaciones”.*

En términos comerciales se busca establecer relaciones cooperativas con otros emprendimientos del Sector:

*“Lo buscamos, en el caso de los proveedores de materias primas tenemos un convenio firmado con otra cooperativa de productores para abastecimiento, con CALPROSE... los afiches para la fiesta de este año los hizo COOPOGRAF, que son compañeros, estamos integrados en la Federación... con FUNSA tenemos un acuerdo: la harina que consumen, que llevan para su familia, la compran aquí, nosotros hacemos un precio especial como si fueran distribuidores... el último año, una cooperativa que formaron los presos en la Tablada, de panificación, nosotros le abastecemos la harina, ellos la pagan, le hacemos un precio especial. Al principio necesitaron para empezar, para hacer muestras, en esas cosas la Cooperativa colabora mucho”.*

*“Tenés que aprender a negociar en esos ámbitos, cómo podemos complementar cosas, es lo que te permite relacionarte. En el tema de la compra de grano hemos encontrado una brecha con algunas cooperativas, poder complementar infraestructura. Por ejemplo la baja capacidad de almacenamiento que tenemos, contratamos almacenamiento a una cooperativa y de paso le compramos el grano y ellos nos lo venden a nosotros porque si se lo venden a otros no se lo dejan en los silos y no le cobran el alquiler”.*

La realización de compras conjuntas con CALPROSE, así como la compra de granos a COOPAGRAN son indicios de complementariedad en la cadena productiva. De todos modos se manifiestan insuficientes las magnitudes de los acuerdos, no generando efectos importantes sobre el negocio de la Cooperativa:

*“Nosotros hacemos alianzas, pero no son de magnitud, algo que te cambie el negocio o la perspectiva de la Cooperativa, te enmarque en un proyecto de desarrollo grande, son cosas importantes pero no tienen la magnitud que tiene en otro tipo de empresas y nadie está pensando con esa idea, es muy difícil. Las alianzas son tibias, no tienen mucho compromiso. Básicamente lo que hemos hecho es compra de materia prima, parte comercial muy poco”.*

*“Funsa nos está comprando para el uso interno de cada funcionario, hacen pedidos de harina. Si precisamos tratamos de comprar las cubiertas a ellos. No es mucho pero siempre tratamos de hacer acuerdos entre nosotros, que haya un buen vínculo”.*

*“Nosotros vendemos trescientas toneladas de harina por semana, lo hacemos con mucho gusto y sentimos el esfuerzo que hacen ellos pero nos comprarán 50 kg de harina por mes”.*

El intercambio de experiencias a nivel internacional como modalidad de intercooperación lo visualizan como positivo desde el punto de vista personal y colectivo:



*“Esas cosas son importantes no sólo para la Cooperativa sino para las personas, es una experiencia que te hace ver las cosas de otra manera, en lo personal es muy importante poder estar integrado a esas reuniones, a esos encuentros, conoces gente, conoces otras realidades, otros países”.*

No implica hasta el momento la posibilidad de concretar negocios comerciales:

*“Se ha participado en Venezuela, Brasil, Paraguay, Argentina. Se aprende mucho, nos ha visitado mucha gente. Son experiencias, de ahí a que se forme alguna relación comercial no ha surgido. Es muy difícil, estas empresas no pueden tener un departamento de mercado exterior. En otro lado hay oficinas especializadas que son estatales para que este tipo de empresas puedan competir en un mercado que no es el óptimo”.*

En términos del comercio exterior la CTMSR no ha tenido oportunidad de concretar acuerdos de intercooperación.

La compra de trigo a cooperativas de la región se ve limitada por la imposibilidad de elección:

*“Hay que tener muchos permisos para traer trigo, grano de otro país. Un importador muy grande acá en Uruguay trae y ese importador después lo revende a casi todos los molinos que precisamos el trigo. Hoy por hoy es un solo importador... si el día de mañana surgiera la oportunidad de comprar a otras cooperativas, bienvenido”.*

*“Con respecto a la venta en su momento hubo alguna intención de Venezuela de comprar algo de materia prima, nosotros tenemos que sacar muchos permisos, mejorar muchas cosas, te ponen demasiadas trabas como para que vos exportes harina”.*

En realidad, señala otro entrevistado, el limitante no está en los permisos para la exportación sino en la posibilidad de generar mercado externo:

*“Podemos exportar, levantamos rápido la restricción, el tema es que no tenemos mercado... En el primer encuentro en noviembre de 2005 hubo un sin número de cartas de intención de negocios que se firmaron, nadie ha hecho un negocio. Lo único que se consiguió fueron fondos para FUNSA y para el vidrio pero negocios de compra – venta es muy difícil”.*

