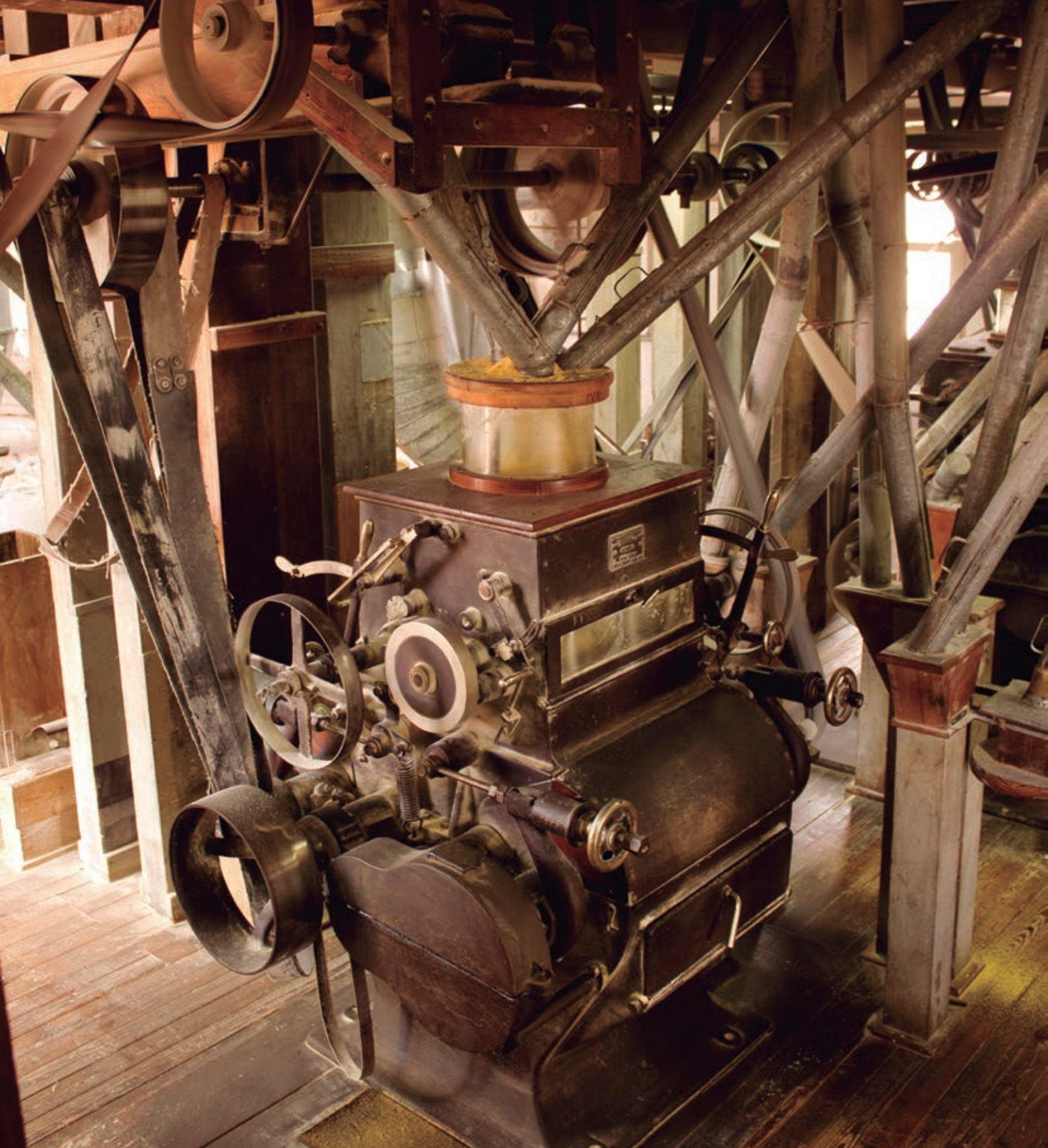
Raíces comunes, sueños compartidos

Historia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Santa Rosa
MOLINO

RAMIREZ
18
RAMIREZ

AFRECHILLO DE
SANTA UN
S10



Raíces comunes, sueños compartidos

Historia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Equipo de Investigación (Udelar): Juan Pablo Martí, Cecilia Matonte,
Daniel Bergara, Javier Paolillo y Adriana Andrade

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY | Prorrectorado de Investigación

Molino Santa Rosa Cooperativa de Trabajadores

INACOOP Instituto Nacional del Cooperativismo

Gobierno de Canelones

Foto Club Uruguayo FOT 85 años

Esta publicación se ha realizado en el marco del proyecto *"Experiencias y sentidos de la recuperación de empresas por los trabajadores. El caso de la Cooperativa de Trabajadores del Molino Santa Rosa"*, financiado por el Programa Vinculación Universidad Sociedad y Producción, instrumentado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC) de la Universidad de la República, en su edición del año 2024.

Raíces comunes, sueños compartidos: historia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa / Juan Pablo Martí, coordinador; equipo investigador: Cecilia Matonte … [et al.]. Montevideo: Udelar. Prorrectorado de Investigación, 2025.
156 p.

ISBN 978-9915-43-475-9

1. Cooperativas de trabajo. 2. Molino Santa Rosa. 3. Historia. 4. Empresas recuperadas. 5. Departamento de Canelones. 6. Uruguay.
I. Martí, Juan Pablo, coord. II. Matonte, Cecilia. III. Bergara, Daniel. IV. Paolillo, Javier. V: Andrade, Adriana.

CDD: 334

Ficha catalográfica elaborada por la Sección Procesos Técnicos de la Biblioteca de Facultad de Ciencias Sociales (Udelar).

Raíces comunes, sueños compartidos: historia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa
© 2025 por Juan Pablo Martí, coordinador; equipo investigador: Cecilia Matonte… [*et al.*]. Montevideo: Udelar. Prorrectorado de Investigación, 2025. 156 p. tiene licencia CC BY-NC-ND 4.0. Para ver una copia de esta licencia, visite https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

CC BY-NC-ND 4.0

Se recurrió a Chat GPT como herramienta de trabajo para el procesamiento de texto y datos en las entrevistas realizadas.

Primera Edición, octubre 2025, 1000 ejemplares.

Equipo de investigación de la Universidad de la República (Udelar): Juan Pablo Martí (coordinador), Cecilia Matonte, Daniel Bergara, Javier Paolillo y Adriana Andrade.
Diseño y armado: Nadia Terkiel.
Salvo las fotografías indicadas en la información al pie, todas las fotografías fueron realizadas por el equipo de Foto Club Uruguayo (FCU): el registro de 2011 (páginas 4, 5, 12, 44, 48 y 58) fue realizado por Daniel Durán, Marcelo Bertolini y Matías Fabricio y el registro realizado en 2024 y 2025 fue realizado por Álvaro Percovich y Matías Fabricio.
Los retratos de personas entrevistadas fueron realizados por el equipo de Foto Club Uruguayo integrado por Álvaro Percovich y Matías Fabricio, a excepción del retrato de Washington Cabrera que fue realizado por Johny Piedra/FCU (página 57) y el retrato de Hugo Sierra que fue realizado por Cecilia Matonte (página 77).
Fotografía de tapa: Álvaro Percovich/FCU, 2025.
Fotografía de contratapa: Marcelo Bertolini/FCU, 2011.
Preparación de imágenes para impresión: Fotografías de FCU por Matías Fabricio y otras fotografías por Nadia Terkiel.

Impreso y Encuadernado en Gráfica Mosca
Montevideo - Uruguay
Depósito Legal 388.238 - Comisión del Papel
Edición Amparada al Decreto 218/96
ISBN: **978-9915-43-475-9**

Contenidos

Prólogo 17
Introducción 19
Reconstruir la historia para proyectar el futuro 19
I. El Molino antes de ser cooperativa: vaivenes empresariales 23
Introducción 23
Del esplendor industrial a la quiebra: las etapas previas a la autogestión 24
El Molino Santa Rosa y los ciclos de la industria uruguaya 32
II. El proceso de recuperación: de la incertidumbre a la autogestión cooperativa (1999-2004) 39
Introducción 39
Al principio fue solo una idea 41
Los primeros pasos de la cooperativa 46
Las batallas legales para recuperar el Molino Santa Rosa 50
El remate del Molino Santa Rosa 54
El rol del Ministerio de Industria en la recuperación del Molino Santa Rosa 60
El cierre de una etapa 63
De la incertidumbre a la autogestión 64
III. La consolidación de la autogestión y la construcción de un entramado solidario (2005-2014) 67
Introducción 67
La profesionalización de la gestión 69
La apuesta por la reinversión en el Molino Santa Rosa 72
La superación de la problemática de la provisión de granos para moler 78
La construcción de un método de trabajo para asegurar una producción de calidad 86
Comercializar desde la cooperación: la estrategia del Molino Santa Rosa 90
Estrategia de vinculación con otros actores 92
De la preservación de los puestos de trabajo a la dignificación: avances en el trabajo y la remuneración 98
De mantener la fuente de trabajo a transformarla 103
IV. La consolidación de la cooperativa y la preparación del futuro del molino (2015-2024) 105
Introducción 105
El acceso a las compras públicas: una conquista a través de la intercooperación 106
Revisión de la organización y cooperativa de jóvenes 110
Del apoyo solidario a la intercooperación: Santa Rosa y Florida 114
Otro proyecto intercooperativo: la donación de harina durante la pandemia 120
El éxito de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa 122
Las claves del éxito de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa 126
Proyectar el futuro con los desafíos de inversiones, género y generaciones 128
Conclusiones 135
Entre la memoria y el futuro: identidad, aprendizajes y proyecciones 135
Referencias bibliográficas y fuentes consultadas 141
Listado de entrevistas realizadas 143

SANTA UNION

Prólogo

Cuando el molino cerró sus puertas, no solo se apagó una máquina, se apagó una rutina, un sustento, una parte del alma de muchas familias, pero en lugar de quedarse en silencio esos trabajadores decidieron hablar y no con discursos sino con acción. Se organizaron, se escucharon, se equivocaron, se volvieron a levantar y aprendieron a decidir juntos. Volvieron a confiar.

Cuando las grandes maquinarias del capital detienen su marcha, muchas veces arrastran consigo no solo empleos, sino también la dignidad de quienes entregaron su esfuerzo día tras día. Pero a veces, en esos momentos de crisis, nacen otras fuerzas: solidaridad, ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad, honestidad y transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás, que forman parte de nuestros valores cooperativos, siendo así la organización colectiva y la convicción de que otro camino es posible.

Este libro nace de una historia real, la historia de un grupo de trabajadores que, frente al cierre del Molino Santa Rosa, no bajaron los brazos. Convirtieron la pérdida en una oportunidad y la incertidumbre en un sueño compartido. Así nació la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa, ejemplo de autogestión, compromiso y trabajo colectivo.

Esto no se trata solo de harina, subproductos o producción, es sobre personas, sobre decisiones difíciles, reuniones interminables, conflictos internos y logros colectivos sobre cómo se construye un proyecto de raíces comunes y sueños compartidos.

Quien lea estas páginas no solo va a leer una experiencia cooperativa, encontrará valores, encontrará enseñanzas y, quizás, la inspiración para creer que aún es posible transformar la realidad desde abajo, con trabajo, democracia y compromiso.

Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

MOLINO SANTA ROSA 0000

Introducción

Reconstruir la historia para proyectar el futuro

Este libro se propone reconstruir y preservar la historia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa. Esta experiencia constituye un emblema del cooperativismo y de las empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay. Llega en un momento especial de la cooperativa al haberse cumplido los primeros 25 años de autogestión y el centenario de la planta industrial del molino. Su objetivo es ayudar a la construcción de la memoria colectiva como una manera de recuperar esas raíces comunes, afirmar la identidad y proyectarse hacia el futuro.

La historia del Molino Santa Rosa es también la historia de un pueblo, de su gente y las luchas por preservar y transformar su fuente de trabajo. Rescatar la historia es también un homenaje y agradecimiento a quienes, con su compromiso y esfuerzo, hicieron posible que un sueño compartido se transformara en una experiencia de autogestión consolidada.

En 1999, el Molino Santa Rosa parecía condenado a sumarse a la larga lista de industrias que desaparecieron bajo el signo de las crisis económicas y las políticas de liberalización de los años noventa. La quiebra de la empresa privada significó la pérdida de empleos y la amenaza de que el pueblo se quedara sin su motor productivo. Frente a ese panorama de incertidumbre, los trabajadores y la comunidad eligieron no resignarse. La idea de recuperar el molino bajo la forma cooperativa, que en un inicio parecía un sueño casi imposible, comenzó a abrirse camino como una alternativa concreta gracias a los múltiples apoyos y al liderazgo de referentes como Héctor “el Flaco” Bermúdez.

El camino fue difícil. Estuvo plagado de tensiones legales, dificultades financieras y aprendizajes colectivos. Pero desde el primer día, la comunidad de Santa Rosa estuvo presente. Sin el acompañamiento del pueblo la historia del molino seguramente habría tenido otro desenlace. Por eso este libro no solo narra el recorrido de la cooperativa, sino que también busca reconocer la participación de la comunidad como un pilar fundamental de la experiencia.

Bolsas de afrechillo, abril de 2025.

La propia construcción de este volumen refleja ese espíritu colectivo. Es fruto del trabajo conjunto entre la cooperativa y la Universidad de la República (Udelar), un esfuerzo compartido que tiene múltiples antecedentes de cooperación. A lo largo de los años, la Udelar ha acompañado al molino en distintos proyectos de investigación, extensión y formación, y este libro se inscribe en esa tradición de colaboración mutua. La metodología elegida responde a ese mismo principio: la reconstrucción de la memoria se realizó de manera participativa, seleccionando entrevistas, elaborando pautas, discutiendo avances y validando contenidos en diálogo permanente entre el equipo académico y la cooperativa.

De este modo, las páginas que siguen son resultado de esta colaboración. En ellas se entrelazan testimonios de trabajadores fundadores, de socios actuales, de vecinos y referentes de Santa Rosa, de autoridades públicas y de referentes del movimiento cooperativo. Esa diversidad no solo enriquece el relato, sino que permite mostrar al Molino Santa Rosa en toda su complejidad: como empresa autogestionada y como organización social.

Vista del frente del molino, agosto de 2025.

Este libro también pretende ser un aporte para pensar el desarrollo local, el cooperativismo y las políticas públicas. La experiencia del Molino Santa Rosa permite reflexionar sobre los desafíos de sostener proyectos autogestionados en contextos de crisis, sobre las formas de construcción de redes solidarias y sobre el papel de las instituciones en el acompañamiento de procesos de recuperación de empresas.

Confiamos en que el libro tenga también una dimensión pedagógica y política. Al narrar la experiencia de Santa Rosa, se busca ofrecer aprendizajes que puedan inspirar a nuevas generaciones de cooperativistas y a otros actores de la economía social y solidaria. Los desafíos que enfrentaron y las soluciones que construyeron trascienden el ámbito local. En este sentido, la publicación se enlaza con el marco más amplio del Año Internacional de las Cooperativas (2025), una oportunidad para amplificar el impacto y la visibilidad de la experiencia, y para colocar al Molino Santa Rosa como ejemplo de innovación y éxito económico y social.

Agradecemos a todos y todas quienes hicieron posible este libro: a los trabajadores fundadores y actuales, que sostuvieron el proyecto; a la Universidad de la República, que respaldó la iniciativa; y a las instituciones que brindaron su apoyo: el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP), la Intendencia de Canelones y el Foto Club Uruguayo.

La invitación, entonces, es a recorrer estas páginas con el espíritu de quien se adentra en una aventura que comenzó como un sueño lejano y hoy, un cuarto de siglo después, se presenta como una experiencia innovadora y exitosa.

Santa Rosa

El Molino antes de ser cooperativa: vaivenes empresariales[1]

1

Introducción

En este capítulo se presenta una síntesis de la historia recorrida por el Molino de Santa Rosa. Desde su fundación hasta la quiebra de la empresa que va a provocar el proceso vivido de conformación de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (CTMSR). La reconstrucción de la historia del Molino de Santa Rosa en la etapa anterior a la cooperativa de trabajadores se basa en la reconstrucción de las escasas fuentes documentales existentes, la revisión bibliográfica y entrevistas a cooperativistas y referentes de Santa Rosa que vivieron la etapa anterior.

Desde su instalación en 1925 por parte de Molinos y Fideerías Campomar SA, el establecimiento fue un símbolo de la pujanza agrícola de Canelones, vinculado a la producción de fideos y harinas, y caracterizado por la fuerte presencia de mano de obra de mujeres. El relato reconstruye las transformaciones empresariales que marcaron el destino del molino: la etapa de Molinos y Fideerías del Este, los intentos de diversificación productiva y los períodos de auge y crisis que afectaron directamente a la comunidad de Santa Rosa.

El cierre de la fideería en 1954 significó un duro golpe para el pueblo, con la pérdida de más de doscientas fuentes de trabajo. Posteriormente, se sucedieron diferentes intentos de modernización tecnológica y nuevas líneas de producción, que convivieron con problemas de gestión y falta de inversión. En los años setenta el molino llegó a ocupar un lugar destacado en el sector, pero la falta de continuidad en las políticas empresariales lo condujo nuevamente al deterioro.

En 1988 el Estado, a través de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), intentó sostener la planta, aunque sin éxito duradero. En 1993 la adquirió Saltram SA, cuya mala administración y deudas la llevaron finalmente a la quiebra en 1998, dejando a sus trabajadores en la incertidumbre y al pueblo frente a la amenaza de perder su motor productivo.

Este capítulo muestra cómo la recuperación cooperativa no fue un hecho aislado, sino la respuesta a una larga sucesión de crisis y abandonos. La autogestión surgió como alternativa frente al derrumbe del modelo tradicional de gestión empresarial.

1 Este capítulo se basa en la investigación realizada por Valentina Cancela y Juan Pablo Martí que se presentó con el título: *"La historia del molino Santa Rosa: de sociedad anónima a cooperativa de trabajadores"* en el III Congreso Latinoamericano de Historia Económica (CLADHE), realizado entre el 23 al 27 de octubre de 2012, en San Carlos de Bariloche.

Del esplendor industrial a la quiebra: las etapas previas a la autogestión

La historia del Molino de Santa Rosa se extiende por más de un siglo, desde 1920, cuando comienza su construcción, hasta la actualidad, en que funciona bajo la gestión de una cooperativa de trabajadores. A lo largo de su ciclo de vida, el molino conoció distintas formas de propiedad: la privada individual a través de sociedades anónimas, la estatal durante la etapa de la CND, y finalmente la colectiva, en tiempos de la cooperativa de trabajo.

La trayectoria previa a la cooperativización puede dividirse en cinco etapas, que corresponden a la sucesión de cinco firmas propietarias, aun cuando en cada período hubo modificaciones en la composición accionaria de las sociedades anónimas. Como toda periodización, la división se basa en los cambios y permanencias de la empresa, así como en algunos hitos y, como se verá, la información disponible sobre cada etapa es muy desigual.

A comienzos de la década de 1920 se inicia en Santa Rosa, Canelones, la construcción de un importante establecimiento molinero. No era una decisión extraña. El departamento tenía a inicios del siglo XX un desarrollo agrícola relevante, con suelos aptos para diversos cultivos y una tradición de explotación familiar en pequeñas extensiones. El trigo y el maíz eran los principales cultivos. Ya en 1912 Canelones había sido bautizado como el "granero del Uruguay". Además, su cercanía con Montevideo contribuía a que su desarrollo industrial fuera el segundo en importancia después de la capital. Un referente local se refiere a esa etapa de la siguiente manera: *"Llegó a ser un punto importantísimo a comienzos del siglo XX. En 1901, 1902, Santa Rosa abastecía a Montevideo prácticamente de todo el trigo que se consumía.* [...] *Tan poderosos eran los molinos. Entonces no es raro que pase lo que ahora se imaginan: esos molinos, los Roca, los Percovich, los negocios de Sóñora —les estoy dando el nombre de los grandes comerciantes— fueron creciendo de tal modo que llamaron la atención de capitales muy grandes. Entonces no es raro que alrededor de los años 20 naciera, en 1925, el molino tal como lo conocemos hoy. Un gran capital vino allí..."* (Entrevista de estudiantes del liceo Santa Rosa a Pérez Guido, referente local).

Las obras culminaron hacia 1925, cuando la firma Molinos y Fideerías Campomar SA puso en marcha el establecimiento. No se conoce la fecha exacta de inauguración, pero se estima que fue en el primer trimestre de ese año (Ovando, 2006: 51). Miguel Campomar aportó la totalidad del capital para la construcción (Raúl Jacob, citado en Ovando, 2006). La familia Campomar era reconocida en el ámbito industrial uruguayo, sobre todo en la industria textil desde 1900.

Durante los primeros años, la fideería constituyó la actividad principal de la empresa, y la molienda se destinaba sobre todo a la elaboración de fideos. En esta tarea trabajaban unas 300 personas, con un alto porcentaje de mujeres.

Construcción del Molino Campomar, c. 1920. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Entre 1928 y 1930 se realizaron obras destinadas a aumentar la capacidad productiva de fideos, incorporando nueva tecnología y ampliando los espacios de trabajo (Ovando, 2006).

Hacia el final de la gestión de Campomar, entre 1930 y 1935, las políticas económicas del Estado y las posibilidades financieras de los socios impulsaron una segunda ampliación. Esta se concentró nuevamente en el sector fideería —con ampliación de espacios, incorporación de un aserradero y una cajonería— y en la apertura a nuevas actividades: la semolería para procesar harina de maíz y la panadería. También se amplió la capacidad de acopio de materia prima (Ovando, 2006).

La panadería, incorporada en esta etapa, habría cesado en 1933 tras un incendio que dañó gravemente las instalaciones. Ese mismo año se emitieron bonos de acción para la venta de la empresa. Aunque el molino continuó operativo, hacia 1935 el cambio de firma se concretó, pasando a manos de Methol-Payán y Genta (Ovando, 2006).

La nueva etapa comienza entonces con Molinos y Fideerías del Este SA, sociedad que hacia 1935 integraba también molinos en San Ramón, Casupá y Fray Marcos (Testa y Costa, 2008: 65). El cambio refleja una estrategia de asociación y fusión con otras empresas de la región, probablemente para reducir la competencia y aumentar la producción. El primer directorio de la nueva firma da cuenta de esta integración (Ovando, 2006).