Los costos de transacción y coordinación que la Cooperativa no puede asumir obstaculizan llevar a la práctica las intenciones:

*“Para hacer una venta tenés que visitar varias veces a un cliente, son costos extra... en este tipo de empresa tenés que tener mucho cuidado porque tenés dos tiros para tirar, tenés que estar bien seguro donde poner la bala, dónde invertir tus pocos recursos y que te genere una renta importante. Tenemos dos vendedores en la calle y uno acá, no puedo decirle a un vendedor que vaya una semana a Brasil a hablar con tres posibles clientes para que no venda nada. Eso lo podríamos hacer si tuviéramos relación con un consulado... Las embajadas deberían ser oficinas comerciales. Nosotros no podemos asumir los costos”.*

El carácter de la CTMSR y su posición en el mercado limita llevar a la práctica comercial los valores cooperativos:

*“Por más que seas cooperativa no sólo podés negociar con una cooperativa porque tengas los mismos objetivos, tenés que tener un producto que económicamente le llegue en condiciones. Tenemos compañeros que tienen cooperativas de fábricas de pastas en el norte y están trabajando con harina argentina que es más barata, ¿vos qué le vas a decir?, si no es así no sobreviven, están en la misma que nosotros. No es sólo buscar un emprendimiento que tenga las mismas características, vos tenés que ponerle el producto ahí en las mismas condiciones que se lo ponen los demás, sino el negocio no se hace”.*

La intercooperación es mencionada como canal de comercialización fundamental aunque insuficiente. Adicionalmente si bien se establecen relaciones con otros

emprendimientos cooperativos, no existe comercialmente una integración a nivel del establecimiento de redes. La comercialización conjunta se realiza porque se comparte el proyecto de una forma de economía alternativa:

*“No tenemos una repercusión en lo que es la actividad económica de la Cooperativa, se hace como militancia, pero no sentimos que esas redes incidan en la colocación de nuestros productos, no es así... no participamos mucho, nos ha costado insertarnos en actividades colectivas para la venta de nuestros productos, nos ha costado insertarnos en Comercio Justo... por un problema de logística, de los volúmenes que se pueden vender, de qué forma hay que entregarlo... nosotros vendemos un producto que hay que venderlo en forma masiva, hay un problema de escala, el producto vale muy poco, los fletes inciden muchísimo, los envases, hay que centralizar, focalizar muy bien las ventas, no podés estar atendiendo demandas muy chicas porque es improductivo totalmente, nos ha costado llegar a una escala que nos sirva... no hemos tenido mucho desarrollo en ese aspecto con otras organizaciones más solidarias”.*

No resulta conveniente ofrecer en cantidades pequeñas un producto de primera necesidad con precio unitario bajo, implicando un bloqueo en términos de la comercialización conjunta por inadecuación de la escala, limitando la integración a nivel del establecimiento de redes.

La amenaza de la intercooperación responde al grado de vulnerabilidad que sufren las unidades cooperativas:

*“A veces estás trabajando en forma conjunta con emprendimientos que tienen dificultades financieras, económicas, y de repente te toca a vos. El año pasado le hicimos un favor a una cooperativa que no conseguía el grano, le prestamos y no lo hemos podido cobrar, y ahora no tenemos para nosotros. Esas son a veces amenazas, como todos andamos muy justos de repente das una mano y cuando te la pueden devolver no siempre viene a tiempo. Fuera de eso para mí es la oportunidad”.*

Comercialmente la intercooperación implica una oportunidad en la medida en que “hay muchas cooperativas que tienen muchos socios, de producción, servicios, de consumo, eso podría ser aprovechado, es un mercado muy importante... siempre se habla de eso pero hasta ahora no se ha hecho... debería conversarse menos y hacer más”.

En posición subordinada al capitalismo la Cooperativa tiene capacidad limitada de generar efectos que contribuyan a la transformación social a través de la actividad que desarrolla debido a que los resultados individuales son imperceptibles en términos relativos si se comparan con los impactos provocados por el sector predominante sobre la cultura establecida. Sin embargo, la acción conjunta efectiva abre caminos hacia un viraje auténtico.

La Intercooperación se manifiesta como una oportunidad a nivel estratégico para insertarse de manera efectiva en el contexto en la medida en que emerge como una herramienta potencial de reacción frente a la subordinación.

La transformación es posible si se generan cambios endógenos a nivel social. Cada emprendimiento se convierte en germen de una nueva sociedad, manifestándose como realidad alternativa y la herramienta intercooperativa asume carácter fundamental para su fortalecimiento:

*“Habría que pensarlo con una cabeza más global, de armar todo una cadena desde el principio al fin como te hacen las multinacionales, o las empresas nacionales que son fuertes, las estrategias que tienen, creo que no hay que inventar mucho, hay que adaptar, creo que hay que ser muy creativos en cómo adaptar y cómo ejecutar esas cosas, pero yo estoy convencido que la solución viene por ahí”.*

El impacto se genera en varios niveles y como resultado de la actividad conjunta de varios emprendimientos:

*“En lo local es evidente. Aquí estamos en una zona en donde no hay experiencias cooperativas, no hay emprendimientos colectivos, está dando un impacto grande... Creo que a nivel nacional, cada una de las empresas recuperadas mostró que hay otras formas de hacer las cosas y que gente que es obrera puede gestionar una empresa y eso está quebrando si se quiere un paradigma. Pero es difícil que la gente lo vea, creo que hay muchísimas cosas que no dejan que este tipo de emprendimientos se fortalezcan en menos tiempo y tampoco que aumenten en número porque sino sin dudas habría muchas más experiencias... Se está teniendo un impacto grande, no por lo que hacemos nosotros sino por los otros catorce o veinte emprendimientos más que hay en el país que lo hacen de la misma forma... Hay gente que nos está viendo no como algo distinto sino como una expectativa de que se pueden hacer las cosas de otra manera y que hay que prestarle atención”.*

#### **IV. Conclusiones**

En un contexto donde se intensifican los procesos de globalización e internacionalización de mercados, el Sector Cooperativo se manifiesta en posición subordinada con respecto al hegemónico encargado de profundizar la tendencia. La fragilidad relativa se acentúa en el caso de empresas dependientes de la estructura de mercado y la determinación exógena de los precios de insumos y productos.

Frente a las amenazas del entorno, el rol que asuma el Estado –atendiendo o no las necesidades particulares del sector y valorando o ignorando su contribución específica al desarrollo– condicionará el resultado de los emprendimientos organizados por el factor trabajo. Viabilizar el éxito de las unidades cooperativas implica asumir actitudes, tomar decisiones y adoptar acciones que permitan reforzar su participación y desarrollo en la economía, evidenciándose como una vía efectiva para trascender sus debilidades en la medida en que se visualicen y actualicen las oportunidades que hasta el momento se manifiestan en estado potencial.

Las unidades autogestionadas se presentan como embrión para revertir los síntomas de la crisis del desarrollo –compensando el carácter excluyente que ha asumido en términos del aumento de la pobreza y el crecimiento sin empleo– en la medida en que cumple un rol fundamental en la inclusión de poblaciones con alto grado de vulnerabilidad social.

Rescatar las fortalezas del sector cooperativo e intensificarlas, densificando los vínculos y el tejido social, se presenta como una forma de contribuir al reforzamiento de la identidad personal, grupal y sectorial. Una identidad fortalecida como resultado del proceso de construcción colectiva se transforma en recurso para superar los limitantes implícitos en la subordinación.

La Cooperativa de Trabajadores Molino Santa Rosa como única experiencia cooperativa en la localidad se constituye en importante referencial y canal para expandir valores comunitarios. El proceso de levantamiento del factor trabajo como Categoría Económica Organizadora de la Unidad ha implicado revalorizar sus elementos cualitativos, reasignando prioridades al posicionarlo por encima del capital.

En términos nacionales el conjunto de las cooperativas que emergen de las cenizas de empresas capitalistas que fracasaron y son recuperadas por sus trabajadores, al presentar resultados exitosos, son punto de referencia para demostrar que es posible, que existe una manera distinta y válida de hacer economía, generando un impacto sobre la transformación social resultado de la actividad conjunta de varios emprendimientos.

La intercooperación se manifiesta de esta manera como una oportunidad a ser aprovechada, revelando la necesidad de actualizar las energías e informaciones que contiene en forma potencial para realizar su contribución específica a un desarrollo alternativo fundado en la cooperación y el trabajo como valor central.