La producción de fideos y harinas continuó, pero en 1954 se cerró definitivamente el sector fideero debido a transformaciones tecnológicas, problemas financieros y decisiones de inversión (Ovando, 2006). Como resultado, la plantilla se redujo de 300 a 70 personas, con un fuerte impacto en la

Construcción del Molino Campomar, c. 1920. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

comunidad. El recuerdo de ese cierre permaneció durante mucho tiempo: *"Eso fue un quiebre durísimo para el pueblo en ese entonces. Mucha gente quedó sin trabajo: de trescientas personas se bajó a setenta, que es lo que se precisa para el molino, y la mayoría hombres, porque el trabajo es pesado. Fue un cambio muy duro"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

Entre 1956 y 1964 la firma incorporó nuevas maquinarias en el sector de molienda: *plansichter*, cilindros, *sasores*, cepilladoras, valangueras, despuntadores y zarandas de limpieza. También se renovó la balanza automática, se reubicó el sector de embolsadoras, se edificó un nuevo sistema de mojado, se añadió una fuente de agua potable, se construyó una nueva balanza para ingreso de materia prima, se cambió de lugar el motor principal y se reforzó la energía eléctrica (Ovando, 2006).

En 1958, en el espacio antes ocupado por la fideería, se instaló una fábrica de glucosa que funcionó durante una década. Posteriormente se sumaron nuevas actividades: desde fines de los sesenta y hasta comienzos de los noventa, la producción de raciones animales; entre 1962 y 1967, la fabricación de escobas.

Durante los años setenta se adquirió nueva maquinaria que permitió ampliar la capacidad productiva, con un fuerte aumento de la productividad. El molino llegó a ubicarse entre las principales industrias harineras de América del

Fernando Berrutti
Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Cada vez que cambiaban los dueños, venían, exprimían el molino y se iban

En la etapa previa fue muy duro cobrar los jornales. Siempre nos jineteaban la quincena, el aguinaldo, todo. Llegamos a hacer jornadas de 16 horas y un fin de semana nos daban 500 pesos. Me quedaba esperanzado en que la cosa iba a mejorar y así pasaron cuatro o cinco años. Mi padre también lo vivió: cada vez que cambiaban los dueños, se repetía la historia. Venían, exprimían el molino y se iban, dejando a la gente sin sueldo ni trabajo.

Yo estaba en la molienda y veía lo que pasaba: trabajábamos con trigo dañado, sabiendo que esa harina no iba a tener salida. A ellos no les importaba. Se notaba que estaban en retirada. Incluso antes del cierre hicimos algunos paros, intentando frenar los atropellos, pero siempre nos daban unos pesos y volvíamos a lo mismo. Hasta que un día se fueron de golpe, dejaron a todos en banda. Ese día fue tristísimo, aunque ya veníamos planeando la cooperativa con Bermúdez. Había miedo, porque nos amenazaban con policías y acreedores, pero también una convicción fuerte: si venían a desarmar el molino, nosotros íbamos a pararnos en la puerta.

El apoyo del pueblo fue clave. Al principio hubo dudas y hasta resistencias, pero con el tiempo, cuando demostramos que cumplíamos, la confianza creció. El día del remate fue histórico: toda Santa Rosa viajó a Canelones, la escuela entera salió a la calle. Ese respaldo nos dio fuerzas para seguir.

Fue difícil adaptarse. Pasamos de tener máquinas atadas con alambres a tableros electrónicos. Ahí apareció Hugo Sierra, un ingeniero argentino que fue fundamental: nos enseñó, nos explicó una y otra vez hasta que entendiéramos. Gracias a él logramos modernizar el molino y mantenerlo en pie.

Hoy siento que valió la pena. Me cambió la vida. Después de tantos años de sufrir para llevar el pan a casa, ahora vengo con ganas a trabajar. Lo mejor es no tener un patrón encima, saber que somos todos iguales. En la cooperativa uno comparte alegrías y dolores con los compañeros: si alguien tiene un problema, lo sentís como propio. Eso es impagable. Ojalá nunca se pierda esa honestidad y ese espíritu de ayudarnos entre todos.

Sur (Testa y Costa, 2008). Entre las inversiones más significativas se cuentan siete silos de 150 toneladas cada uno. También se incursionó en la producción de gofio y chícharo.

En 1987, tras un proceso de descenso en la producción y creciente competencia de molinos mayores, Molinos y Fideerías del Este cerró con despido total. Por primera vez, la producción se detuvo completamente.

La tercera etapa comenzó en 1988, cuando la CND adquirió la planta a través de acuerdos políticos. El 4 de octubre de ese año el molino reabrió bajo la razón social Malaquita SA, reincorporando en su plantilla a unas 60 personas. Se sabe que la CND fue propietaria total de la empresa (AIN, 2006) y que la gestionó durante cinco años, hasta que fue rematada nuevamente.

La cuarta etapa se inicia en 1993, con la compra de la planta por parte de Saltram SA en remate público. Aunque se mantuvo el personal, la producción y la productividad descendieron rápidamente. Desde la perspectiva de los trabajadores, la administración fue deficiente y se sumaron otros factores adversos: *"Hubo años malos en la zafra de trigo también. La empresa en el año 1996 hizo un acopio muy grande de trigo en depósitos que no eran los más apropiados. Se perdió un porcentaje muy grande del grano y eso la llevó a un desfinanciamiento muy importante"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR).

Un trabajador recuerda esos tiempos como los más duros: *"En la etapa previa fue muy duro cobrar los jornales. Siempre nos jineteaban la quincena, el aguinaldo, todo. Llegamos a hacer jornadas de 16 horas y un fin de semana nos daban 500 pesos. Me quedaba esperanzado en que la cosa iba a mejorar, y así pasaron cuatro o cinco años* [...]. *Yo estaba en la molienda y veía lo que pasaba: trabajábamos con trigo dañado, sabiendo que esa harina no iba a tener salida. A ellos no les importaba. Incluso antes del cierre hicimos algunos paros, intentando frenar los atropellos, pero siempre nos daban unos pesos y volvíamos a lo mismo. Hasta que un día se fueron de golpe, dejaron a todos en banda"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR).

Saltram SA acumuló deudas con el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) y emitió obligaciones negociables que no pudo cubrir. El endeudamiento, de unos 5 millones de dólares, llevó a la quiebra en 1998. Ángel Urraburu, presidente de la Bolsa de Valores de Montevideo, lo recuerda así: *"La empresa Saltram emitió obligaciones en la Bolsa en su última etapa. Obligaciones en la Bolsa significa que buscó ahorro de los uruguayos como préstamo para su giro. Hubo muchos ahorristas que compraron esas obligaciones. La empresa empezó con problemas no menores a fines de los noventa. Cuando llegó el momento de pagar pidió refinanciación. Hicimos asambleas con los obligacionistas, pero no tuvo más viabilidad. Cierra y aparece el movimiento de los obreros o de los empleados para generar la cooperativa. Inmediatamente vinieron a ver a la Bolsa, que era acreedor, pero también a explicar la situación y a buscar apoyo"* (Entrevista a Ángel Urraburu).

Angel Urraburu
Presidente de la Bolsa de Valores de Montevideo

Si no capitalizás la cooperativa, el salario tiene los días contados

Recuerdo con claridad el momento en que la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa canceló el crédito que tenía con el Banco República. Lo cancelan con un esfuerzo muy importante, pero ahí hay un elemento que no es de los más característicos de las cooperativas ni de lo que pasa en este país: es un ejemplo de gestión y de responsabilidad para analizar el presente y el futuro.

En muchos casos el capital, las instalaciones o el crédito no se priorizan tanto como el salario, lo que puede poner en riesgo la continuidad de un proyecto. Si vos no dejás una parte para amortizar la deuda y otra para reinvertir… el molino tiene instalaciones de 100 años, una reliquia. Hay que estar permanentemente reinvirtiendo y mejorando cosas.

Una vez saldada la deuda, la cooperativa organizó un evento en el molino e invitó especialmente a quienes acompañaron el proceso. Desde entonces, mantengo una relación comercial que valoro mucho. Para mí es una gran satisfacción que hayan logrado otro crédito para reconvertir parte de la operativa. Estoy seguro de que el Banco República, con los antecedentes que tienen, no tiene problema en darles las líneas que sean, siempre confiando en esa responsabilidad de gestión que demostraron.

Esa disciplina y visión de futuro, no es común en todas las cooperativas ni está muy presente en la idiosincrasia de mucha gente. No hay que vivir solo el presente ni pensar que la cooperativa es solo una fuente de trabajo para pelear por el salario. También hay que luchar por capitalizar la empresa, porque es tuya. Si no la capitalizás, el salario tiene los días contados.

Esas cosas que parecen tan elementales, en el molino fluyen muy bien, pero en otros lugares no. Por eso lo valoro especialmente.

Construcción del Molino Campomar, c. 1920. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Los factores de la quiebra fueron múltiples: alto endeudamiento con obligacionistas, deudas con proveedores y falta de cumplimiento con clientes. Un trabajador recuerda: *"Eran impresionantes las devoluciones de productos. Se distribuía en todo el país, con fletes muy largos, y después había que hacer retornos porque los productos no andaban"*. Y agrega: *"Los trabajadores no teníamos poder de decisión. Veíamos cosas mal hechas, pero el patrón manda, y pensábamos que tenía que darse cuenta"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR).

El atraso en salarios fue moneda corriente: *"Acá este molino se cerró quinientas veces y el que pagaba siempre era el obrero. Porque el obrero era el que quedaba fuera. No le terminaban de pagar. Teníamos que pararnos frente al escritorio para que nos dieran 500 pesos. Todos, si no, no cobrábamos"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR).

El cierre fue un golpe devastador: *"El cierre fue un horror. Nunca pensamos que iba a pasar, supuestamente el molino trabajaba bien, hacíamos muchas horas. Y de repente un día dijeron: 'Se cierra'. Ahí creímos morirnos. El molino funcionaba, pero empezaron los malos pagos. Un día el dueño dijo: 'No puedo más'. Nos reunió en la entrada y no nos dio muchas explicaciones"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR).

Nelson Puig
Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (jubilado)

La imagen de las familias sin trabajo no se me borró más

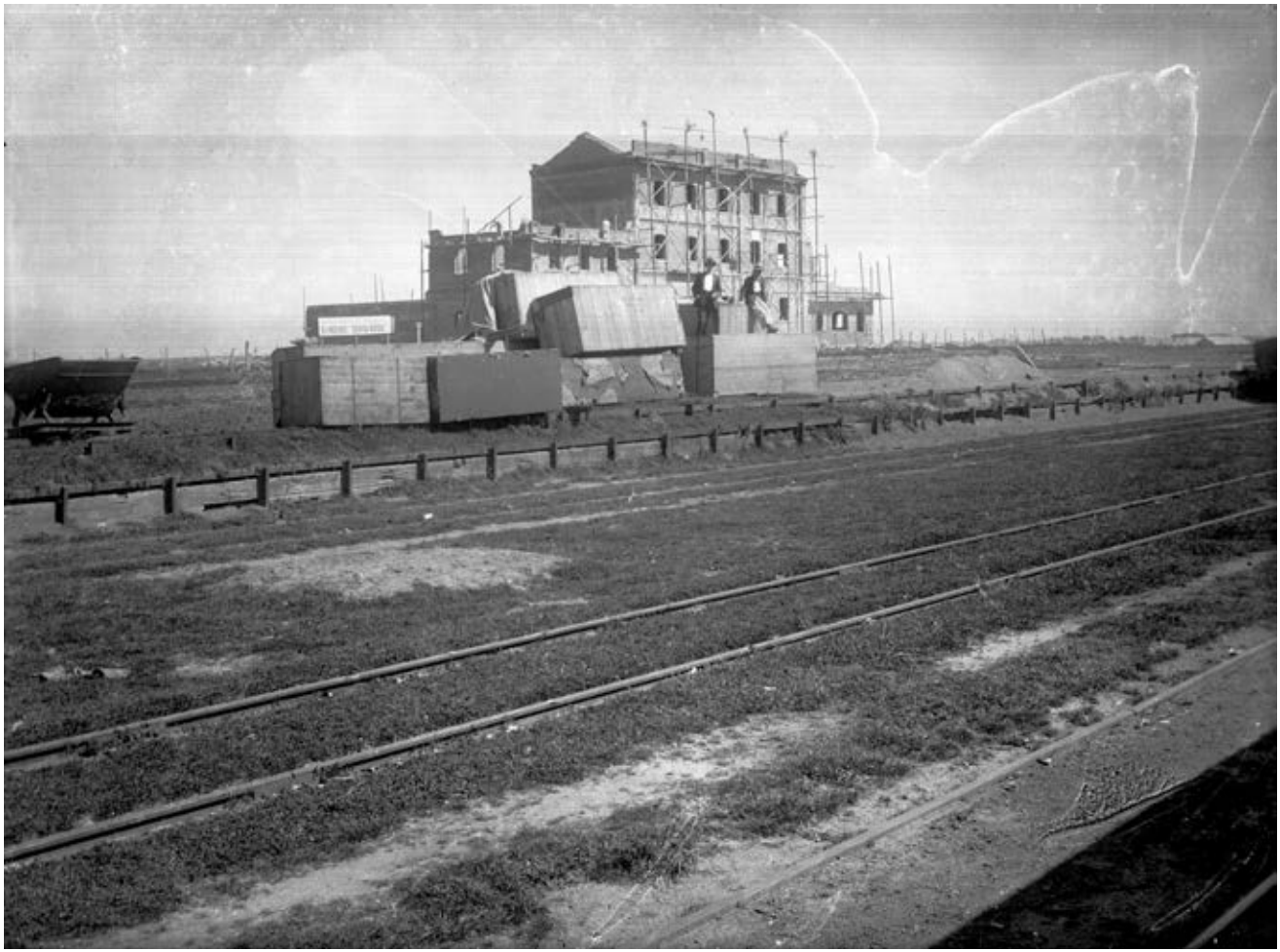
Al principio el molino funcionaba bien. Llegó a tener más de 300 personas trabajando, incluso tenía una fideería, era parte de la vida del pueblo. Yo vivía frente a la plaza con mi padre y veía pasar a todas las mujeres que trabajaban ahí, con túnica. Pero con el tiempo empezaron los problemas: hubo malos manejos empresariales, deudas con el banco, hasta la Corporación [Corporación Nacional para el Desarrollo] tuvo problemas con el banco. Y al final dijeron que no se podía hacer más nada.

Cuando el molino cerró, nosotros no nos fuimos: nos quedamos adentro. Al principio ocupando, después arreglando lo que se podía para hacer algún peso con las moliendas. Le dábamos servicio de molienda a otra gente y con eso entraba algo de plata. No era lo mismo que trabajar con el molino en marcha, pero era preferible a esperar que viniera un inversor, porque ya sabíamos cómo terminaba esa historia: llegaban, se llevaban todo y dejaban a la gente sin nada. Yo era chico cuando vi cómo se quedaban sin trabajo decenas de familias; esa imagen no se me borró más.

En ese tiempo yo tenía un bar y con Bermúdez siempre terminábamos hablando del molino. Él lo hablaba conmigo y con todos; era conocido por todo el mundo. Fue el que encabezó la idea de formar la cooperativa. Después yo vendí el boliche y entré a trabajar acá.

No fue fácil. La maquinaria estaba deteriorada, había que remendar, y también había que recuperar la confianza de los clientes. Habían quedado mal atendidos, abandonados, y en la calle costaba convencerlos de que esta vez era distinto. Pero lo fuimos logrando, con trabajo y constancia.

Lo único que siempre pido es hacer fuerza por las cooperativas. Porque si no apoyamos eso, cada vez que una fábrica cierre nos va a pasar lo mismo: se van, te dejan patas para arriba y la gente queda tirada. La salida está en organizarnos, en ayudarnos entre todos.



Construcción del Molino Campomar, c. 1920. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

El Molino Santa Rosa y los ciclos de la industria uruguaya

El proceso experimentado por el molino a través de su historia podría constituir un buen reflejo de los grandes ciclos de la industria en Uruguay y, más ampliamente, en América Latina.

El molino nació en 1925, en pleno período de industria temprana (Jacob, 1981). La dinámica se apoyaba en capitales privados que respondían al crecimiento del mercado interno y a la disponibilidad de recursos agrícolas. La localización en Santa Rosa no fue casual: Canelones era "el granero del Uruguay", con fuerte producción de trigo y maíz, lo que aseguraba materias primas y una red de pequeños productores vinculados al molino. Como tantas otras experiencias de la época, el impulso inicial combinó la expansión agrícola con una estructura industrial aún débil y dependiente de iniciativas particulares.

Construcción del Molino Campomar, c. 1920. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

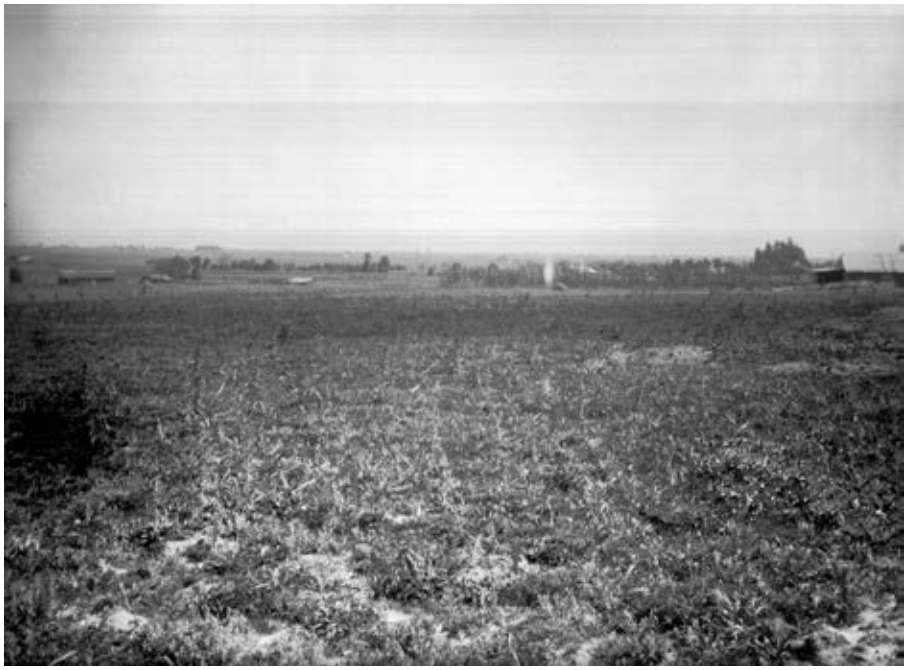
En la etapa de industrialización por sustitución de importaciones o dirigida desde el Estado (1930-1970) (Bertola y Ocampo, 2013), el molino formó parte de la expansión de la industria manufacturera. La ampliación de la capacidad de molienda, la diversificación hacia la fideería, la instalación de nuevas maquinarias y la producción de subproductos fueron coherentes con el impulso de la demanda interna y la protección de mercados que caracterizó esos años. Sin embargo, también aquí se observan las tensiones propias de este modelo: el cierre de la fideería en 1954 y las fluctuaciones en el empleo muestran cómo la expansión industrial entra en crisis debido al agotamiento de lo que se llamó la "sustitución fácil".

La crisis de la deuda de los ochenta va a significar el cierre de la etapa de industrialización y comienzo de un proceso de desindustrialización. El Molino refleja este giro de la industria en América Latina y Uruguay: a pesar de algunas modernizaciones tecnológicas y de la instalación de nuevos silos, la empresa se vio cada vez más afectada por la pérdida de competitividad, la

Construcción del Molino Campomar, c. 1920. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

concentración de la industria molinera y la incapacidad de sostener la escala necesaria frente a molinos de mayor tamaño. En este contexto, la intervención estatal a través de la CND en 1988 puede leerse como un intento por contener los efectos sociales del derrumbe industrial, pero que no logró revertir la fragilidad estructural.

En los años noventa, la trayectoria del molino se inscribe en el marco de las reformas estructurales impulsadas en Uruguay y en buena parte de América Latina. La apertura comercial y la liberalización de la economía expusieron al molino a una competencia desigual frente a grandes jugadores nacionales y multinacionales. La gestión de Saltram SA, marcada por endeudamiento y malas decisiones, agravó esas debilidades y precipitó la quiebra de 1998.



Entorno del molino, c. 1920. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

De este modo, el recorrido del Molino Santa Rosa hasta su quiebra en 1998 se enlaza con los grandes ciclos de la industria latinoamericana: surgimiento en la fase de la industria temprana temprana, expansión en el período de industrialización dirigida por el Estado, crisis estructural desde los setenta, y derrumbe bajo las reformas neoliberales de los noventa. La empresa nace en el marco de la industria temprana, se expande durante el auge del proceso de sustitución de importaciones en Uruguay. Entra en crisis junto con el modelo sustitutivo de importaciones y ensaya distintas alternativas para su reconversión, pero manteniendo la molienda como la actividad principal. Es asumida por el Estado en momentos de la recuperación democrática. Es privatizada en un contexto de apertura y políticas neoliberales y experimenta una nueva crisis que lleva a su cierre. La situación de recesión y aumento del desempleo experimentada a fines de los noventa y comienzos del nuevo milenio, explican en buena medida la voluntad del colectivo de trabajadores para recuperar la industria bajo la forma cooperativa.

También se puede preguntar en qué medida las características de la empresa y su historia nos permiten afirmar que el Molino Santa Rosa responde al arquetipo de las unidades productivas recuperadas por los trabajadores propuesto por Rebón (2007). Este caso se encuadra perfectamente en la caracterización propuesta por este autor. El Molino Santa Rosa, previo a su recuperación era una unidad productiva industrial, que funcionaba bajo la figura de sociedad anónima (excepto el breve lapso en el que estuvo en manos de la CND), la antigüedad era mayor a los 40 años. Se trataba de una

Construcción del Molino Campomar, c. 1920. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

empresa de porte grande como fideería y mediano como molino. El molino en su momento de mayor actividad empleaba a unas 70 personas, pero en las décadas anteriores a la quiebra fue sufriendo un proceso de progresivo descenso de la fuerza de trabajo ocupada y la expulsión de buena parte de la plantilla. Cuando la empresa quiebra en 1998, quienes permanecían trabajando en ella no tenían muchas oportunidades de reinserción laboral y la recuperación de la empresa se presenta como el único camino para conservar la fuente de trabajo.

La sucesión de empresas propietarias mostró los límites de la gestión privada en un sector sometido a la concentración del capital y a los vaivenes del mercado. Los intentos de diversificación productiva, las modernizaciones parciales y la intervención estatal en los años ochenta no lograron revertir un deterioro que se volvió estructural. El episodio más dramático fue la ges-

tión de Saltram SA, que dejó a la planta en ruinas y a los trabajadores frente a la quiebra definitiva en 1998.

La experiencia cooperativa surgió como respuesta a una larga historia de frustraciones. Los trabajadores y la comunidad habían vivido de cerca las consecuencias del abandono empresarial y supieron que, si querían preservar el molino, debían ensayar un camino diferente. La crisis se transformó en la condición de posibilidad para imaginar la autogestión como alternativa. La recuperación no fue solo un acto de resistencia, sino también el resultado de décadas de aprendizaje colectivo frente a los vaivenes empresariales experimentados por el Molino Santa Rosa.

PARA PAJA
MEZCLA
PARA PAJA

El proceso de recuperación: de la incertidumbre a la autogestión cooperativa (1999-2004)

2

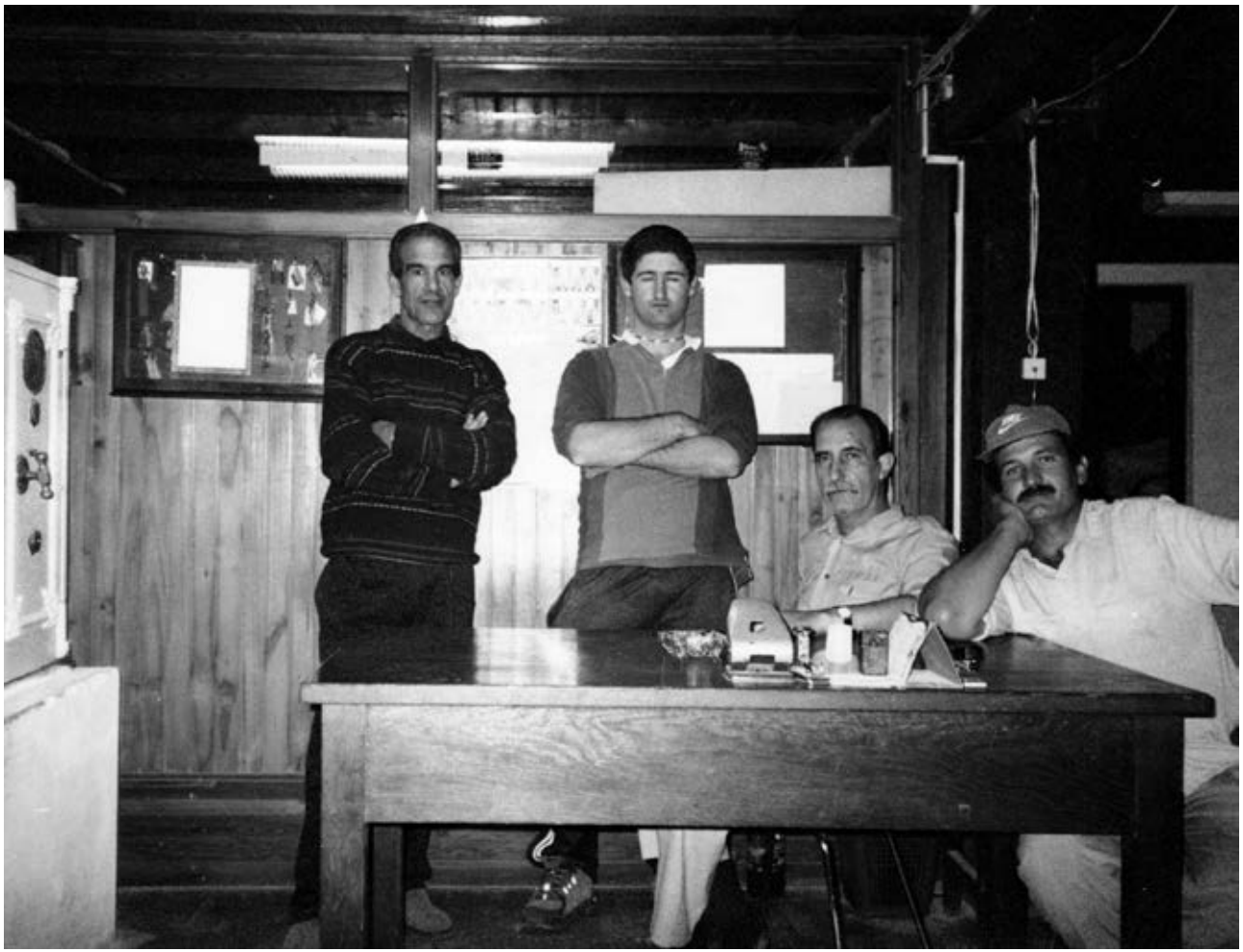
Introducción

El período comprendido entre 1999 y 2004 constituye una etapa fundacional en la historia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa. En esos años se transitó desde el cierre definitivo de la empresa privada hasta la consolidación de la cooperativa como nueva forma de gestión. Este capítulo se centra en reconstruir ese proceso que se inscribe en uno de los períodos más críticos de la economía y la sociedad uruguaya. En un país marcado por la recesión, la desindustrialización y la crisis social más profunda del siglo XXI.

El relato parte de la situación creada tras la quiebra de Saltram SA en 1998, cuando la planta quedó paralizada y el personal sin empleo. En ese escenario surgió la propuesta de conformar una cooperativa para recuperar la fuente laboral. La iniciativa, impulsada por Héctor "el Flaco" Bermúdez, fue ganando adhesión en el grupo y comenzaron a reunirse para delinear los primeros pasos de la organización. La constitución de la cooperativa en 1999 representó el inicio de un camino cargado de dificultades, con un emprendimiento sin capital, con deudas acumuladas y con el desafío de obtener el reconocimiento legal y la posesión de la planta.

Durante estos años la estrategia de sobrevivencia se combinó con las vicisitudes legales. El trabajo a *façon* permitió mantener la actividad mientras se resolvían negociaciones con los acreedores y con el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), principal actor en el proceso judicial. La intervención del Ministerio de Industria, a través de su titular José Villar, tuvo un papel destacado en el respaldo político que facilitó los acuerdos fundamentales.

El punto culminante se produjo en 2004, cuando el remate judicial otorgó a la cooperativa la posibilidad de asegurar la continuidad de la producción. Ese hecho significó la conclusión de un largo recorrido y abrió una nueva etapa en la vida del molino. Sin embargo, el mismo año estuvo marcado por la ausencia del Flaco Bermúdez —líder indiscutido en los primeros años de la experiencia— que había fallecido el año anterior. Asimismo, las irregularidades administrativas detectadas obligaron a una revisión profunda de los procedimientos de gestión.



Oficina de administración, c. 2002. Cooperativistas: Jesús Alfaro, Adrián Garbero, Héctor Bermúdez y Ramiro Dávila. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Situar esta historia en el contexto del Uruguay de aquellos años permite comprender su importancia. En un país devastado por la recesión, con cifras récord de desempleo y pobreza, los trabajadores del Molino Santa Rosa construyeron una alternativa que contradecía la lógica dominante. Mientras el espacio de la industria nacional se reducía, en Santa Rosa se ensayaba un camino distinto: el de la gestión colectiva. Así, entre 1999 y 2004 se desarrolló un proceso complejo y decisivo: desde la gestación de la idea de la cooperativa y la lucha por la supervivencia, hasta la consolidación jurídica y material de la autogestión.

El capítulo muestra cómo la cooperativa logró superar las etapas iniciales de fragilidad y sentar las bases para su proyección futura.

Al principio fue solo una idea

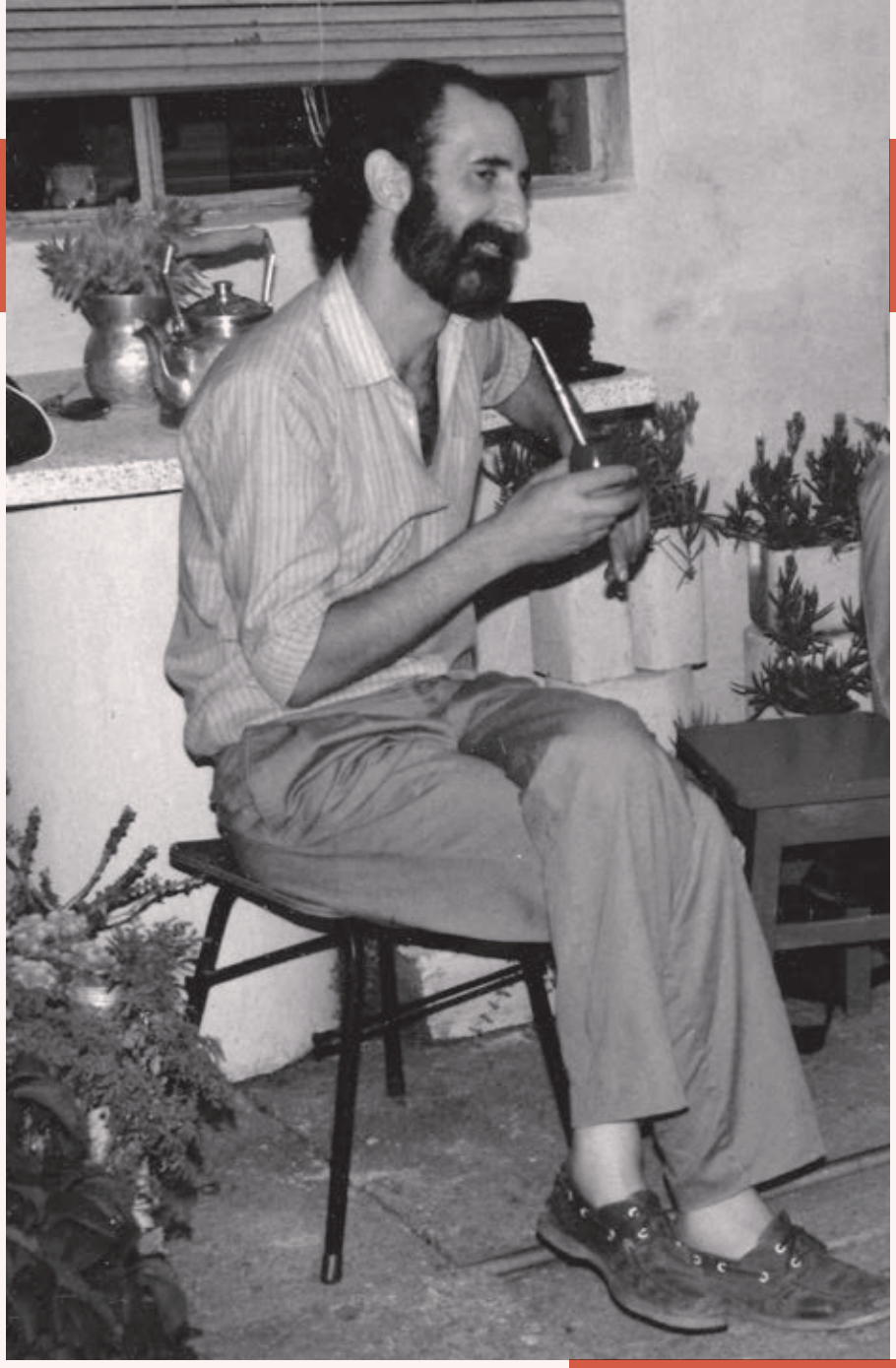
Cuando el Molino Santa Rosa cerró sus puertas en 1998, el golpe para el pueblo fue profundo. No era la primera vez que la industria enfrentaba una crisis, pero hasta entonces siempre había aparecido alguna salida. Esta vez no hubo respuestas inmediatas. Pasaban los meses y la planta permanecía inactiva, mientras la incertidumbre ganaba al personal y sus familias. Carlos Reyes recuerda bien ese clima: *"Cuando cierra en el 98, ahí fue bastante duro, porque en las anteriores* [ocasiones] *había habido una solución rápida, pero* [en] *esta no había solución, pasó un año y no había solución, entonces todo el mundo empezó a masticarlo en Santa Rosa, que era un problema, ¿no?"* (Entrevista a Carlos Reyes).

Fue en ese vacío cuando comenzaron las primeras conversaciones. Al principio no había proyectos definidos, apenas la intuición de que había que buscar un camino distinto. Carlos Reyes, que aún no integraba la cooperativa, se sumó como vecino comprometido: *"Ahí empecé a vincularme con los que fueron los socios fundadores de la cooperativa, y con el compromiso de tratar de dar una mano para que no perdieran la fuente de trabajo"* (Entrevista a Carlos Reyes). La cooperativa formalmente arrancaría en 1999, pero la idea llevaba un tiempo gestándose entre quienes no querían resignarse a ver desaparecer la principal fuente laboral del pueblo.

En esas conversaciones surgió con fuerza la voz de Héctor "el Flaco" Bermúdez, mecánico del molino bajo la administración de Saltram SA; fue quien, en palabras de Sergio Reyes, *"dio la idea a los trabajadores"*. Estaba convencido de que, si los dueños abandonaban el molino, los trabajadores podían hacerse cargo de él.

El Flaco Bermúdez fue el primero en plantearlo con claridad. Animó a sus compañeros a organizarse, les transmitió confianza en que podían intentarlo aun con todos los obstáculos. No era un orador de grandes palabras, más bien callado, pero transmitía entusiasmo con su sola actitud. Como recordaba Sergio Reyes, que más tarde se sumaría como asesor legal: *"Era como una especie de estratega, quizás no de grandes discursos, pero sí el que se animaba. Él decía, vamos para adelante, esto se puede hacer... no tenemos esto, no tenemos aquello, pero no tenemos nada que perder tampoco"* (Entrevista a Sergio Reyes).

Ese liderazgo fue decisivo para transformar una idea en acción. El 14 de abril de 1999 se constituyó formalmente la cooperativa. Se negoció con los antiguos dueños un arrendamiento que permitió el reingreso a la planta, se buscó apoyo en el BROU y se planteó la situación del molino ante organismos públicos y legisladores. Para esas gestiones Bermúdez entendió que era necesario reforzar el respaldo legal. Fue entonces cuando convocó a Sergio Reyes, insistentemente, quien recuerda el pedido de Bermúdez de la siguiente manera: *"Necesito a alguien que esté más permanentemente y capaz que no lo puedo pagar ahora"*.



Retrato de Héctor Bermúdez,
cedido por su familia.

Semblanza de Héctor “el Flaco” Bermúdez: el hombre que soñó la cooperativa

[Con base en los testimonios de sus hijas Marcela y Natalia, y Enrique Rubio]

Ramón Héctor Washington Bermúdez Martínez, conocido como "el Flaco" Bermúdez, nació en Santa Rosa el 6 de febrero de 1950 y falleció en la misma ciudad el 10 de junio de 2003. Su vida estuvo marcada por el compromiso con su gente, por la militancia política y la apuesta al trabajo colectivo. Fue el hijo mayor de Delma y Sandalio, una familia humilde y trabajadora. Su madre, modista y costurera, se dedicaba a la casa, mientras su padre, con múltiples oficios como herrero, mecánico y agricultor, también terminó trabajando en el molino. La familia vivía en una casa construida por ellos mismos, a pocas cuadras de la fábrica que años después se convertiría en símbolo de lucha y autogestión.

Estudió en la escuela pública de Santa Rosa y más tarde se formó en Electromecánica en la Universidad del Trabajo en Canelones y Montevideo. Desde muy joven se insertó en el mundo laboral, realizando tareas rurales y luego dedicándose a la reparación de electrodomésticos. También trabajó en cines de Santa Rosa y Casupá, donde se ocupaba de todo: desde proyectar películas hasta limpiar las salas. Emigró a Argentina en 1975 con su esposa Ana y su hija Natalia, tiempo después allí nació Marcela. En Buenos Aires continuó con diversos trabajos técnicos hasta ser contratado por un taller.

Volvieron a Uruguay en 1989, primero a Montevideo y luego a Santa Rosa, donde tras su divorcio se instaló nuevamente en la casa materna. En esos años trabajó en un taller soldando estufas, hasta que se incorporó al molino. En el molino era el encargado del mantenimiento y reparación de las máquinas. Su trabajo era artesanal, heredado del saber práctico de su padre y lo hacía con dedicación e ingenio.

Héctor fue un militante político comprometido desde muy joven. Su primera experiencia fue en el Club Juvenil Vanguardia, guiado por el Presbítero Cabanelas, un referente fundamental en su formación. En 1971 fue uno de los fundadores del Comité de Base del Frente Amplio en Santa Rosa. Durante la dictadura mantuvo vínculos con exiliados, y en Argentina participó en la fundación del FA-Argentina. A su regreso al país fue fundador de la Izquierda Democrática Independiente (IDI) en 1984 y más tarde de la Vertiente Artiguista, sector en el que militó hasta el final de su vida. Su compromiso político lo vivía en la organización cotidiana, en las actividades comunitarias y en el impulso constante a iniciativas sociales. En 1989, por ejemplo, participó en la organización de los 200 ómnibus que trasladaron votantes uruguayos desde Argentina. Para muchos, Héctor era el rostro visible de la Vertiente Artiguista (Frente Amplio) en Santa Rosa, un referente respetado por su coherencia, humildad e inteligencia. Como dijo Enrique Rubio, dirigente de la Vertiente Artiguista: *"Era muy militante, de aguda inteligencia y de mucha capacidad de liderazgo. No es para nada extraño que se convirtiera en el líder de un emprendimiento de esta naturaleza"*.

Cuando en 1999 se produjo el cierre del molino, Héctor lo vivió con profunda preocupación. No sólo pensaba en su situación personal, sino en la de sus compañeros y en el impacto para el pueblo. Para él, el molino era mucho más que una fuente de trabajo: era un símbolo, una parte esencial del tejido comunitario. Aunque no tenía experiencia cooperativa previa, sí contaba con una fuerte convicción ideológica sobre la justicia social, la igualdad y la solidaridad.

La idea de recuperar el molino bajo gestión cooperativa surgió, según contaba, de conversaciones de boliche. Pero una vez que apareció, la abrazó con entusiasmo. Sabía que el desafío era enorme: organizarse, asumir el control, tomar decisiones colectivas. *"Ser sus propios patrones"*, como decía. Pero esa idea lo apasionaba. Lo motivaba tanto en lo intelectual como en lo social. Le devolvía el sentido al trabajo, a la militancia y a la esperanza.

Además de su dimensión política y laboral, Héctor fue una persona querida por su entorno. Disfrutaba de jugar al casín, ir al boliche, debatir sobre cualquier tema (incluso inventarlos), tocar la guitarra y jugar al ajedrez. Le gustaban las sobremesas largas, llenas de anécdotas, y a menudo se lo encontraba reflexionando en silencio frente a un solitario. Se definía como agnóstico, pero su espiritualidad se manifestaba en su compromiso con los demás y su sensibilidad hacia las injusticias.

En los últimos años de su vida, soñaba con algo más grande: un polo logístico con el molino como eje, que integrara a los pequeños productores de la zona. Héctor "el Flaco" Bermúdez dejó una huella profunda. En su familia, que lo recuerda con cariño y orgullo. En sus compañeros del molino, que compartieron luchas y aprendizajes para construir una cooperativa. Y en Santa Rosa, donde su figura sigue siendo sinónimo de compromiso, de lucha y de esperanza.

Sala de cilindros del primer piso, relevamiento fotográfico realizado por Foto Club Uruguayo en 2011.

Los primeros años fueron de enorme intensidad, con problemas diarios que resolver y pocas oportunidades para la reflexión. Sin embargo, en retrospectiva, muchos coinciden en que el gran mérito del Flaco Bermúdez fue haber abierto el camino. Su liderazgo dio al colectivo la confianza necesaria para dar el paso hacia la autogestión. Y aunque falleció en 2003, antes de ver consolidada la cooperativa, su recuerdo quedó en la memoria colectiva como el hombre que se atrevió a soñar lo que parecía imposible.

Ramiro Dávila

Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Haber creado la cooperativa fue la mejor opción

A fines de los 90 la situación ya era insostenible. Se demoraban los pagos de los salarios, había negocios mal hechos, devoluciones de productos en todo el país y compras de trigo que terminaron pudriéndose por un mal manejo. Todo eso se acumulaba y hacía más grande la crisis. En 1998 se llegó a la quiebra y estaba claro que un inversor no iba a venir a poner plata en una empresa tan vieja, con maquinaria vetusta y sin actualización.

La idea de formar la cooperativa partió de un mecánico, Héctor Bermúdez, y fue una patriada grande. Lo primero fue no abandonar el molino: quedarse adentro, en custodia, incluso fines de semana. El objetivo era salvar la fuente de trabajo. Desde allí se empezó a conversar con el Centro Cooperativista del Uruguay, elaborar estatutos y darle forma a la gestión cooperativa. El 14 de abril de 1999 se fundó la cooperativa.

Al principio hubo dudas e incertidumbre. Mucha gente se preguntaba si íbamos a poder salir adelante. No había ocupación plena: veníamos a trabajar pocas horas, a veces pasábamos semanas enteras sin actividad. Pero lo que nos sostuvo fue la unión. Mantenerse firmes en el objetivo fue clave, sobre todo en la etapa previa al remate, que fue uno de los momentos más difíciles y también el punto más alto de la experiencia.

De a poco se fueron sumando clientes que entendieron y valoraron el emprendimiento. La estrategia fue salir a visitarlos, recuperar carteras que habían quedado abandonadas y ofrecer un trato distinto. Con esfuerzo y apoyo, el molino empezó a ponerse de pie.

El sentido de pertenencia cambió. Antes los dueños no eran del pueblo; con la cooperativa, el molino pasó a ser de Santa Rosa. Hoy somos una empresa seria, confiable, que cumple con proveedores y clientes. Nos modernizamos, incorporamos controles con el LATU, tecnología e informática, y seguimos desafiándonos para no quedarnos quietos.

Creo que la fortaleza más grande fue la unión. Haber creado la cooperativa fue la mejor opción: permitió mantener la fuente de trabajo y recuperar la empresa. El futuro es desafiante, porque el mundo cambia rápido, pero si seguimos manteniendo el orden y aprendiendo de lo que se hizo bien, estoy convencido de que las próximas generaciones van a poder sostener este camino.

Los primeros pasos de la cooperativa

Los primeros pasos de la Cooperativa del Molino Santa Rosa estuvieron marcados por la urgencia y la necesidad de no perder la fuente de trabajo. Tras el cierre de la antigua empresa, el personal del molino logró sostenerse inicialmente gracias al seguro de desempleo, un ingreso mínimo que se extendió hasta diciembre de 1999 y que percibieron 44 personas. Esa asistencia de la seguridad social fue un colchón temporal, pero no resolvía el problema de fondo: había que poner en marcha un proyecto propio para recuperar el molino y garantizar el futuro laboral.