## V. Bibliografía y fuentes

### A. Referencia bibliográficas

- CAMILLETTI, Alfredo et al. (2005). "Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión", Revista UNIRCOOP, volumen 3, Nº 1, octubre, Sherbrooke, Canadá.
- DELEDICQUE, L. Melina et al. (2005). "Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 51, abril, pp. 51-76.
- FAJN, Gabriel (coord.) (2003). Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.
- FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN DEL URUGUAY (2005). "Impacto Local de la Cooperativa de Trabajadores del Molino Santa Rosa". Inédito
- GUERRA, Pablo (1997). Crisis y empresas alternativas en Uruguay. El caso de las Cooperativas de Producción como emergentes de un Sector Solidario de la Economía, Documento de Trabajo del Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales Nº 30, Montevideo.
- GUERRA, Pablo et al. (editores) (2005). Empresas recuperadas: entre la reflexión y la práctica, Montevideo, Nordan-Instituto Goethe-Red UITA.
- INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA/OEA) (2007). "Evolución y situación de la cadena agroalimentaria de trigo". <http://www.iica.org.uy/online/agroencifras>
- INTA (Instituto del Clima y Agua) FUSARIOSIS DE LA ESPIGA DE TRIGO [http://www.intacya.org/pages/fusarium.htm] consultada el 27 de diciembre de 2007
- MANTEGANI, Esteban (2003). El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en Argentina, Buenos Aires, Ed. Prometeo Libros.
- MARTÍ, Juan Pablo (2005). Transformaciones en el mundo del trabajo y recuperación de empresas, ponencia presentada en el Seminario "El mundo del trabajo en Uruguay: ayer y hoy", Facultad de Ciencias Sociales y Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad de la República, Montevideo.
- MARTÍ, Juan Pablo et al. (2004). "Empresas recuperadas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa", Revista UNIRCOOP, volumen 2, número 1, Sherbrooke, Canadá, pp. 80-105.
- MARTÍ, Juan Pablo et al. (2005). "Elementos de la gestión y procesos subjetivos de los trabajadores en las empresas recuperadas en forma cooperativa", Estudios Cooperativos, Nº 1, Año 10, Universidad de la República, Montevideo.
- MINISTERIO DE GANADERÍA AGRICULTURA Y PESCA/DIEA (2007). ANUARIO ESTADÍSTICO 2007, <http://www.mgap.gub.uy/diea/Anuario2007>
- PERDOMO BOGA, Yaniré (2007). "La Socioeconomía de la Solidaridad, una alternativa que trasciende al *homo oeconomicus*", Trabajo de Investigación Monográfica presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UDELAR, para la obtención del Título de Licenciada en Economía.

- PIT-CNT-CUDECOOP-UDELAR (2003). Conclusiones del 1º Encuentro sobre Recuperación de Unidades Productivas, 31 de julio y 1º de agosto de 2003.
- PLA, María Josefina (2005). Estrategias de defensa de los puestos de trabajo. Caso de la Cooperativa Molino Santa Rosa y análisis del artículo. 6 de la ley 17.794, Ponencia presentada en las II Jornadas Universitarias de Cooperativismo, Economía Solidaria y Procesos Asociativos, UDELAR, 11 al 13 de noviembre.
- RAZETO MIGLIARO, Luis (1988). Economía de solidaridad y mercado democrático, Libro III, Santiago, Ediciones Programa de Economía del Trabajo (PET) - Academia de Humanismo Cristiano, 526 págs.
- RAZETO MIGLIARO, Luis (1994). Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva, Santiago, Ediciones PET.
- REZZÓNICO, Alberto (2002). Empresas Recuperadas: Aspectos doctrinarios, económicos y legales, Argentina, Edición del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- RUGGERI, Andrés (2005). Las empresas recuperadas en la Argentina: informe del segundo relevamiento del programa, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, SEUBE, Universidad de Buenos Aires.
- TERRA, Juan Pablo (1986). Proceso y significado del cooperativismo uruguayo, Montevideo, ARCA-CEPAL-EBO.
- TORRELLI, Milton (2005). Cooperativas de Producción. Una mirada a su viabilidad desde la teoría de los incentivos. Estudio de caso: Cooperativa NIBO PLAST, Ponencia presentada en las II Jornadas Universitarias de Cooperativismo, Economía Solidaria y Procesos Asociativos, UDELAR, 11 al 13 de noviembre de 2005.
- UDELAR - Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Productivo (2004). COOPDY: algunos elementos de diagnóstico, Informe interno, Montevideo.

## B. Entrevistas

### Entrevistados en la Cooperativa

Coordinador General:	Carlos Reyes.
Presidente de la Comisión Directiva:	Richard Bayarres.
Integrante de Administración y Socio Fundador:	Juan Carlos Vidal.

### Entrevistados en la Comunidad de Santa Rosa

Gerente de la Sociedad de Fomento Rural de Santa Rosa:	Pedro Hernández.
Secretario Adjunto de la Junta Local:	Marcelo Pérez.
Maestra Directora de la Escuela N° 119:	Laura Assanelli.