A finales de 1999 y durante el año 2000, los trabajadores se dedicaron a dar forma a su cooperativa y, al mismo tiempo, a realizar tareas de mantenimiento en las instalaciones, que se encontraban deterioradas tras la crisis de la empresa anterior. La urgencia era clara: debían lograr que la planta volviera a funcionar lo antes posible. En agosto de 2000 la Cooperativa del Molino Santa Rosa comenzó formalmente su actividad económico-productiva y quedó registrada ante la Dirección General Impositiva (DGI) y el Banco de Previsión Social (BPS).

La motivación de aquellos primeros pasos estuvo dada por la supervivencia. Como recordó un cooperativista: *"la cooperativa no nació por convicción, nació por necesidad de 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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010). La molinería, además, era un sector cada vez más reducido, lo que hacía casi imposible encontrar empleo en otro establecimiento similar.

Al principio, la cooperativa trabajó bajo la modalidad de *façon*, es decir, ofreciendo el servicio de molienda a terceros. *"Trabajaba medio horario. Hasta el 2005 hicimos 'façon' porque no teníamos plata para comprar materia prima. Entonces lo que hacíamos era moler a alguna acopiadora, algún productor, y le cobrábamos el servicio de hacer la harina"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010), relató un integrante años más tarde. En 2005, el 60% de la producción de la cooperativa seguía siendo *façon* y solo el 40% era producción propia. Poco a poco, con los escasos recursos que generaban, invirtieron en la compra de materia prima, combinando pagos al contado por la harina con el financiamiento parcial del trigo.

La etapa del trabajo a *façon* fue crucial, porque permitió mantener en funcionamiento las instalaciones sin necesidad de contar con grandes sumas de dinero para la compra de grano. Sin embargo, ese modelo no era sostenible a largo plazo. El salto llegó en abril de 2005, cuando la cooperativa asumió el desafío de terminar con los *façoneros* y producir únicamente con materia

Mara Martínez

Socia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (jubilada)

Me acabo de jubilar. ¿Y sabés de qué? De la cooperativa

Cuando se fue la otra empresa, esto quedó como un caos. Nosotros, con fierritos y pedazos de chapa, limpiábamos las cucharas que elevan el trigo. Las sacamos, las pusimos en la cancha para limpiarlas. Nos deshicimos las manos con esas chapas. De eso no hay foto.

El cierre fue un horror. Nunca pensamos que iba a pasar, supuestamente el molino trabajaba bien, hacíamos muchas horas. Y de repente un día dijeron: *"Se cierra"*. Ahí creímos morirnos. El molino funcionaba, pero empezaron los malos pagos. Un día el dueño dijo: *"No puedo más"*. Nos reunió ahí, en la entrada, y no nos dio muchas explicaciones.

El Flaco Bermúdez nos dijo: *"Lo único que nos queda es formar una cooperativa"*. Ninguno teníamos idea de lo que era. Y él nos explicó: íbamos a ser todos dueños, pero también empleados. Había que luchar. Y nosotros decíamos: capaz que no anda, capaz que no funciona… pero había que probar. Así empezamos. Vendimos unas bobinas que habían quedado de la otra empresa y unas bolsas de urea. Con eso juntamos la plata para comprar el primer camión de trigo. Porque nadie creía en nosotros. Decían: *"Este puñado de locos, abrir un molino sin un peso… imposible"*.

No todos siguieron. Algunos tuvieron que conseguir otro trabajo, otros sí venían unas horas a ayudarnos. Las ganas de demostrar que podíamos era lo que nos movía. A veces se rompían las máquinas y no había dinero para repuestos. Entonces Ovidio y los compañeros del taller armaban lo que podían, atado con alambre. Todo a pulmón.

Después vinieron las dificultades. No daba para trabajar ocho horas. Yo le decía al Flaco: *"¿Y cuándo vamos a cobrar un sueldo?"*. Y él siempre me contestaba: *"Mara, no te podés comer la vaca antes de ordeñarla"*. De eso no me olvidaré nunca.

Nos vinculamos con otras cooperativas. FUNSA, por ejemplo, nos apoyó en el remate. Vinieron camionetas y fue emocionante. Ese día, cuando el rematador dijo que era nuestro, la gente gritaba: *"¡El molino es nuestro!"*. Hasta hoy, en cualquier comercio te dicen eso.

Yo me jubilé en 2023, de la cooperativa. Justo ese día me encontré con una persona que siempre decía que esto no iba a andar. Me preguntó qué era el papel que llevaba y yo le dije: *"Me acabo de jubilar. ¿Y sabés de qué? De la cooperativa"*.

Trabajo en el área de embolsado, abril de 2011.

prima propia. *"La Cooperativa en 2005 tuvo un desafío grande, hoy el 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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

La finalización del trabajo a *façon* marcó un antes y un después en la autonomía de la cooperativa: significaba controlar la producción y consolidar su identidad. Los primeros años fueron duros y fue necesario mucho esfuerzo y creatividad para sostener el proyecto.

Ovidio González

Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Lo importante era conservar el trabajo

Recuerdo que, antes del cierre, el molino siempre fue motivo de problemas. Mucha gente vino solo a sacar plata y nada más. Pero nosotros seguíamos moviéndonos, cada vez que había dificultades, con la idea de conservar la fuente de trabajo.

En 1998 llegó una quiebra grande, con una deuda millonaria. Yo trabajaba en mantenimiento y ya venía conversando con un compañero, el Flaco Bermúdez, sobre la posibilidad de formar una cooperativa. Veíamos que el molino iba para atrás. Un día, mientras trabajábamos, me dijo: *"¿Y si hacemos una cooperativa? Porque esto no va a seguir mucho más"*. Le contesté: *"Vamos a darle para adelante"*. Él empezó a impulsar la idea, a hablar con la gente, y finalmente, el 14 de abril de 1999, fundamos la cooperativa.

Al comienzo no había nada: ni plata, ni luz. Tuvimos que hacer "horas solidarias" para limpiar y mantener. Pagamos deudas, conseguimos apoyo del Centro Cooperativista del Uruguay, y de a poco empezamos. Un vecino nos dio la oportunidad de moler trigo una semana y pagarle al final: así arrancamos. Incluso llegamos a dar un aguinaldo para comprar un viaje de trigo y poder seguir moliendo.

Fue muy duro, pero lo importante era conservar el trabajo. La cooperativa nació por necesidad. En Santa Rosa casi todas las familias tenían a alguien que había pasado por el molino, y también los comercios nos apoyaron. Con el tiempo reformamos todo: maquinaria, laboratorio, silos, y hasta planificamos una planta de premezcla. Hoy la empresa es seria, cumple con proveedores y clientes, y esa fue nuestra fortaleza.

Para nosotros lo central es la confianza y la cercanía. Si un panadero llama un domingo, se le lleva harina. Si hay un problema, se cambia. Eso marca la diferencia. Además, todos los socios saben lo que hacen: antes fueron empleados, conocen el trabajo, y las decisiones se toman en asamblea.

Ser cooperativa nos permitió pasar de empleados a socios, quedarnos en el pueblo y devolver algo a la comunidad. Antes, el molino estaba separado, los dueños nunca eran de acá. Ahora está del otro lado de la vía, integrado a la vida de Santa Rosa.

Lo que empezó con máquinas deterioradas hoy es un molino renovado. Y el desafío sigue siendo el mismo: mejorar siempre, porque si no, el ciclo se cierra y no va más.

Las batallas legales para recuperar el Molino Santa Rosa

La historia del Molino Santa Rosa no puede entenderse sin detenerse en el complejo entramado jurídico que debió enfrentar la cooperativa para transformar una empresa en crisis en una cooperativa viable.

Los primeros pasos de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa estuvieron atravesados por un camino legal tan complejo como inédito, como recuerda su asesor jurídico Sergio Reyes. En el molino, lo jurídico no podía separarse de lo humano; desde el inicio, la cooperativa funcionó con un esquema participativo en el que abundaban las asambleas y los debates colectivos, pero donde había, al mismo tiempo, un gran desconocimiento de la gestión empresarial.

La cooperativa había nacido en 1999, en el contexto de la crisis de la empresa propietaria, Saltram SA El acuerdo alcanzado con la patronal permitió que la cooperativa continuara con la producción, aunque las pérdidas fueron significativas. Muchos empleados no se sumaron a la nueva organización: *"gerentes ningunos, por supuesto, todos eran funcionarios de bajo rango... en la planta administrativa quedaron tres o cuatro, pero hubo otros muchos que se fueron"* (Entrevista a Sergio Reyes). En ese escenario inicial, la prioridad fue asegurar jurídicamente la permanencia en la planta.

Instrumentar esa permanencia no resultó sencillo. Los antiguos dueños reclamaban dinero a cambio de permitir que la cooperativa se mantuviera en el predio. Para Reyes, en ese momento la figura de Bermúdez se volvió decisiva: *"El Flaco no se achicaba. No decía 'eso jamás', sino que planteaba alternativas: mañana vamos a ir a la Junta Departamental de Canelones, y pasado vamos a... Y, efectivamente, eran cosas que hacían"* (Entrevista a Sergio Reyes). Aunque ninguna de esas gestiones aportaba fondos inmediatos, mantenían abierta la negociación.

La falta de acuerdo derivó pronto en acciones de desalojo. Los antiguos propietarios querían recuperar la planta industrial y la tarea del equipo legal pasó a ser ganar tiempo en los juzgados, posponer plazos y evitar que la cooperativa quedara en la calle. En paralelo, hacia 2002 apareció un frente aún más complejo: *"el Banco de la República ya había iniciado la ejecución hipotecaria, porque el banco tenía hipoteca sobre todo eso y prenda de la maquinaria"* (Entrevista a Sergio Reyes). El BROU, en tanto acreedor privilegiado, tenía prioridad absoluta. Sin embargo, otros acreedores también promovieron un proceso de quiebra con la esperanza de recuperar parte de sus créditos.

En ese contexto, la estrategia de la cooperativa fue utilizar los créditos laborales del personal como vía de entrada al proceso judicial. Desde el punto de vista jurídico no era sencillo porque, como reconocía Sergio Reyes, *"tampoco estrictamente, desde el punto de vista de la legitimidad, era la cooperativa la titular de esos créditos, ni cerca, era cada uno de los individuos, personalmente"*.

Zully Faz
Socia de la Cooperativa de Trabajo
del Molino Santa Rosa (jubilada)

Tenía que seguir, porque tenía los gurises

Entré a la cooperativa en el 2003 y trabajé hasta el 2016. Estuve 12 años en el Molino Santa Rosa. Mi vínculo con el molino empezó antes, porque mi esposo trabajaba allí cuando cerró y después siguió en la cooperativa, hasta que falleció en 2003.

Él nunca me dijo que iban a cerrar, o al menos yo no lo recuerdo así. Sí comentaba que las cosas andaban mal, que el molino estaba complicado. Después supe que empezaron a organizarse, a viajar seguido a Montevideo para ver cómo podían abrir una cooperativa. Fue un tiempo de mucho sacrificio. Recuerdo que, para entrar como socio, había que poner unos cuatrocientos pesos.

Yo empecé a trabajar en junio de 2003, poco después de la muerte de mi marido. El Flaco Bermúdez, que había sido muy compañero de él, me insistía: *"La cooperativa también es tuya, tenés que entrar"*. Yo dudaba, porque tenía los gurises chicos y no sabía cómo iba a hacer. Pero el Flaco me repetía que tenía que entrar. Al final, me decidí, arreglé todo y entré.

No fue fácil. Había días en que salía de casa con más ganas de volverme que de seguir, pero me decía: *"No, tengo que seguir, tengo los gurises"*. Por suerte, mis hijas mayores me ayudaban a cuidarlos y llevarlos a la escuela. Así pude sostenerme en el trabajo. Estuve doce años en la cooperativa, y cuando me jubilé, ya tenía la pensión de mi marido, que el Flaco me había dejado todo arreglado para poder cobrar. Él me ayudó muchísimo.

El día del remate, el 21 de junio de 2004, lo recuerdo como un día precioso. La caravana fue enorme, tanta gente, tanto apoyo… íbamos todos con el corazón en la boca. Aunque ya se venía negociando, hasta que el rematador bajó el martillo no se sabía qué iba a pasar.

Yo fui con mis dos hijos más chicos, Pablo y Belén, que en ese momento tenían ocho y siete años. Cuando escuchamos al rematador decir *"se vendió el molino"*, la alegría fue inmensa. Todo el mundo estaba expectante, y en ese instante supimos que el molino quedaba en manos de los trabajadores. Si lo compraba otro, vaya a saber qué pasaba. Pero así, se aseguraba el trabajo y la continuidad para todos.

Pese a ello, se logró articular una vía que permitiera a la cooperativa intervenir en el procedimiento y defender su posición.

El objetivo central era obtener la posesión provisoria de la planta en el marco del proceso de liquidación. De esa manera, la cooperativa pasaría de ser ocupante —una figura precaria, sin contrato escrito— a contar con un reconocimiento legal. Finalmente, el esfuerzo dio resultado. *"Eso se logró"*, subrayaba Reyes, al explicar que el juez concedió la posesión a la cooperativa mediante una sentencia interlocutoria. Se trató de una decisión innovadora para la época, porque no había normativa que la avalara. *"Fue una decisión bastante avanzada del juez del momento"*, recordaba el asesor legal. Recién años después, en 2008, la Ley General de Cooperativas y la Ley de Concursos incorporarían este tipo de situaciones, dándoles un marco legal.

La decisión judicial significó un cambio cualitativo. A partir de entonces, la cooperativa dejó de ser vista únicamente como ocupante tolerada y adquirió un nuevo estatus jurídico. Esa posesión reconocida judicialmente aportó tranquilidad y abrió un espacio de mayor estabilidad, aunque los problemas distaban de estar resueltos.

La etapa siguiente, que se desarrolló entre 2003 y 2004, fue la más trascendente desde el punto de vista jurídico. Se trataba de negociar con el BROU una fórmula que asegurara la permanencia definitiva de la cooperativa en la planta. El mecanismo ideado consistía en que el banco se presentara al remate como mejor postor, adquiriera el bien y luego cediera esos derechos a la cooperativa. *"El banco se comprometía a presentarse al remate y hacer una oferta hasta tal monto. Y si eso lo lograba, se comprometía a ceder esos derechos de mejor postor a la cooperativa"* (Entrevista a Sergio Reyes).

El acuerdo incluía además un financiamiento: el monto a pagar por el banco sería prestado a la cooperativa y garantizado mediante una hipoteca. En la práctica, significaba un cambio de deudor: la cooperativa asumía la deuda que antes correspondía al antiguo propietario. *"Iba a ser una especie de novación por cambio de deudor. Iba a dejar de ser el anterior para cancelar ese crédito, e iba a pasar a ser la cooperativa"*, explicaba Sergio Reyes en la entrevista realizada.

Este acuerdo no era común ni seguía las políticas internas habituales del BROU. Hubo que mantener numerosas conversaciones con los servicios técnicos y también con el directorio para lograr un compromiso firme. Cada decisión se adoptaba caso a caso, sin precedentes claros, lo que requería perseverancia y capacidad de negociación.

Los primeros años del Molino Santa Rosa fueron, en palabras de su asesor jurídico: *"un recorrido lleno de incertidumbres y dificultades"* (Entrevista a Sergio Reyes). Muchas decisiones se tomaban sin normativa que las respaldara.

Sergio Reyes
Asesor legal de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

La batalla legal: de ocupantes a la posesión legal

Cuando llegué a la cooperativa todo era nuevo para mí. Esto no era algo habitual. Eran situaciones jurídicas muy particulares, de las que no se ven todos los días.

En el molino, lo jurídico se mezclaba mucho con lo humano. Era una estructura muy participativa, con muchas asambleas, y poco conocimiento de lo que es la gestión empresarial. Cada paso había que explicarlo bien, con todos los detalles. Y aun así, muchas veces, después de escucharme, me decían: *"Bueno, confiamos en lo que vos hagas"*.

La cooperativa se había formado en el 99, y había tenido una "especie" de permiso de la empresa anterior, Saltram SA, para seguir produciendo. Mucha gente no se sumó. No quedó ningún gerente, solo el personal de planta y tres o cuatro administrativos.

Una de las primeras cosas que me tocó fue negociar la permanencia en la planta. No fue fácil. Los dueños querían plata. Recuerdo una reunión en el Prado, con el propietario y su abogado, donde pedían 200.000 dólares en cuotas. La cooperativa no tenía un peso. Pero el Flaco Bermúdez no se achicaba. No decía *"esto es imposible"*, sino que buscaba salidas, proponía gestiones, seguía adelante.

Cuando vieron que no había acuerdo, los dueños iniciaron un desalojo. Ahí actuamos judicialmente para ganar tiempo. En 2002, el Banco República inició la ejecución de la hipoteca sobre el inmueble y la prenda de la maquinaria. Usamos los créditos laborales de los trabajadores para entrar al proceso de liquidación y logramos que el juez nombrara a la cooperativa como depositaria provisoria. En ese momento no había una ley que lo previera, pero el juez lo concedió. Eso cambió nuestro estatus: dejamos de ser simples ocupantes para tener una tenencia legal.

En 2003 o 2004 vino la negociación más fuerte para que el Banco República —acuerdo firmado mediante— se presentara al remate como mejor postor y cediera esos derechos a la cooperativa. Lo logramos. Y con eso, la cooperativa ganó estabilidad y pudo proyectarse a futuro. Luego la cooperativa pagó en un periodo de 5 años el crédito que le había otorgado el BROU. Y en 2007 se logró la escrituración judicial del Molino a favor de la cooperativa.

Pero cada reunión, cada plazo ganado, cada negociación con acreedores y autoridades, permitió mantener en funcionamiento la planta y acercarse al objetivo de no perder la fuente de trabajo.

El proceso jurídico de la recuperación del Molino Santa Rosa muestra la fragilidad de las experiencias de autogestión en Uruguay. Antes de contar con un marco legal adecuado, la cooperativa debió apoyarse en la creatividad jurídica, en jueces sensibles y en la capacidad de negociación con actores estatales y privados. La recuperación del molino no fue solo económica o social: fue también una victoria jurídica, que abrió camino a otras cooperativas de trabajo.

El remate del Molino Santa Rosa

El 21 de junio de 2004 marcó un antes y un después en la historia del Molino Santa Rosa y en la vida de su comunidad. Ese día se llevó a cabo el remate judicial de la planta, sus instalaciones y su maquinaria, un proceso que había mantenido expectante a toda Santa Rosa. La jornada no fue solo un procedimiento jurídico, se transformó en un acto simbólico de enorme relevancia, porque confirmó que los obreros podían convertirse en dueños de su propio destino, abriendo un nuevo capítulo en la historia de la autogestión en Uruguay.

El camino hasta ese momento había sido arduo. Tras años de incertidumbre, la cooperativa había conseguido un acuerdo con el BROU. En virtud de ese pacto, el banco se haría con los derechos de propiedad de la planta y de la maquinaria, pero lo haría en beneficio de la cooperativa que firmaría un comodato de uso con opción a compra. Esto significaba que podían seguir produciendo mientras se comprometían a pagar la deuda en un plazo de ocho años. La cifra era considerable —trescientos mil dólares—, pero el acuerdo representaba una salida concreta para consolidar el proyecto colectivo.

Aunque en 2004 la situación productiva del molino era frágil, en la cooperativa estaban convencidos de que, si se lograba consolidar jurídicamente la posesión de la planta, se abriría una nueva etapa.

En las afueras del juzgado de Canelones se congregó una multitud. La sede no podía albergar a todos y la gente se agolpó en la calle, con banderas y cánticos. Entre los presentes destacaba un contingente de la cooperativa de FUNSA que ya había transitado el camino de la cooperativización y que llegó desde Montevideo para acompañar la jornada. Aquella multitud era un símbolo del respaldo político-social a la causa de la cooperativa del Molino Santa Rosa.

El rematador abrió el acto. Ya estaba todo preparado: la primera oferta sería realizada por la cooperativa y luego el BROU presentaría la suya, en base al acuerdo de “derecho al mejor postor” y la posterior cesión de esos derechos

Luis Romero
Integrante de la Cooperativa de FUNSA

El trabajador debe querer el lugar donde trabaja

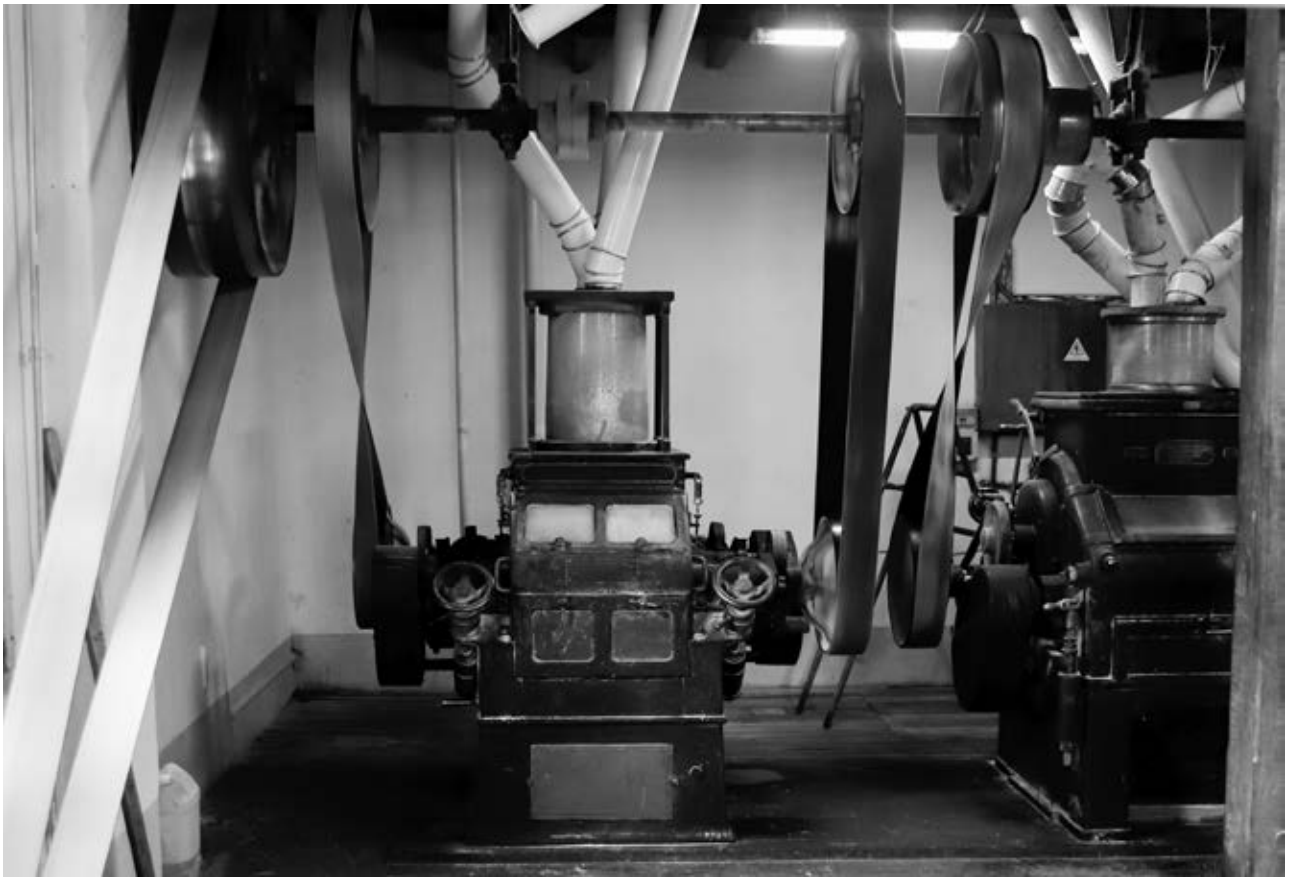
Nosotros nunca quisimos ser ejemplo de nadie, pero siempre creímos que lo que hicimos podía servir para mostrar que era posible, y que en otros lugares también se podía hacer. Santa Rosa, para nosotros, siempre fue como una aventura, igual que cuando fuimos al Molino Caorsi en Tacuarembó o al Molino Florida. Lo que queríamos era transmitir esa idea de cooperativismo que nos abría una puerta para continuar trabajando y tener un colectivo unido. Por eso nos acercamos a distintos lugares, contando nuestra experiencia, porque a la gente le interesaba lo que había pasado en FUNSA y nuestra pelea cotidiana por mantener la fuente de trabajo. En ese camino fuimos conociendo mucha gente, y hoy el proyecto del Molino Santa Rosa es la prueba de que se pueden hacer las cosas.

Se puede, cuando logramos que la gente entienda que, como clase obrera, tenemos la obligación de hacer todos los esfuerzos por construir un país mejor. Si no lo construimos nosotros, lo hacen otros, y no de la manera que queremos. En nuestro caso, fuimos cooperativistas porque la vida nos llevó por ese camino. Aunque debo reconocer que el movimiento sindical siempre miró con desconfianza al movimiento cooperativo. Era una palabra complicada para algunos sindicatos.

Yo recuerdo la alegría de los compañeros cuando se ganó el remate: no era solo la felicidad de los trabajadores del molino, era la alegría de todo el pueblo. Porque los compañeros de Santa Rosa éramos nosotros, los de las cooperativas éramos nosotros, y siempre sentimos que pertenecíamos también al sindicato de FUNSA, que junto a la ROE [Resistencia Obrero Estudiantil] estuvo presente y solidario en todos los conflictos de este país.

Lo primero que hay que hacer es conocer la historia de cómo se logró salvar ese lugar. Después, convencer, sin autoritarismo, de que es posible construir una vida mejor con sentido de pertenencia. Siempre digo: primero hay que cumplir con las obligaciones para después tener todos los derechos. El trabajador debe querer el lugar donde trabaja, porque de ahí nace la fuerza para reclamar y pelear lo que corresponde.

En Santa Rosa lo viví con claridad: la gente siente que el molino es suyo. Esa fábrica es patrimonio del pueblo, y cuando los trabajadores la sostienen, también la sostiene la comunidad entera.



Cilindro de semolería, abril de 2025.

a favor de la cooperativa. En ese momento Juan Carlos Vidal, presidente de la cooperativa, cuando debía realizar la primera oferta preguntó a Sergio Reyes: *"¿Estás seguro? ¿No quedaremos nosotros como compradores de esto?"*. Este lo animó: *"Vos dale, nos prometieron que no. Dale para adelante"*.

El proceso fue rápido, mucho más de lo que se había imaginado. Apenas dos ofertas bastaron. No hubo puja prolongada ni maniobras sorpresivas. Cuando el martillero dio por cerrado el remate, la tensión acumulada se transformó en una explosión de alegría. La gente celebró como si se tratara de una fiesta popular. Hubo abrazos y lágrimas y un sentimiento compartido de victoria. El Molino Santa Rosa ya no era solo un establecimiento productivo: se había convertido en un símbolo de resistencia.

El endeudamiento contraído con el BROU era, sin dudas, una carga pesada: trescientos mil dólares en ocho años. Sin embargo, lo que estaba en juego era la posibilidad de garantizar la continuidad del molino. El acuerdo con el banco, además, no fue un simple préstamo: significó el reconocimiento institucional de la cooperativa como interlocutor válido y como sujeto de crédito.

Washington Cabrera
Párroco de Santa Rosa (2000-2014)

Yo no trabajo en el molino, yo soy el cura del pueblo

Yo charlaba con mucha gente que era del molino, charlaba mucho con trabajadores, como el Flaco Bermúdez —que no era practicante, pero venía a la parroquia— y hablábamos de todo. Eran tiempos difíciles: recién surgía la cooperativa, me invitaban a las reuniones y yo iba. Recuerdo especialmente una reunión, previa al remate. Teníamos que definir cómo actuar, qué decir, cómo organizarnos. El objetivo era claro: que el molino quedara para los trabajadores.

El día del remate estuvimos todos. Yo llevaba puesta una camiseta del molino, que todavía conservo. En la primera línea estaban los que iban a rematar, detrás los trabajadores, y más atrás nosotros, para que nadie de afuera pudiera acercarse con otra intención. Se pidió apoyo a FUNSA y a otros sindicatos. Estábamos prontos para frenar a cualquiera que viniera de algún otro molino: a algunos se los invitaba a tomar un café, a otros a que no levantaran la mano; si había algún desconocido, se lo entrevistaba para saber de dónde venía.

El silencio era impresionante, el aire se cortaba con la mano. Y cuando el rematador dijo *"a la una, a las dos y a las tres"*... estalló la alegría: gritos, lágrimas, abrazos. Nunca vi tantos autos en caravana hacia Santa Rosa. La escuela y el liceo con todos los niños en la calle aplaudiendo… el pueblo entero celebrando. Yo llevaba un megáfono e hice tanto relajo que casi me llevan preso. Canal 10 me preguntó cuánto hacía que trabajaba en el molino y respondí: *"No, yo no trabajo en el molino, yo soy el cura del pueblo"*.

Hubo gente que se la jugó por el molino de una forma admirable, poniendo en riesgo su futuro familiar para quedarse y sacarlo adelante. No cualquiera lo hace. Ese día el pueblo demostró que la unión hace la fuerza.

Antiguos plansichter, relevamiento fotográfico realizado por Foto Club Uruguayo en 2011.

Aunque el día del remate marcó la posesión efectiva, el proceso legal se extendió varios años más. Fue recién en 2007, con la firma de la escritura definitiva, cuando se otorgó a la cooperativa la propiedad plena de la planta. Ese momento selló jurídicamente lo que ya se había conquistado en los hechos: el Molino Santa Rosa era, de manera indiscutible, de sus trabajadores.

Cuando en agosto de 2007 recibieron los títulos, Richard Bayarres, entonces presidente de la cooperativa, explicaba con orgullo por lo alcanzado: *"Nos decían que era una quijotada. Los comienzos fueron muy difíciles. Lo que hemos logrado en estos ocho años ha sido mucho. Es muy importante no sólo para la cooperativa, sino para la ciudad de Santa Rosa, que siempre estuvo de una manera u otra al lado nuestro y siempre nos ha apoyado"*. Bayarres recordó que *"el momento culminante fue el día del remate. Ese día el molino quedó vacío. Todo el mundo se fue con lágrimas en los ojos y encontramos el apoyo de la gente de Santa Rosa y alrededores"* (Diario La República, 9 de agosto de 2007).

La escrituración cerró el círculo iniciado en el juzgado de Canelones: de la incertidumbre y la precariedad, la cooperativa pasó a la certeza de la propiedad colectiva. Lo que para muchos había sido una "quijotada" se transformó en una experiencia ejemplar.

Danilo Gutiérrez

Presidente de CUDECOOP (1996-2007) y
Director Ejecutivo de INACOOP (2010-2024)

La santa experiencia

"¡Nosotros estimamos sobrevivir dos años!", me dijo con toda convicción un cooperativista de una metalúrgica gestionada por sus trabajadores, en mi época de CUDECOOP. Entonces, ¿para qué nos estábamos movilizándonos tanto? ¿Era ese el horizonte de estas cooperativas, luego de tantos sacrificios y luchas? Me obligaba a revisar el concepto de éxito, a entender la diferencia entre quedar cesante y cobrar durante seis meses el seguro de desempleo, alejarse del colectivo que ha sido parte importante de su vida, su red de contención, hacer a un lado la capacitación y las destrezas adquiridas que seguramente no volverá a desempeñar y lanzarse al vacío o tomar la opción de resistir con sus compañeros, buscar alternativas y continuar temporalmente sustentando a su familia. Corto, mediano y largo plazo no significan lo mismo para quienes viven el día a día. No debemos conformarnos con logros pequeños, pero tampoco mirar como frustraciones y fracasos tantas experiencias que conocimos a fines de los noventa y principios de los dos mil, que no superaron las dificultades, las propias, las que arrastraba la empresa original, las del sector industrial al que pertenecían.

Rememorando esos años, para CUDECOOP fueron muy significativos, porque en su apoyo al trabajo de nuestra gente se fue adentrando en una problemática amplia y encontrando en el terreno con otros actores, universitarios, sindicales, legislativos, gubernamentales, fuimos entablando un nuevo diálogo interinstitucional.

¿Qué podíamos hacer que no fuera animar, acompañar, hacer gestiones públicas? Lo más significativo fue proponer la nueva ley de cooperativas de trabajo en 2004. ¿Teníamos en CUDECOOP herramientas de capacitación para la gestión? No. ¿Teníamos a mano fuentes de financiamiento de proyectos? No. ¿Disponíamos de equipos de asistencia técnica? No. ¿Qué apoyos podíamos brindar al fortalecimiento de FCPU para que asumiera ese papel? ¡Si se habrán dado pasos desde entonces! ¡Si habrá avanzado la política pública de promoción del cooperativismo!

En ese contexto emergió la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa, fuertemente arraigada en una comunidad, timoneada con gran lucidez y apoyada en el compromiso de todos sus componentes, con un sentido de la realidad muy canario, desarrollando una enorme capacidad de negociación. Ejemplo y orgullo sigue siendo, demostración de lo posible, de lo que en Desjardins definieron como *"la increíble fuerza de la cooperación"*. La consolidación de la Cooperativa nos alegra y nos concierne como cooperativistas, es harina de este costal.

El rol del Ministerio de Industria en la recuperación del Molino Santa Rosa

La experiencia de recuperación del Molino Santa Rosa constituye un caso paradigmático dentro de la historia de las empresas autogestionadas en Uruguay. En un contexto de profunda crisis económica y social, el apoyo del entonces ministro de Industria, José Villar, resultó decisivo para viabilizar el pasaje de la planta a manos de la cooperativa. Aunque no existía una política pública definida hacia las empresas recuperadas, la combinación de acciones puntuales del Ministerio y la apertura del presidente Jorge Batlle para permitir estas iniciativas configuraron un marco de apoyo político-institucional sin el cual la experiencia difícilmente habría prosperado.

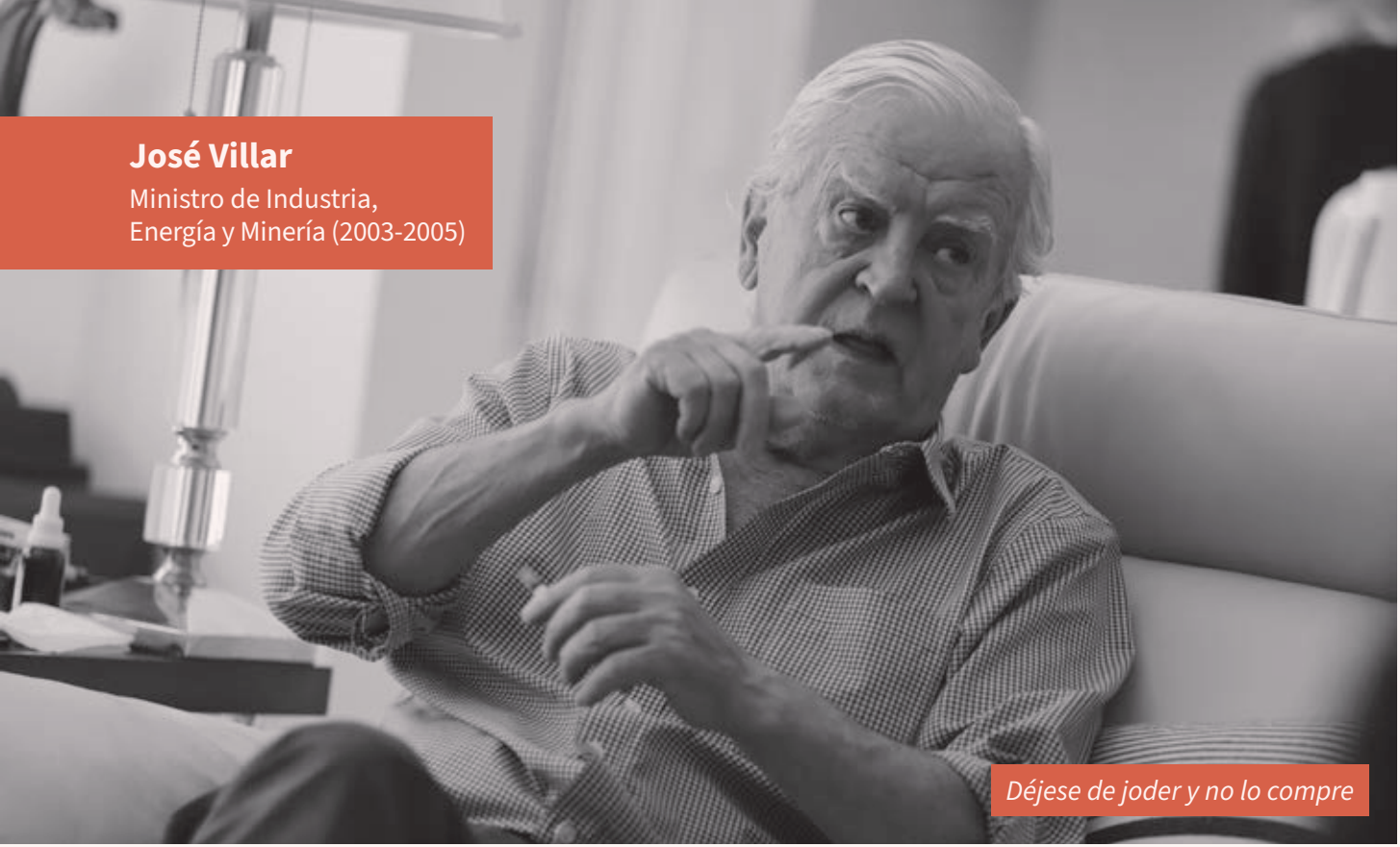
La llegada de Jorge Batlle al gobierno coincidió con un ciclo recesivo que culminó en la crisis de 2002, caracterizada por un derrumbe del sistema financiero, una devaluación abrupta y tasas de desempleo cercanas al 20%. En ese marco, la industria nacional sufrió una caída generalizada, reflejo del atraso cambiario y de la pérdida de competitividad frente a países vecinos. La preocupación central del gobierno se concentró en estabilizar la macroeconomía, reducir el gasto público y cumplir los compromisos internacionales.

En este escenario de fuertes restricciones, la política industrial carecía de instrumentos específicos para acompañar a sectores productivos en dificultades. Como reconoce Villar, *"no había nada"* en el Ministerio que se tradujera en programas de apoyo a empresas recuperadas o líneas especiales para cooperativas de trabajo. Sin embargo, la crisis abrió espacios de acción informal, donde la sensibilidad política y la capacidad de gestión de algunos actores del Estado se volvieron fundamentales.

La trayectoria previa de Villar en la recuperación de FUNSA resulta clave para entender su disposición a colaborar con el Molino Santa Rosa. En ese caso, había trabajado en la búsqueda de un inversor privado que se asociara con la cooperativa de FUNSA para reactivar la planta. La experiencia lo convenció de que las organizaciones laborales podían elaborar proyectos serios y sostener industrias en condiciones adversas.

La lección de FUNSA fue trasladada a Santa Rosa: más que subsidios directos o transferencias estatales, lo que se requería era facilitar los procesos de negociación, aportar respaldo político y evitar obstáculos administrativos que pudieran frustrar los intentos de autogestión.

El contacto inicial con los cooperativistas del Molino Santa Rosa se dio a través de referentes sindicales y del propio Luis Romero, dirigente de FUNSA. Villar decidió viajar personalmente a Santa Rosa para recorrer las instalaciones y dialogar con la directiva de la cooperativa. De esa visita surgieron dos certezas: primero, que la cooperativa había mantenido en buen estado un patrimonio centenario; segundo, que, de lograr quedarse con el molino, necesitarían una modernización profunda para poder competir.



José Villar

Ministro de Industria,
Energía y Minería (2003-2005)

Déjese de joder y no lo compre

La historia del Molino Santa Rosa tuvo similitudes con lo ocurrido en FUNSA. Allí conseguimos un inversor, pero el Banco República demoraba en aprobar la propuesta. Finalmente, todo se resolvió en un remate judicial: el inversor compró y luego acordó con la cooperativa. Fue un proceso muy emotivo y emblemático.

Un tiempo después, los de Santa Rosa enfrentaban una situación parecida, aunque con una diferencia clave: querían comprar ellos mismos el crédito que tenían con el Banco República, también a través de un remate judicial. Creo que fue Luis Romero de FUNSA quien me llamó para contarme. Me dijo: *"Hay unos muchachos de Santa Rosa que tienen una cooperativa y necesitan una mano"*.

Conocía el pueblo, pero nunca había reparado demasiado en el molino. Decidí ir yo mismo: fui dos o tres veces, recorrí la planta y charlé con la directiva. Ya estaba fijada la fecha de remate, no había vuelta atrás. Mi consejo fue claro: si lograban quedarse con el molino, debían prepararse para renovar todo, porque la competencia los iba a superar si seguían con esa maquinaria. Era muy valiosa desde lo histórico, casi para un museo, pero no eficiente. Ellos entendieron.

El día del remate, iba a ser a las tres de la tarde en el juzgado de Canelones, yo pensaba ir a acompañarlos. El Banco ya había aprobado un crédito de 250 mil dólares. Sin embargo, a la una me llama "el Pulga", desesperado: había aparecido un distribuidor de alimentos que quería comprar el local por razones logísticas.

Me pasó el teléfono. Yo no tenía potestad para impedirle participar, pero le dije: *"Supongo que sabe que estos muchachos son una cooperativa, que mantuvieron todo en pie con gran esfuerzo. Le voy a decir dos cosas: una, que me consta que los muchachos quieren hacer las cosas bien; y dos, déjese de joder y no lo compre. Ellos se rompieron el alma durante tres años. Busque otro galpón"*. Hubo un silencio, y el hombre respondió: *"No se preocupe, ministro, no lo compro"*.

Al rato me fui a Canelones y presencié el remate. Fue tremendo, emocionante. Después, en el pueblo, me subieron a la caja de una camioneta, me pusieron un buzo del molino y me pasearon entre aplausos. Yo insistía: *"Aflojen, lo importante lo hicieron ustedes"*. Desde entonces, cada año me invitan a la Fiesta del Pan y el Vino.

Público en las afueras de FUNSA esperando la realización del remate, 2004. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo de FUNSA.

El papel del Ministerio consistió fundamentalmente en apoyar las gestiones de la cooperativa ante el BROU, que otorgó un crédito para participar en el remate judicial. Villar relata en la entrevista que realizó *"un par de llamadas"* para asegurar que no hubiera trabas y transmitir confianza sobre la seriedad de la propuesta. Aunque él mismo enfatiza que el mérito fue de los trabajadores, su intermediación permitió que el BROU acompañara una operación que era compleja.

El momento más recordado se dio el día del remate. Frente a la amenaza de un competidor privado dispuesto a adquirir el inmueble, Villar intervino telefónicamente, apelando a la sensibilidad del interesado y logrando que desistiera de su oferta. Esa acción, que no formaba parte de ninguna política pública formal, tuvo consecuencias políticas profundas: aseguró la adjudicación del molino a la cooperativa y reforzó el vínculo entre el Ministro y los trabajadores en lucha por su fuente de trabajo.

La orientación política del gobierno de Jorge Batlle no era, a priori, la más favorable a la autogestión obrera. Sin embargo, la actitud del presidente Batlle frente a estas iniciativas se caracterizó por la confianza en sus ministros y la ausencia de objeciones ideológicas. Según Villar, el mandatario valoraba que se tratara de puestos de trabajo preservados en medio de la crisis, y siempre que las propuestas fueran sólidas, otorgaba libertad de acción. En sus reuniones semanales de coordinación con el gabinete, Batlle escuchaba los planteos y delegaba: *"Si lo estudiaste y querés hacerlo, hacelo"*, era su respuesta típica.

Esto muestra que el apoyo gubernamental a experiencias como la del Molino Santa Rosa fue el resultado de una lógica pragmática: permitir soluciones cuando había proyectos viables, sin convertirlas en una política de Estado.

La excepción estaba dada por la coyuntura y por la calidad de las propuestas, más que por un lineamiento general hacia las cooperativas.

La recuperación del Molino Santa Rosa debe ser leída en un doble registro. Por un lado, como una victoria de los trabajadores y del movimiento cooperativo, que lograron sostener una fuente de empleo y transformarla en un ejemplo de autogestión perdurable. Por otro lado, como un gesto político que mostró la importancia de las políticas públicas para el éxito de la recuperación, incluso en gobiernos que no se identificaban con la tradición cooperativista.

La experiencia de la cooperativa del Molino Santa Rosa representaba la posibilidad para una organización de un grupo de trabajadores de encontrar respuestas donde el mercado y el Estado parecían insuficientes. El rol del ministro Villar fue importante al reconocer ese potencial y facilitar los canales institucionales para concretar la recuperación de la fábrica.

Más allá de la modestia con que Villar insiste en que *"el mérito fue de la cooperativa"*, su papel y el del Ministerio resultan centrales en la explicación de por qué, en medio de una crisis devastadora, una industria centenaria logró reconstituirse bajo formato cooperativo y perdurar.

El cierre de una etapa

El 2004 fue un año bisagra, un verdadero punto de inflexión en la vida de la cooperativa. La primera circunstancia que marcó ese año fue la ausencia de Héctor "el Flaco" Bermúdez. Su fallecimiento el año anterior había dejado al grupo sin un referente claro, porque hasta ese momento había sido el líder que guio el proceso desde el inicio.

El segundo acontecimiento relevante fue la realización del remate en el mes de junio. Para llegar a esa instancia se desarrollaron conversaciones con los directores del BROU, principal acreedor de Saltram SA, la empresa que estaba en quiebra. En ese marco, dicho banco se quedó con los derechos del remate y, en los meses posteriores, efectuó la cesión de los derechos de mejor postor a la cooperativa, lo que aseguró la continuidad del molino en funcionamiento.

El tercer hecho destacado estuvo vinculado a irregularidades administrativas. La cooperativa presentaba procesos muy débiles y fue necesario llevar adelante una investigación que, aunque no se extendió demasiado en el tiempo, resultó intensa y movilizó a la cooperativa. De esa situación surgió la necesidad de realizar un estudio en profundidad de las prácticas administrativas y comerciales, trabajo que se concretó con los informes del contador Enrique Valsangiácomo, orientados a regularizar los procedimientos.

De esta forma, el 2004 representó el cierre de una etapa y la apertura de nuevos desafíos para la cooperativa, marcada por la pérdida de su líder, la consolidación de la propiedad de la planta y el inicio de un proceso de fortalecimiento en su gestión administrativa.

De la incertidumbre a la autogestión

El cierre del Molino Santa Rosa en 1998 significó un duro golpe para la comunidad de Santa Rosa y, especialmente, para el personal que veía desmoronarse su fuente de empleo. Frente a esa incertidumbre emergió la idea de recuperar la planta y gestionarla colectivamente.

El proceso de recuperación del Molino Santa Rosa no puede entenderse simplemente como la crónica de un grupo de trabajadores que recupera su fuente laboral. El proceso debe situarse en el marco más amplio de la crisis económica y social del Uruguay y el proceso de emergencia de empresas recuperadas por los trabajadores como una posibilidad para mantener la fuente de trabajo (Rieiro y Reyes, 2023).

Tras la quiebra de Saltram SA en 1998, la planta quedó paralizada y los trabajadores enfrentaron una disyuntiva radical: resignarse al desempleo o movilizarse para defender los puestos de trabajo (Rebón y Rieiro, 2020). La propuesta del Flaco Bermúdez de formar una cooperativa pareció en un inicio una quijotada, pero fue ganando adhesión en el colectivo. Esto constituyó el primer paso para dejar de verse solo como trabajadores asalariados y comenzar a creerse capaces de gestionar su propio destino.

Los primeros pasos de la cooperativa estuvieron marcados por la precariedad. El trabajo a *façon* —molienda para terceros— fue el sostén económico en una etapa donde la falta de capital impedía producir por cuenta propia. Esa estrategia de supervivencia muestra cómo la cooperativa desplegó su creatividad y pragmatismo para sostener el proyecto. Al mismo tiempo, el frente jurídico se volvió decisivo: las negociaciones con los antiguos dueños, las gestiones ante el BROU y el diálogo con el Ministerio de Industria abrieron espacios inéditos en un terreno donde la normativa no estaba diseñada para contemplar experiencias de autogestión. Muchas de las decisiones judiciales fueron innovadoras, adelantándose a marcos legales que llegarían años después.

El año 2004 marcó el cierre de esta etapa de lucha por la supervivencia. En junio se concretó el remate judicial que permitió a la cooperativa obtener la titularidad de la planta. Con el remate la cooperativa consolidó jurídicamente lo que ya venía construyendo en los hechos: la posesión colectiva del molino. El acuerdo con el BROU transformó a la cooperativa en deudora directa, pero también aseguró el acceso a la gestión de la planta industrial. Ese paso

fue decisivo para legitimar la autogestión y mostró cómo, en ausencia de políticas públicas sistemáticas, la articulación puntual con actores estatales podía abrir camino.

Sin embargo, 2004 no fue solo un año de celebración; también quedó marcado por la ausencia del liderazgo del Flaco Bermúdez, y por la aparición de irregularidades administrativas que obligaron a revisar profundamente los procedimientos internos. Esa combinación de logros y fragilidades señala con claridad los límites de la recuperación.

La recuperación de empresas por parte de los trabajadores no debe ser idealizada: suelen cargar con los pasivos de las empresas en crisis, poseer un parque industrial obsoleto, carecer de capital inicial y arrastrar debilidades de gestión. El Molino Santa Rosa no fue la excepción. Lo que distingue a esta experiencia es que, aun con esas limitaciones, logró sentar las bases de un camino propio que le permitió sobrevivir en un contexto económico adverso.

Ese contexto no puede soslayarse. Entre 1999 y 2004 Uruguay atravesó la peor crisis económica y social de su historia reciente. La recesión iniciada en 1999 desembocó en el colapso de 2002, con la quiebra del sistema financiero, una devaluación abrupta y una tasa de desempleo cercana al 20%. La industria nacional sufrió un retroceso generalizado, afectada por la apertura comercial, la competencia regional y la pérdida de competitividad. En ese escenario, la recuperación de una planta industrial por parte de sus trabajadores no era solo un gesto de resistencia, sino una forma de sobrevivir en medio de la crisis.

El período 1999-2004 fue una etapa fundacional para la cooperativa. En esta etapa los trabajadores del molino debieron redefinir su identidad: ya no eran meros asalariados, sino socios de una empresa cuyo destino dependía de sus decisiones. Esa transición implicó tensiones internas, pero también generó una conciencia distinta de la responsabilidad colectiva. El molino ya no pertenecía a capitalistas ausentes ni a gestores estatales: pertenecía a la cooperativa, y ese hecho redefinió la relación con la planta industrial, con el trabajo y con la comunidad. La cooperativa logró garantizar la continuidad de la producción y preservar los puestos de trabajo. Pero, al mismo tiempo, emergieron nuevos desafíos: profesionalizar la gestión, superar las debilidades administrativas y proyectar la cooperativa más allá de la supervivencia.

MOLINO SANTA ROSA

La consolidación de la autogestión y la construcción de un entramado solidario (2005-2014)

3

Introducción

El período 2005-2014 marcó un antes y un después tanto para la historia reciente del Uruguay como para la de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa. En el plano nacional, se trató de un tiempo de transformaciones profundas: la llegada al gobierno del Frente Amplio inauguró un ciclo de políticas orientadas a la recuperación del empleo, la inversión pública, la reactivación productiva y el fortalecimiento del movimiento cooperativo. En el plano local, la Cooperativa del Molino Santa Rosa emprendía el difícil tránsito desde la sobrevivencia inmediata hacia la consolidación de un proyecto estable de autogestión. La historia de la cooperativa debe comprenderse en un marco más amplio de recomposición social y económica luego de la crisis vivida por el país.

Con la recuperación económica iniciada en el año 2003 y profundizada a partir de 2005, el país experimentó un ciclo de crecimiento sostenido. El crecimiento del PIB durante casi una década, impulsado por la escalada de los precios internacionales de las materias primas y la consolidación de mercados externos, se tradujo en mejoras en el mercado laboral: el desempleo se redujo a un dígito, aumentó la formalización del empleo y se reinstaló la negociación colectiva, lo que fortaleció el poder de los trabajadores en la definición de salarios y condiciones laborales (Bidegain, Freigedo y Zurbriggen, 2021).

A la vez, se consolidó un nuevo entramado institucional vinculado a la Economía Social y Solidaria. En el año 2008 se aprobó la Ley General de Cooperativas que unificó la legislación cooperativa y creó el Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP). Esta nueva institucionalidad dotó al movimiento cooperativo de un órgano de promoción y fortalecimiento propio (Martí, 2022). Años más tarde, con la conformación del Fondo para el Desarrollo (FONDES), se canalizó apoyo financiero y técnico hacia proyectos autogestionados y cooperativos, muchos de ellos empresas recuperadas por sus trabajadores (Guerra, 2013). Estas políticas reflejaban la convicción de que el cooperativismo no debía ser visto solamente como una respuesta marginal a las crisis, sino también como parte de una estrategia de desarrollo productivo y social.

El clima de reconocimiento institucional fue clave para experiencias como la del Molino Santa Rosa. A partir de 2005 la coyuntura del país y el nuevo

Cooperativistas frente al Banco República y durante la firma de los títulos del molino en la ciudad de Canelones, 2007. Fotografías del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

marco de políticas públicas ofrecían la posibilidad de pensar en términos de consolidación y proyección a futuro. El Estado asumió un papel más activo como articulador de políticas productivas, de inclusión social y de innovación. La descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos departamentales permitieron el despliegue de programas territoriales que potenciaron al cooperativismo. En Canelones, la intendencia encabezada por Marcos Carámbula promovió experiencias de articulación entre productores locales, cooperativas y la industria, en una lógica de desarrollo territorial que reforzó la inserción del molino en su comunidad.

El contexto internacional también jugó un papel relevante. La primera década del siglo XXI estuvo signada por un ciclo favorable de los precios de los *commodities* agrícolas, lo que benefició a países exportadores como Uruguay (Bértola y Ocampo, 2022). El trigo, materia prima central para el Molino Santa Rosa, fue influido por estas dinámicas, que implicaron mayores oportunidades, pero también desafíos en términos de competitividad y calidad. En un mercado crecientemente concentrado en pocas grandes industrias molineras, la cooperativa debió encontrar estrategias para sostenerse sin quedar relegada a un lugar marginal.

En perspectiva, el período 2005-2014 fue el tiempo en que el Molino Santa Rosa dejó atrás la fragilidad de sus primeros años y se transformó en una experiencia consolidada. La profesionalización de la gestión, la apuesta a la reinversión, la construcción de alianzas externas y la proyección social y gremial permitieron a la cooperativa sostenerse en un mercado adverso sin renunciar a sus principios. Más aún, demostraron que la autogestión no solo ayuda a preservar un empleo, también permite transformar las condiciones de trabajo y tejer redes de solidaridad.

En este capítulo se presenta el proceso de consolidación de la cooperativa: la reorganización interna, la apuesta a la calidad y la colaboración con el LATU, la estrategia de provisión de granos y los planes con la Intendencia de Canelones, la comercialización en clave cooperativa y la proyección comunitaria y gremial.

La profesionalización de la gestión

En el año 2005, la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa atravesaba un momento crítico. Los acontecimientos del año anterior —por la ausencia del Flaco Bermúdez y la detección de irregularidades administrativas— dejaron al colectivo golpeado y con la necesidad de replantear su rumbo. Fue entonces cuando surgió con fuerza la preocupación por profesionalizar la gestión, convencidos de que, para sostener el proyecto a largo plazo, era imprescindible dar un salto en la conducción.

La comisión directiva reconoció que no se contaba con las capacidades necesarias para gerenciar un negocio de la magnitud del molino. La experiencia y la voluntad habían sido suficientes para salvar la empresa en los años iniciales, pero ahora era necesario fortalecer la administración con criterios más técnicos. En palabras del contador Jorge Varela, *"el punto de quiebre de la cooperativa fue cuando resolvieron que no contaban con las capacidades para gerenciar el negocio y tenían que llamar a una persona de afuera"* (Entrevista a Jorge Varela).

La decisión fue incorporar a un coordinador general. No querían hablar de "gerente", un término demasiado asociado a la lógica de las anteriores sociedades anónimas que gestionaron el molino. Se buscaba alguien que pudiera conducir la gestión diaria con profesionalismo, pero sin perder el espíritu democrático y colectivo de la cooperativa. La elección recayó en la persona de Carlos Reyes. La directiva confió en que su perfil era el indicado para asumir esa responsabilidad: un profesional, vecino de Santa Rosa y que había colaborado con la cooperativa en distintos momentos.

Reyes recuerda cómo recibió la propuesta: *"En el 2005 se reunieron una serie de compañeros y me ofrecieron integrarme al equipo de gestión del molino. Y ahí empecé a involucrarme en la gestión, a aprender, porque no sabía, no tenía ni idea de lo que era. Ninguno de los técnicos que trabajaban en el molino tenía especialización; tenías que aprenderlo haciendo y después buscando información por todos lados"* (Entrevista a Carlos Reyes). Dos años más tarde, en 2007, formalizó su compromiso al ingresar como socio de la cooperativa.

Ese fue un primer paso en un proceso de aprendizaje colectivo en torno a la gestión, incorporando prácticas más ordenadas y profesionales. La administración pasó a convertirse en un área estratégica de la vida de la cooperativa. El liderazgo de Carlos Reyes, acompañado por el respaldo político de la cooperativa, permitió consolidar un modelo en el que la organización se abría a nuevas formas de conducir sin renunciar a sus principios fundacionales. Ese paso decisivo dado en el año 2005 sentó las bases para que el Molino Santa Rosa se proyectara hacia el futuro.

Durante los primeros años, la cooperativa debió concentrarse en asegurar la supervivencia del emprendimiento, con enormes dificultades financieras y de gestión. Sin embargo, a partir del 2005 se inició un proceso

de reorganización interna que buscó superar las carencias del período anterior y proyectar la cooperativa hacia la sostenibilidad en el tiempo.

Según recuerda Reyes, el gran cambio se dio entre 2007 y 2008, cuando la cooperativa pasó de vivir *"año a año"* a pensar en términos de continuidad y estabilidad. Para ello fue necesario construir reglas claras y mecanismos de funcionamiento que permitieran decisiones más democráticas y fundamentadas. Entre 2005 y 2010 se aprobaron cuatro instrumentos centrales: los reglamentos de trabajo, la reforma del estatuto de la cooperativa, las normas sobre reparto de utilidades y el reglamento de cesión de partes sociales. Estas disposiciones sentaron las bases de la actual organización de la cooperativa, dotándola de herramientas para afrontar problemas en el ámbito interno.

El fortalecimiento de la democracia interna también implicó mejorar la circulación de la información. Durante los primeros años existían "compartimentos estancos" entre quienes gestionaban y quienes producían, lo que limitaba la participación y generaba tensiones. Para superar esa fragmentación, se crearon espacios de coordinación semanales con delegados de cada área, donde podían discutirse y resolverse los asuntos cotidianos de la cooperativa. Fue un paso decisivo en la construcción de un sistema más participativo de toma de decisiones.

La nueva estructura organizativa combinaba los órganos estatutarios tradicionales de una cooperativa de trabajo —asamblea, consejo directivo y las comisiones: fiscal, electoral y de educación— con un organigrama operativo que daba coherencia a la gestión diaria. El coordinador general trabajaba junto a otros dos: uno industrial y otro económico-financiero. Colaborando con ellos, en cada sector del proceso productivo, se contaba con un responsable: molienda, carga de trigo, depósito, mantenimiento, laboratorio y empaquetado. Este esquema permitía un funcionamiento más ágil y al mismo tiempo transparente, donde las responsabilidades estaban claramente definidas y la información circulaba entre los distintos niveles.

A ello se sumó la preocupación por la capacitación. El proceso de recuperación del molino y la adopción de la autogestión surgieron de espacios de intercambio entre trabajadores que provenían sobre todo de las áreas productivas y no estaban vinculados a la administración. La información disponible, aportada por los fundadores, da cuenta de que la decisión de constituir la cooperativa se gestó en el taller mecánico, en el diálogo entre operarios. Este hecho marcó también las demandas posteriores: fue necesario recalificar al personal acostumbrado a las tareas de producción para que pudieran desempeñarse en áreas estratégicas como la administración, el laboratorio o la gestión financiera (Matonte, 2017).

La creación de esta estructura y la aprobación de los reglamentos marcaron un punto de inflexión en la historia del Molino Santa Rosa. El proceso no estuvo libre de debates y tensiones, pero logró consolidar un modelo de

Julia Cánepa
Integrante de la Cooperativa de FUNSA

Tomarse tiempo y ser agradecidos hace fuerte a una cooperativa

Me impresionó cuando supe cómo el Molino Santa Rosa había discutido su reglamento interno. Les costó un tiempo bastante importante, pero preferían eso, que todos estuvieran convencidos de lo que estaban haciendo. En comparación con FUNSA, nosotros lo hicimos a las apuradas y en muchas cosas le erramos como a las peras. Por eso me impresionó la paciencia y la profundidad con que el Molino trabajó su reglamento.

Pero no es solo eso lo que me marcó. También la forma en que el molino se abre a su comunidad. Todos los años hacen un beneficio, una vez para una cosa, otra vez para otra. Ese gesto tiene un peso especial. Le dan al pueblo parte de lo que pudieron lograr, es una manera de colaborar y devolver todo lo que recibieron.

El reto ahora es que los más jóvenes que se suman entiendan ese porqué y aprendan a sostenerlo. El Molino Santa Rosa deja una enseñanza: las cooperativas no solo se construyen hacia adentro, sino también hacia afuera, en diálogo con la comunidad.

Mesa con cooperativistas, el Intendente de Canelones Marcos Carámbula y el exministro José Villar en ocasión de la firma del convenio con la Intendencia de Canelones, 2008. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

organización que hasta hoy sigue siendo la columna vertebral de la cooperativa. Con reglas claras, espacios de coordinación, circulación de la información y preocupación por la capacitación, el Molino Santa Rosa pudo dejar atrás la etapa de supervivencia y comenzar a proyectar las inversiones necesarias para la continuidad de la empresa.

La apuesta por la reinversión en el Molino Santa Rosa

Cuando la cooperativa asumió la gestión en 1999, se encontró con un panorama desalentador. El parque industrial estaba deteriorado, la maquinaria era obsoleta y las deudas acumuladas amenazaban la continuidad de la producción. Entre las más urgentes se encontraba la deuda contraída con UTE, que había llegado incluso a cortar el suministro de energía eléctrica. La urgencia de mantener la planta en funcionamiento chocaba con la falta de recursos para emprender inversiones. Sin embargo, con el paso del tiempo, el mejoramiento de la infraestructura productiva dejó de ser una opción para convertirse en una condición indispensable para la continuidad de la cooperativa.

Ante esa realidad, la estrategia de la cooperativa fue clara: planificar rigurosamente y ordenar la gestión. El contador Jorge Varela recuerda que el primer paso fue diseñar un plan de negocios que incluyera aspectos invisibles pero esenciales: la organización administrativa y el acceso a financiamiento. La premisa era sencilla y contundente: sin balances sólidos y creíbles, avalados por auditorías externas, ningún banco otorgaría crédito.

Las primeras inversiones de la cooperativa fueron para la modernización administrativa en lugar de destinar esos fondos para maquinaria o infraestructura productiva. En 2005, la cooperativa destinó alrededor de 10.000 dólares a la compra de computadoras y software contable. A primera vista, podía

Afueras del molino antes del Acto público de firma del convenio con la Intendencia de Canelones, 2008. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo de FUNSA.

parecer una inversión secundaria frente a las necesidades urgentes de la planta, pero se trató de una decisión estratégica. Transparentar las cuentas, informatizar la gestión y reducir la informalidad —aún muy extendida en el país en ese momento— eran pasos imprescindibles para acceder a nuevas líneas de crédito y proyectar el molino hacia el futuro. Un cooperativista lo recordaba así: *"Toda la parte administrativa se cambió, hoy está todo informatizado, la gran inversión de la cooperativa fue informatizar toda la administración y hacer más cristalino todo lo que es la contabilidad"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

Tras el pago del crédito al Banco República se pudo planificar la política de inversiones. Carlos Reyes, lo recuerda con claridad: *"Yo creo que el 2008 fue un año bisagra también, porque se terminó de amortizar el crédito de la planta y ahí se empezó a tener capacidad para reinvertir. Hasta ese momento no habíamos tenido la capacidad y ahí hay una reflexión grande en qué invertimos y cómo"* (Entrevista a Carlos Reyes).

En efecto, la cooperativa no había contado con líneas de financiamiento bancario al inicio. Tal como relataba un cooperativista: *"La cooperativa nunca tuvo un crédito para el arranque, nunca un banco puso plata acá. Recién en el 2007-2008 empezamos a tener crédito para la compra de materia prima. Todo acá se hizo a pulmón. El único subsidio que tuvimos fue que algún vecino nos prestaba un cheque, pero se lo devolvíamos a los 30 días. Nos lo prestaba porque nos conocía a todos, somos todos de la zona"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

Alfredo Pisciottano, asesor técnico, resume bien la lógica de esa etapa: *"Se tomó una decisión de seguir reinvirtiendo lo mismo que se pagaba para la reconversión del molino. Al finalizar el pago fue que se tomó esa decisión de reconvertir el molino para que tenga continuidad y la posibilidad del cambio tecnológico"* (Entrevista a Alfredo Pisciottano).

La proyección de la reconversión incluía el paso de silos de madera a silos metálicos; el recambio de la maquinaria de molienda, hasta entonces en condiciones precarias; y una mejora sustancial en las condiciones laborales. Por ejemplo, las bolsas de 50 kilos cargadas a mano en carros fueron sustituidas por envases de 25 kilos trasladados con montacargas eléctricos. La modernización fue, al mismo tiempo, un salto productivo y un avance en seguridad industrial, demostrando que el crecimiento económico podía ir de la mano con la mejora en las condiciones de trabajo.

Las decisiones no fueron sencillas. En las asambleas, se debatía intensamente sobre cuál debía ser la prioridad: ¿renovar la maquinaria o invertir en silos de acopio? Había argumentos sólidos de ambos lados. Para algunos, la urgencia era modernizar la molienda para mejorar la producción inmediata; para otros, lo esencial era asegurar materia prima a precios de zafra y con ello garantizar estabilidad en el tiempo. El contador Varela recuerda aquellas discusiones como "*riquísimas*", porque ponían en evidencia la riqueza de perspectivas y el aprendizaje colectivo que se generaba en la cooperativa.

Finalmente, se optó por comenzar con la renovación de la maquinaria, una inversión de menor costo y con resultados más inmediatos, dejando la construcción de silos para una etapa posterior. La decisión de esperar rindió frutos. Tras la crisis internacional de 2008, los precios de los *commodities* —incluido el acero— cayeron drásticamente y las empresas constructoras de silos se encontraron con menos trabajo. Fue años después cuando el molino concretó la inversión a un costo sensiblemente menor del que habría pagado años antes. Lejos de ser casualidad, esa decisión fue el resultado de un seguimiento cuidadoso del mercado y de la capacidad de decidir en el momento adecuado.

La participación en las discusiones y el compromiso en la toma de decisiones fue fundamental en todo este proceso. Se apoyaron en ingenieros, auditores y profesionales externos, dejando atrás la desconfianza inicial hacia el asesoramiento. Reconocieron que la sustentabilidad del proyecto exigía conocimientos especializados. La incorporación de asesores molineros marcó el inicio de una etapa de mayor profesionalización en la producción.

Un papel clave lo jugó Hugo Sierra, técnico molinero. Según recuerda Carlos Reyes, *"A partir de entonces hubo dos o tres cosas que tuvimos que hacer. Primero, entendimos que había cosas del proceso que no dominábamos y entonces hubo que traer a alguien que hiciera foco en esa parte y que fue Hugo Sierra. Él tenía tres funciones: auditar la planta cada vez que venía, capacitarnos para entender las*

Elena Pareja
Expresidenta de la Comisión Honoraria de Patrimonio de Canelones

Había que hacer cambios, pero los cambios se hacían interpretando la historia

Desde la Comisión de Patrimonio comenzamos un trabajo de relevamiento de los bienes culturales de Canelones. Nuestro objetivo era identificar aquellos patrimonios con fuerte identidad, y así llegamos al Molino Santa Rosa. Ya teníamos un acercamiento previo con la comunidad a través de las instituciones educativas: escuelas, liceo, UTU.

En nuestro trabajo siempre destacamos la construcción de creencias y tradiciones, lo que llamamos patrimonio inmaterial, en diálogo permanente con lo material. Nunca los separamos, porque la comunidad tampoco lo hacía.

Cuando llegamos al molino, ya conocíamos su significado, pero verlo *in situ* fue distinto. La arquitectura impacta: es una verdadera maravilla. Nos preocupaba que las transformaciones necesarias para mejorar la producción y la incorporación de nuevas tecnologías respetaran el valor patrimonial. Y lo que encontramos fue un equipo consciente de lo que tenían en sus manos, pero también de los cambios que debían proyectar.

La recorrida fue reveladora. Conocíamos la fachada, la imagen del molino y lo que representaba para el pueblo. Pero al entrar, nos impresionó aún más. Las entrevistas con los trabajadores fueron valiosísimas. Allí tomamos real conciencia de lo que significa cuando el desarrollo productivo integra lo cultural. Era realmente admirable cómo lograban articular ambas dimensiones.

La experiencia del Molino Santa Rosa fue sumamente valiosa porque supieron integrar valores, historia y desarrollo. Había que hacer cambios, sí, pero siempre interpretando la memoria y la experiencia acumulada. Ese equilibrio entre innovación y preservación marcaba la diferencia.

Algo que también nos llamó la atención fue la prioridad que la cooperativa siempre dio a los trabajadores locales. En un momento en que debían encarar cambios tecnológicos importantes, la apuesta fue sostener a las personas del lugar. En las entrevistas constatamos que esos trabajadores no solo tenían conocimiento y experiencia, sino que estaban preparados para dar el salto necesario.

¡Qué bien fue llevado ese proceso en conjunto! El Molino Santa Rosa mostró que es posible articular desarrollo y cultura.

Vista de la nueva planta de silos, abril de 2025.

variables del proceso y ayudarnos a proyectar los cambios. Y eso fue un quiebre importante" (Entrevista a Carlos Reyes).

El hijo de Hugo Sierra, que luego continuó esa tarea de asesoramiento, recordaba la relación de su padre con el molino: *"Mi padre tuvo mucha relación con el Molino San José. Después se vinculó con Santa Rosa gracias a Pepe Mujica, que buscó soporte técnico para la cooperativa"*. Recuerda que el expresidente, José "Pepe" Mujica, consultó a Don Eduardo Gard, propietario del Molino San José cómo se podía ayudar a la cooperativa. Es así que Eduardo Gard habló con Hugo Sierra sugiriendo que se contacte con la cooperativa para ofrecer su colaboración. El trabajo de Sierra inició *"un movimiento de transformación de esta unidad productiva, que en sus comienzos era muy rudimentaria. Con el tiempo, y gracias a la receptividad de la gente de la cooperativa, se fueron implementando cambios, incorporando equipos y mejorando la calidad de los productos"* (Entrevista a Hugo Sierra, hijo).

El relato de Sierra muestra que la transformación del molino no era cuestión solamente de inversiones materiales, era necesaria la disposición al cambio y la apertura de la cooperativa para aprender y mejorar. El mismo señalaba que la economía de la producción harinera tiene márgenes reducidos y requiere un ajuste fino tanto en la calidad del trigo como en el proceso para lograr rendimientos satisfactorios. En ese contexto, la actitud de la cooperativa fue decisiva: sin su compromiso con la mejora, los consejos técnicos habrían quedado en el aire.

La historia de la reinversión en el Molino Santa Rosa revela que las decisiones estratégicas surgieron del debate colectivo, de la apertura a buscar asesoramiento y de la convicción de que sostener una empresa recuperada exige un proyecto a largo plazo.

Hugo Sierra

Asesor técnico molinero de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

En el cooperativismo los procesos son más lentos pero sólidos

Este trabajo tiene una relación familiar, lo empezó mi padre alrededor del 2010. Él tuvo una relación de muchos años con el Molino San José y ya después de retirado se vinculó acá. Por lo que sé, el vínculo fue a través de Pepe Mujica que se contactó con el dueño del Molino San José buscando soporte técnico para Santa Rosa y ahí entra mi padre. Él fue un poco el iniciador de todo un movimiento de transformación de esta unidad productiva, porque en su comienzo era todo muy rudimentario, una fábrica añeja con equipamientos ya casi en desuso. De a poco se fue plasmando cierta sinergia con muy buena actitud de parte de la gente de acá, muy receptiva y muy dispuesta a transformarse, a mejorar. Que eso es esencial, porque si no... por más que hubiera buenos consejos, si no hay una intención clara de transformarse y mejorar, las cosas no cuajan.

Ha sido un trabajo muy participativo, siempre antes de ejecutar o dar indicaciones, siempre se discute, se conversa, se plantean los distintos puntos de vista y se trata de dar la mejor opinión. Siempre buscando una discusión y un convencimiento y no una imposición, eso es algo que aprendí de mi padre e intenté continuar porque me parece que son aprendizajes más sólidos que imponer una idea o una cosa.

Si esto no se transformaba, era la muerte del molino, era "crónica de una muerte anunciada". Y creo que gran parte de ese movimiento, fue en la predisposición de la gente del molino que supieron entender lo que mi padre trataba de mostrarles y aceptar que ese era el camino. Esa comunidad que formaron fue un poco el inicio de la transformación de la cooperativa. Todos los participantes de ese movimiento fueron viendo que los resultados reflejaban los cambios que se estaban implementando. Entonces, pequeños beneficios en diferentes frentes fueron los que pudieron ayudar y creo que la mayoría de la organización lo fue entendiendo así. Una de las ventajas que yo creo que tiene el cooperativismo es que fuerza a la discusión y al intercambio, que no se queda en la percepción de una sola persona, son procesos más lentos pero son sólidos. Creo que esa es una de las ventajas que tiene pero se necesita que toda la organización se mueva en ese sentido, como un ente colectivo.

Trabajo en el área de la embolsadora, abril de 2025.

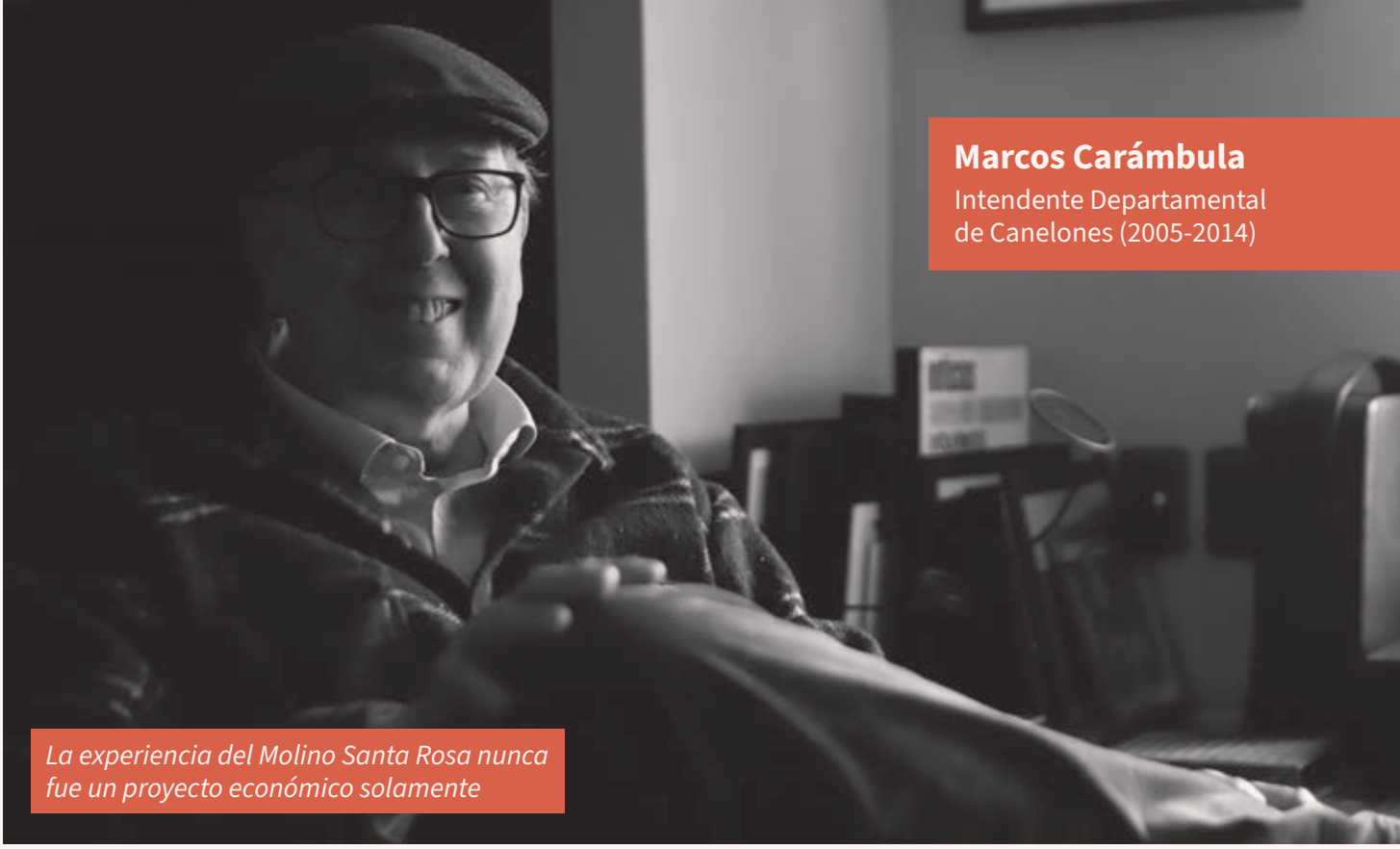
De las primeras computadoras a la renovación de la maquinaria, cada paso fue fruto de una decisión consciente de reinvertir en la cooperativa. Esa estrategia permitió transformar un molino obsoleto en una industria moderna, capaz de competir en el mercado. La apuesta por la reinversión permitió la continuidad de las fuentes de trabajo y construyó un modelo de gestión que unió eficiencia económica con democracia y autogestión.

La superación de la problemática de la provisión de granos para moler

Uno de los primeros problemas que enfrentó la cooperativa en sus inicios fue la falta de grano para moler. Las dificultades para producir trigo en condiciones competitivas en la zona, sumadas al quiebre de las empresas anteriores en el Molino Santa Rosa y a la concentración de la industria molinera, habían reducido fuertemente la producción local. A esto se sumaba que la cooperativa carecía tanto de capital de giro como de capacidad de acopio para comprar grano en condiciones ventajosas.

Esta situación llevó a pensar una estrategia sustentada en dos pilares. Por un lado, recuperar la producción de grano en la zona mediante acuerdos con los productores y la Intendencia de Canelones, impulsando distintos planes —chícharo, trigo, maíz— y fortaleciendo las articulaciones con actores locales. Por otro lado, consolidar acuerdos con cooperativas agrícolas productoras de cereales que contaban con centros de acopio.

La idea era contribuir al desarrollo local a través de la incorporación de recursos generados en la propia localidad. Como señalaba un cooperativista: *"La materia prima es uno de los recursos más importantes que usa la cooperativa... En*



Marcos Carámbula
Intendente Departamental
de Canelones (2005-2014)

La experiencia del Molino Santa Rosa nunca fue un proyecto económico solamente

Cuando asumimos el gobierno departamental en 2005 instalamos una Unidad de Cooperativismo. Nos parecía fundamental desarrollar el cooperativismo en Canelones y esa unidad tenía como objetivos apoyar experiencias existentes, promover nuevas cooperativas y brindar asistencia técnica e infraestructura. Desde el inicio, el Molino Santa Rosa fue una referencia.

El molino no era solo una fuente de empleo —en algún momento llegó a tener 300 trabajadores—, sino también parte central de la identidad del pueblo. En muchas localidades sucede lo mismo: Campomar en Juan Lacaze, las papeleras, las textiles, empresas que marcaron a sus comunidades. En Santa Rosa, el molino permeaba toda la vida de la ciudad.

Con la creación de la Dirección de Desarrollo Rural en 2005 apuntamos también a la soberanía alimentaria. La identidad canaria es granjera: salvo el arroz, la mayor producción de alimentos del país está en Canelones. En ese marco surgió el Plan Trigo, para recuperar a los productores vinculados al molino. Apostamos a estimular a los granjeros de la zona, a reducir costos y asegurar que la materia prima proviniera del propio territorio. Con semillas, maquinaria y apoyos técnicos —pese a que la Intendencia tenía recursos muy limitados— logramos que el plan se desarrollara con éxito.

No todos los productores aceptaron al principio: algunos habían tenido dificultades con el molino o no podían competir con molinos que importaban harina de Argentina. Pero la escala, la cercanía y la identidad productiva permitieron reconstruir el vínculo entre el molino y los productores locales.

Trabajamos con la idea de “bomberos y albañiles”, como decía el arquitecto Ramón Martínez Guarino. Bomberos para apagar los incendios más urgentes de Canelones —basura, caminería, alumbrado, deudas—, pero también albañiles, construyendo un proyecto estratégico de desarrollo, centrado en la soberanía alimentaria, la producción familiar y el respaldo a las cooperativas.

El molino fue clave en esa estrategia. Su experiencia nunca fue solo económica: siempre fue también social. La habilidad de sus conductores permitió proyectar una cooperativa que interactuó permanentemente con la sociedad. Así, una historia de identidad local se transformó en un ejemplo de desarrollo para todo Canelones.

Trabajo en el laboratorio del molino, abril de 2025.

el caso del trigo la cooperativa está en un proyecto 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, en eso se colabora" (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

Sobre el Plan Trigo el testimonio del intendente de Canelones entre 2005 y 2014, Marcos Carámbula, es revelador: *"Cuando empezó el gobierno departamental en 2005, instalamos una Unidad de Cooperativismo. Nos parecía muy importante en Canelones desarrollar el cooperativismo. Esta unidad tenía entre sus fines apoyar las experiencias existentes, promover nuevas cooperativas y auxiliarlas en todo lo que fuera conocimientos técnicos y apoyo de infraestructura. Apostamos, por un lado, a dar todo el apoyo técnico que fuera posible, y a facilitar el relacionamiento con otras cooperativas, algo [en lo] que el propio molino ya estaba encaminado. En la medida en que la intendencia pudiera ser articuladora de otras experiencias, trabajamos con el molino como ejemplo a seguir, y en particular con estos planes de producción. El Plan Trigo, desarrollado con productores de la zona, permitió darle al Molino de Santa Rosa la sustentabilidad de que su materia prima fuera producida ahí, en la zona, achicando costos*" (Entrevista a Marcos Carámbula).

Superadas las dificultades iniciales propias de la etapa de recuperación surgieron nuevos desafíos vinculados a la materia prima: optimizar el proceso productivo para aprovechar mejor la capacidad instalada y dar estabilidad a la política comercial (Matonte, 2017).

El proceso de transformación interna del molino requirió diseñar e implementar una nueva estrategia de vinculación "de puertas afuera". Así, una vez consolidada la recuperación de la planta, en el año 2007 se concretó la

Área de los plansichters, abril de 2025.

adquisición definitiva de la unidad productiva y se firmaron acuerdos con el gobierno de Canelones y distintos actores estatales y privados. Estos convenios fueron destacados por las autoridades departamentales como una herramienta clave para la recuperación productiva de la zona a través de la producción de cereales demandados por el molino, principalmente trigo.

El compromiso de la Intendencia de Canelones incluyó, en una primera etapa, la contratación de asistencia técnica y el préstamo de maquinaria. También participó en la selección de predios de potenciales productores de trigo, colaboró en la preparación de suelos y acompañó las distintas fases del cultivo hasta la cosecha.

El acuerdo: *"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... de absorber todo el grano y pagarlo como está en plaza" (Entrevista a cooperativista de CTMSR en Martí y Perdomo, 2010). Otro cooperativista destacaba: "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"* (Entrevista a cooperativista de CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

En 2007 el molino procesaba unas 20.000 toneladas de trigo al año, de las cuales apenas mil provenían de productores de Canelones; el resto llegaba de otras zonas del país. El objetivo fue llevar esa cifra a cinco mil toneladas en la siguiente zafra. Los acuerdos entre la Intendencia, la Sociedad de Fomento Rural de Santa Rosa y el molino buscaban fortalecer la cadena agroindustrial

mediante el abastecimiento local y la remisión de subproductos para la alimentación animal en la zona.

Un aspecto central fue la creación, ese mismo año, de un Comité de Planes de Producción de Trigo, Maíz y Chícharo de alcance departamental. Este comité integraba representantes del molino, la Sociedad de Fomento y la Intendencia, y más tarde se sumarían otros organismos públicos. Entre sus objetivos estaba incentivar a los productores locales y facilitar la comercialización de la harina a través de compras públicas destinadas a comedores municipales, así como a otros organismos estatales.

Parte de las acciones del molino fue establecer un acuerdo particular con la repartición del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) local para asesorar a los productores de trigo del Departamento de Canelones. El acuerdo con el INIA apuntaba a un aspecto sensible: la calidad del trigo. Se trabajó en tres dimensiones: manejo de los cultivos, sanidad y fertilización. A través de convenios, se organizaron jornadas técnicas para productores. Un integrante de la cooperativa lo recordaba así: *"*[...] *organizamos de dos a cuatro jornadas durante el ciclo de cultivo donde vienen los técnicos especializados en cereales y dan charla para los productores. Lo que hicimos fue el estudio de tres casos, fuimos a distintos predios y vinimos al salón. Fue la mejor jornada de las que hemos organizado porque fue muy interactiva. Porque en las últimas jornadas venían los técnicos, los productores estaban ahí y no preguntaban nada. Entonces no sabés si sirvió o no sirvió, si entendieron o no entendieron nada"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Matonte, 2017).

A comienzos de los 2000, el molino buscaba sostener su actividad industrial, pero también se proponía vincularse al entramado productivo regional. De esa inquietud surgió el Plan Chícharo, una iniciativa de alcance limitado, pero con gran valor estratégico.

La alianza con la Sociedad de Fomento Rural de Santa Rosa (SFRSR), fundada en 1879 y revitalizada en 2005, resultó decisiva. La reactivación de estas organizaciones coincidió con políticas públicas que alentaron la organización de productores familiares y la SFRSR se transformó en el principal interlocutor del molino con los agricultores de la zona.

El núcleo del plan era la recuperación de germoplasma local de chícharo, con el objetivo de reducir la dependencia de semillas transgénicas y de las multinacionales del agro. Recuperar y mantener semillas locales en manos de productores significaba defender la soberanía alimentaria y preservar un patrimonio genético.

El proyecto comenzó con apenas seis productores, limitando la siembra a tres hectáreas por agricultor para evitar la concentración. Aunque no era una alternativa que transformara la economía de las familias, brindaba seguridad: el molino garantizaba la compra y el pago justo.

Pablo Umpiérrez
Presidente de la Sociedad de Fomento Rural de Santa Rosa

El proyecto del chícharo reavivó la producción rural y el vínculo con la cooperativa

Conozco el molino de toda la vida, de haberlo visitado alguna vez con la escuela. En un pueblo chico como Santa Rosa todos nos conocemos, pero hasta hace unos años no tenía un vínculo directo con la cooperativa. Todo comenzó cuando Carlitos Reyes empezó a multiplicar semillas de chícharo. Antes, el chícharo se plantaba en la campaña, sobre todo para consumo de las familias y, a veces, para alimentar a los cerdos. Pero con el tiempo se había dejado de plantar y la semilla prácticamente había desaparecido.

Carlitos consiguió semillas y pasó un par de años multiplicándolas. Un día me dijo: *"Pablo, tenemos pensado hacer esto, puede ser bueno para los productores"*. La idea respondía a un problema de siempre: producir no era tan difícil, el desafío era comercializar. Muchos pequeños productores plantaban para el mercado, pero al no poder vender en determinados momentos, terminaban abandonando la producción. Este proyecto ofrecía una salida segura.

La propuesta creció con el apoyo de la Intendencia de Canelones y su área de Desarrollo, que aportó técnicos. Se firmó un contrato entre la cooperativa y la Sociedad de Fomento Rural de Santa Rosa, que asumió la representación y la responsabilidad frente al molino. A partir de allí, se sumaron otras organizaciones. En Santa Rosa participaron hasta 40 productores, y también hubo de Tala y de Migues.

El objetivo era doble: ayudar a pequeños productores de la zona que no estaban en una buena situación y, al mismo tiempo, asegurar a la cooperativa el grano necesario. Este trabajo conjunto permitió reactivar cultivos que se habían perdido. En Canelones, por ejemplo, el trigo casi había dejado de plantarse, y hoy una gran parte del que elabora el molino proviene de esta zona.

Para la cooperativa, este tipo de proyectos no solo fortalecen su producción, sino que cumplen con su propósito de trabajar con los productores locales, dinamizando la economía rural y recuperando tradiciones agrícolas que forman parte de la identidad de la región.

El impacto trascendió lo local. Del Plan Chícharo surgió la Red de Semillas Locales, que hacia 2015 reunía casi 140 emprendimientos y más de 200 productores en todo el país. Articulando con en el programa "Rescate y Revalorización de Semillas Criollas y Soberanía Alimentaria" (2008-2012) en el marco del Proyecto de Creatividad Regional y Alternativas Sustentables (PRO.C.RE.AS), en asociación con la Fundación Pereira de Argentina, Red Amigos de la Tierra de Uruguay (REDES), la Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay (APODU) y el Centro Regional Sur (CRS) de la Facultad de Agronomía (Universidad de la República) (Matonte, 2017).

Además, el plan abrió nuevas oportunidades comerciales. En 2007 el molino comenzó a producir harina de fainá, orientada a pizzerías. Esta diversificación productiva, acompañada de estudios de mercado y asesoramiento técnico, representó un hito en la ampliación de la oferta.

Paralelamente, desde fines de los años noventa el Molino Santa Rosa inició un trabajo conjunto con cooperativas agrarias. Gustavo Flores, primero gerente de la Cooperativa Agraria de Young Limitada (CADYL) y luego de la Cooperativa Agraria Nacional (COPAGRAN), recuerda que ambas organizaciones compartían problemas: escaso capital, dificultades de crédito y limitadas herramientas financieras. La respuesta fue la intercooperación.

Frente a la imposibilidad de competir en precios con las grandes empresas, la estrategia consistía en diferenciarse por la calidad del grano. COPAGRAN priorizaba al molino en la selección de los trigos, segmentando lotes según las necesidades específicas de la molienda. Esta alianza se volvió clave en épocas de inestabilidad en la calidad, con problemas como infecciones por fusarium o bajo peso hectolítrico.

Otro punto crítico era el acopio. El molino carecía de capacidad de almacenamiento, situación que limitaba su competitividad. COPAGRAN suplió esa carencia guardando la mercadería y entregándola en el momento oportuno. Así, el molino pudo organizar mejor sus compras, planificar según su flujo de caja y ganar seguridad frente a la presión de la gran molinería.

Pero lo más destacado fue el clima de confianza. Muchos acuerdos se sellaron de palabra, algo impensable en negocios con empresas privadas. Para Flores, esa confianza fue tan valiosa como la mercadería misma, porque permitió consolidar vínculos estables en un mercado volátil.

La experiencia con Santa Rosa sentó un precedente y se replicó más adelante con la cooperativa del Molino Florida bajo la misma lógica: apoyar a quienes carecían de respaldo financiero, garantizar la calidad y asegurar canales de comercialización. Como resumió Flores: *"Nos unimos para sobrevivir y crecer"* (Entrevista a Gustavo Flores).

De esta forma, la estrategia del Molino Santa Rosa para asegurar el abastecimiento de granos combinó la recuperación de la producción local con

Gustavo Flores
Gerente General de COPAGRAN (2006-2025)

La estrategia fue trabajar juntos y tejer redes

La relación entre las cooperativas agrarias, al principio con CADYL y luego con COPAGRAN, y el Molino Santa Rosa empezó a fines de los noventa, cuando todos andaban con las mismas dificultades: poco capital, problemas de crédito y sin muchas herramientas financieras. La estrategia fue trabajar juntos y tejer redes, porque solos era difícil sostenerse frente a los grandes.

Nosotros teníamos que fomentar que las industrias medianas y pequeñas pudieran seguir teniendo mercadería para competir y por eso había que darles fuerza a los molinos chicos para que no desaparecieran. Y la manera de hacerlo no era por precio, porque la cooperativa no podía pagar más que el mercado, sino apostando a algo distinto: la calidad del grano. COPAGRAN le ofrecía al Molino Santa Rosa prioridad en la elección del grano, separando lotes de acuerdo a lo que necesitaban.

Otro punto clave fue el acopio. Santa Rosa no tenía dónde almacenar y eso les jugaba en contra. Ahí apareció COPAGRAN para guardar la mercadería y entregarla cuando el molino la necesitara. Así, podían organizarse mejor con las compras y manejar los pagos sin quedar ahogados.

Nuestra política privilegió a estas pequeñas y medianas industrias, para que ellos también fueran competitivos, permanecieran y pudieran seguir alimentando esa cadena de suministro.

La relación entre ambas cooperativas se sostuvo también sobre un fuerte componente de confianza. Muchos acuerdos se hicieron de palabra, algo que con una multinacional sería imposible. Pero entre cooperativas era distinto, para nosotros era gente en la que podías confiar. Y eso terminó siendo tan valioso como la propia mercadería.

Después de esa experiencia, la reeditamos con el Molino de Florida, que ellos también le dieron una mano, y empezaron también haciendo lo mismo, siempre con la misma lógica: ayudar a sostener a la industria chica, asegurar calidad y armar redes que les permitieran competir.

Fue muy fácil trabajar con ellos porque las historias eran parecidas. Dos eslabones de la cadena distintos, pero que se complementaban. Nos unimos para sobrevivir y crecer.

productores y el respaldo de la Intendencia de Canelones, junto a la intercooperación con cooperativas agrarias. Fue una apuesta integral que garantizó la materia prima y contribuyó al desarrollo regional y a la construcción de un modelo de negocios intercooperativos.

La construcción de un método de trabajo para asegurar una producción de calidad

Si bien la estrategia para garantizar la provisión de grano para moler fue exitosa, eso no resultaba suficiente. Era imprescindible asegurar la calidad de la harina producida por el Molino Santa Rosa. El problema principal radicaba en una maquinaria obsoleta y en la escasa profesionalización, lo que imponía un límite estructural al desarrollo del emprendimiento.

Gracias a un acuerdo entre la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) fue posible acceder a fondos que se destinaron a mejoras en los procesos tecnológicos, al acondicionamiento y puesta a punto del laboratorio del molino y al desarrollo de nuevos productos, entre ellos la harina de fainá. Al mismo tiempo, se desplegaron programas de capacitación en diferentes áreas, tanto productivas como de gestión. Este acuerdo marcó un hito en la historia de la cooperativa, que comenzaba a articular sus primeras alianzas institucionales en un contexto aún frágil (Matonte, 2017).

Carlos Reyes, coordinador general de la cooperativa, recordaba el inicio de este proceso: *"Las primeras interacciones que hicimos, más que como una estrategia de la cooperativa, fue la posibilidad de solucionar un problema que teníamos. Y buscamos la forma y como no teníamos capacidad interna, debimos salir a buscarla afuera"* (Entrevista a Carlos Reyes). Como resultaba difícil contratar, la cooperativa buscó alianzas institucionales. Una de las primeras fue con el LATU. El mismo Carlos Reyes recuerda que las quiebras anteriores del molino tenían como causa fundamental el abandono industrial. No se trataba simplemente de que *"el dueño lo gestionaba mal"*; el problema más grande era el estancamiento en la capacitación de la gente que trabajaba. No había método de trabajo, no había coordinaciones, había un muy mal uso de los recursos. Reyes recuerda que la cooperativa se preguntó cómo podía hacer para solucionarlo: *"No teníamos recursos para contratar gente, entonces fuimos a las instituciones que tenían el conocimiento para hacer alguna alianza, dándoles algo a cambio que no fuera plata. Una de las cosas más novedosas fue el convenio con el LATU, que nos permitió trabajar a nivel de la organización social y de los procedimientos, con foco en el laboratorio, pero que atravesaban toda la planta. Eso fue fundamental, en 2005, 2006"* (Entrevista a Carlos Reyes).

En 2006, la cooperativa inició el plan de trabajo junto al LATU. Técnicos del laboratorio y personal del molino definieron objetivos comunes orientados

Alfredo Pisciottano

Integrante de la Administración de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Lo que no podés hacer es quedarte quieto

Al inicio de la cooperativa, los trabajadores me llamaron para gestionar la habilitación bromatológica, el registro del producto y otros trámites. Pronto, viendo las limitaciones técnicas, me pidieron que me enfocara en el desarrollo y la mejora del producto. Tras el quiebre del molino, gran parte del conocimiento se había perdido: mucho se transmitía de boca en boca o estaba en cuadernos personales.

Con el LATU desarrollamos un trabajo para protocolizar los procesos de las distintas áreas. Elaboramos planillas de registro para saber qué se muele, cuánto, con qué insumos, qué datos tenemos y cuáles faltan.

La clave de ese proceso fue la consolidación del trabajo en equipo, liderado desde distintos roles. Ese trabajo conjunto permitió reformular objetivos en áreas comercial, productiva y tecnológica: analizar ventas, hacer seguimientos, evaluar posibilidades financieras, buscar alternativas crediticias. Contar con información clara dio opciones para gestionar con riesgo y con valor, validando un modelo de gestión sólido.

Un momento decisivo fue cuando se terminó de pagar el crédito de la planta. La cooperativa resolvió seguir destinando ese mismo monto a la reconversión del molino. Esa decisión permitió un cambio tecnológico profundo: pasar de silos de madera a silos de metal, de maquinaria de molienda antigua a la infraestructura que hoy existe. Fue un quiebre fundamental.

Para mí, el tema es hacer. Tirarse al agua y desarrollar cosas, aún sin certezas. Sabés que te vas a equivocar, pero depende de vos. El valor principal está en consolidar los equipos: en cualquier colectivo hay diferencias, y se trata de crecer en ese sentido, seguir buscando y haciendo. Hay que visualizar un objetivo a futuro, aunque el camino se construya mientras avanzás, enfrentando desafíos y aprovechando las fortalezas del grupo.

Lo que no podés hacer es quedarte quieto. No hay forma de mantener la fuente laboral sin desarrollo ni crecimiento. Hacer lo mismo de la misma manera es quedarse en el camino. Esta cooperativa no existiría sin un grupo dispuesto a recorrerlo. Y muchos estuvieron dispuestos. Si alguien hubiera dicho que llegaríamos a esto, no le hubiéramos creído: no estaba en el imaginario.

a la mejora de la calidad y al fortalecimiento de la gestión. Ese mismo año, gracias a la gestión conjunta, se obtuvo apoyo financiero de la OPP, a través del Programa Nacional de Articulación Productiva y Microfinanzas, para realizar las inversiones necesarias.

El convenio con el LATU permitió introducir cambios técnicos y también instalar un método de trabajo. Reyes relataba: *"Funcionó muy bien. Lo que más tiempo nos llevó no fueron los contenidos, sino la metodología. Con Alfredo* [Pisciottano]*, que asumió esa parte de trabajar con el LATU, estuvimos tres o cuatro meses discutiendo la metodología. Teníamos compañeros que no sabían leer ni escribir y tenían que poder hacer la actividad. Era fundamental que participaran, porque muchos de ellos tenían la sabiduría del molino. ... Todo eso lo solucionamos y tuvo un efecto muy positivo. No solo en lo productivo, sino también en lo social y en la confianza para discutir. Fue de las grandes cosas que nos cambiaron la forma de relacionarnos: aprendimos que había que tener argumentos, que había que buscar y generar información. Todo eso, básico para una buena gestión, nació ahí. Después se volvió meta política de la cooperativa: la alianza como estrategia. Pero al principio fue para solucionar un problema grave que teníamos, productivo y de calidad"* (Entrevista a Carlos Reyes).

Los aportes del LATU fueron decisivos. Se organizaron capacitaciones clave para el sector, enfocadas en mejorar la calidad de la producción y profesionalizar el trabajo. Tal como señala Bielli (2009, p. 101), "*pretendían obtener las habilitaciones específicas para la producción de harina y necesitaban asesoramiento. Sin embargo, el trabajo con el LATU no se limitó a este asesoramiento puntual: se llevó adelante la capacitación de los trabajadores, dictándose cursos de buenas prácticas de manufactura e higiene"*.

Asimismo, el LATU brindó múltiples contribuciones. Colaboró con apoyo técnico para mejorar la elaboración de harinas y auxilió en la consolidación de las capacidades de gestión interna de la cooperativa. Bielli (2009, p. 102) destaca que *"para el fortalecimiento interno se realizaron talleres con los cooperativistas, coordinados por técnicos del LATU en Recursos Humanos. Estas instancias eran necesarias para acompañar el cambio de roles que implicaba que los antiguos operarios asumieran la conducción del molino, y facilitar la toma de decisiones, así como la puesta a punto de un sistema de control de calidad"*.

Los aportes se canalizaron en dos direcciones: por un lado, mejorar técnicamente el proceso de elaboración; por otro, consolidar la gestión cooperativa. Se buscó implementar un sistema de control de calidad que permitiera al molino cumplir con los estándares requeridos por clientes y organismos de contralor. Esto fue clave para habilitar la participación en licitaciones públicas, un mercado importante para asegurar la colocación de la producción (Bielli, 2009).

Para la cooperativa, el proceso supuso dedicar horas de trabajo a capacitaciones y elaboración de planes. Un cooperativista lo relataba así: *"*[...] *toda la parte organizativa era caótica para nosotros y se trabajó mucho en eso. Con el LATU se*

Vista de la cancha del piso superior, abril de 2025.

trabajó en dos frentes: uno vinculado al proceso productivo y otro a lo organizativo. Venía una psicóloga, hicimos un diagnóstico en tres grupos que abarcaban todos los sectores del molino. Tenían integrantes de todas las áreas. Ponele que empezamos 40 y terminamos 10. Eran horas pagas, se tomaban como tiempo de trabajo. Se entendía que era lo mismo estar trabajando con las bolsas que definiendo. A veces era más importante el tiempo ahí [en la capacitación] *porque de ahí iban a salir los planes estratégicos"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Matonte, 2017).

La interacción con el LATU también derivó en mejoras de infraestructura que garantizaron los parámetros de inocuidad requeridos en el proceso de elaboración de harinas (Matonte, 2017). En 2008, además, la cooperativa incorporó a un pasante de Ingeniería en Alimentos de la Universidad de la República, financiado por el programa de becas de LATU y la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME). Su tarea fue sistematizar la implementación del sistema de control de calidad, identificar puntos críticos y elaborar un manual de procedimientos. El pasante acompañó directamente el proceso productivo, trabajando junto a los operarios para que se asumiera la rutina de registro de datos en cada fase y establecieran responsabilidades concretas.

Esta experiencia implicó la readaptación de instrumentos de laboratorio, la actualización de herramientas de registro y la optimización de tiempos y frecuencias de control durante la producción. Además de cumplir con requisitos normativos se instaló una cultura de calidad y responsabilidad compartida.

En perspectiva, la alianza con el LATU significó mucho más que asistencia técnica. Representó el inicio de una forma de trabajar que combinaba conocimiento técnico con saberes prácticos, incorporando metodologías participativas y asegurando que todos los trabajadores, incluso aquellos sin

formación formal, fueran parte activa del proceso. Esta estrategia permitió superar viejas carencias de la planta e instalar una nueva cultura de gestión.

Comercializar desde la cooperación: la estrategia del Molino Santa Rosa

Desde su recuperación en 1999, la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa enfrentó un desafío crucial: cómo colocar en el mercado la producción de harina y subproductos en un entorno dominado por grandes empresas y cadenas de distribución. La estrategia comercial que fue delineando con el tiempo revela un perfil propio, caracterizado por una combinación de pragmatismo con apuestas por la intercooperación.

La participación acotada en el mercado funcionaba como una limitante, dada la estructura oligopólica que caracteriza al sector harinero y la posición del Molino Santa Rosa como unidad tomadora de precios. En esta etapa, la prioridad fue mejorar la comercialización para aumentar la producción y aprovechar mejor la capacidad instalada de la planta. Un cooperativista lo resumía así: *"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, al que nosotros no tenemos acceso. Hay muchos lugares del mercado que no hemos podido acceder, entre ellos el mercado del Estado"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

De este modo, surgía también el objetivo de ampliar el acceso a nuevos espacios de colocación, mejorar la estructura de ventas y promover la formación específica en esa área. Otro cooperativista reconocía: *"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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

En términos de mercado, la mayor parte de la producción se concentró en la región metropolitana. Cerca del 90 % de la harina se vendía en Montevideo y Canelones, mientras que el 10 % restante se distribuía en departamentos como Maldonado, Florida y San José. Para alcanzar esa cobertura, el molino desarrolló un esquema mixto de comercialización: por un lado, acuerdos con distribuidores que recibían cargas completas para luego fraccionarlas y colocarlas en mercados a menor escala; por otro, ventas directas a industrias de la panificación —panaderías, fábricas de pastas— y a supermercados de referencia como Macromercado o El Dorado. De esta forma, la cooperativa logró equilibrar la llegada a grandes clientes con la atención a segmentos más pequeños y especializados.

Palets con carga de harina en la cancha del piso inferior del molino, abril de 2025.

Lo distintivo de su estrategia fue la construcción de relaciones en clave cooperativa. Allí donde otras empresas veían solo clientes o proveedores, el molino buscaba vínculos de complementariedad. Los convenios con una cooperativa de productores que aseguraba el abastecimiento de materia prima y con otra cooperativa responsable de la impresión de materiales gráficos del molino, son ejemplos de ello. También se hicieron acuerdos con la cooperativa de FUNSA, cuyos integrantes accedían a la harina a precios especiales, y con una cooperativa de panificación formada por reclusos en la cárcel de La Tablada, a quienes se facilitó harina en condiciones preferenciales para que pudieran dar sus primeros pasos productivos.

La intercooperación se expresó también en el manejo de los subproductos. El afrechillo resultante de la molienda se comercializó con filiales de CONAPROLE en la zona, reforzando una lógica de aprovechamiento integral de la producción y de apoyo mutuo entre cooperativas.

Estas prácticas revelan una concepción amplia de la comercialización: además de colocar un producto en el mercado se tejían redes solidarias para fortalecer al conjunto del sector cooperativo. En palabras de los propios trabajadores, la clave estuvo en *"aprender a negociar en esos ámbitos"* y en comprender que complementar esfuerzos permite superar las limitaciones estructurales.

La experiencia del Molino Santa Rosa demuestra que, incluso en un mercado altamente competitivo, una empresa recuperada puede sostenerse y crecer sin renunciar a sus principios. Su estrategia comercial, lejos de replicar modelos convencionales, se apoyó en la intercooperación, reafirmando que el cooperativismo es también una forma de disputar espacios en la economía.

Estrategia de vinculación con otros actores

La estrategia de vinculación con otros actores no se limitó a superar los problemas de aprovisionamiento de trigo, mejorar la calidad del producto o ampliar la comercialización de la harina. Desde el primer momento, la cooperativa se propuso tejer redes y alianzas con otros actores sociales, tanto a nivel local como regional.

En primer lugar, se destacó el vínculo con la comunidad de Santa Rosa a través de la organización anual de la "Fiesta del Pan y el Vino", que tuvo como propósito apoyar a las instituciones de la zona. Un cooperativista recordaba que la Fiesta era para 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 ... Este año vino muchísima gente y sobró dinero. 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"* (Entrevista a cooperativista en Martí y Perdomo, 2010).

Marcos Carámbula, entonces Intendente de Canelones, resaltaba el valor de esta celebración: *"La fiesta resume lo que es el molino, que ahí es rodeado por todo el pueblo de Santa Rosa y de la Región 6, viene gente de todos lados, y, más allá de que es un espectáculo musical, que aquí la intendencia ayuda siempre, es una muestra de la producción y del coraje que la gente lo respalda, miles, miles, todos los años*" (Entrevista a Marcos Carámbula).

En la misma línea, Alfredo Pisciottano, asesor técnico del molino, sostenía: *"A la comunidad también se le devuelve no solo en apoyo a diferentes eventos y construcciones culturales o sociales del pueblo, sino con la fiesta del Pan y el Vino que se hace en el molino. Y justamente el objetivo de eso y los beneficios económicos de esas fiestas se reintegran para un bien social como la policlínica, el liceo, el gimnasio. Es una visualización que la cooperativa ha tomado y la gente lo sabe"* (Entrevista a Alfredo Pisciottano).

La Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa también desplegó una apuesta fuerte por la intercooperación estratégica, entendida como la capacidad de articularse con colectivos mayores. En palabras de un cooperativista: *"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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

Los trabajadores percibían con claridad la fuerza que generaba 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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

Mario Carrero

Músico participante de
la Fiesta del Pan y el Vino

¡Árbol sin raíces no aguanta parado ningún temporal!

La primera vez que entré al molino lo sentí como algo propio. Detrás de esa estructura enorme hay mucha gente y mucha historia. El Festival del Pan y el Vino es parte de esa identidad. Santa Rosa la conserva, y eso es conmovedor. Como dice una canción sobre Santa Marta: un pueblo imaginado que pierde sus raíces, y termina con la frase: *"¡Árbol sin raíces no aguanta parado ningún temporal!"*.

El festival es de primera línea. Cuando llegamos, tenemos un lugar para estar y conversar con gente de otras cooperativas. El escenario está pegado a la planta; pude recorrerla, subir por sus escaleras, ver las máquinas de madera, hojalata y bronce, y el trabajo humano detrás de cada cosa. Esa comunión entre el trabajo, el molino, el pueblo, los vecinos y su historia es única. ¡Cien años, es mucho!

El espíritu del festival reúne lo que considero fundamental: el trabajo por el pan, la identidad que transmite la planta y la cultura, porque es un festival de música popular. Desde temprano las familias llegan con sus sillas, la gente se arrima, se involucra todo el pueblo. Pocos festivales logran esa unión entre comunidad, cooperativa, trabajo y sustento diario.

Recuerdo una charla con el Laucha Prieto, un gran referente cultural de La Charqueada. Me contó de un paisano que cruzaba pueblos a caballo, mirando hacia atrás, hacia el anca del animal. Cuando le preguntaban cómo sabía hacia dónde iba, respondía: *"Me importa más saber de dónde vengo que para dónde voy; si no sé de dónde vengo, es imposible planificar el futuro"*. Si se pierden las raíces, se pierde la esencia, se pierde todo.

El molino, Santa Rosa, la planta, la cooperativa y el festival tienen eso claro. Mantenerlo abierto no debe ser fácil; hay momentos en que uno se cuestiona todo. Pero cuando enfrentás las dificultades, tenés que recordar cuáles son tus raíces.

Cantar en el molino es diferente. Es cantar para los vecinos, para todo Santa Rosa, metido en cien años de historia. Porque el molino, el pueblo, la cooperativa y el festival son una sola cosa. Por eso me siento tan bien cantando allí: porque lo hago en un lugar donde la música, la historia y la identidad se abrazan.

La integración implicaba generar instancias de coordinación. Otro integrante señalaba: *"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]*"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

En esta etapa comenzó la participación de la Cooperativa del Molino Santa Rosa en la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU). Al principio solo como afiliada y, a partir de 2009, formando parte del Consejo Directivo. Carlos Reyes recuerda: *"La mayoría de nosotros nos empezamos a dar cuenta después de lo que estábamos haciendo. Lo empezamos a conocer a través de la participación en la federación. Ahí empezamos a tener de verdad la posibilidad de conectarnos con otros emprendimientos, a participar de actividades donde venían compañeros de Argentina, de Brasil"* (Entrevista a Carlos Reyes).

Las organizaciones de representación de la Economía Social y Solidaria adquirieron particular importancia como apoyo a los procesos autogestionarios. El rol de la FCPU fue central como ámbito gremial y de defensa de los intereses de las cooperativas de trabajo. La FCPU surgió en 1962, en un contexto de creciente movilización social. Las cooperativas de trabajo, buscando superar las limitaciones a su desarrollo, constituyeron la Federación en la Unidad Cooperaria Nº 1 de Cololó. Allí se aprobaron los estatutos, que establecían objetivos que iban más allá de la representación gremial, como *"la superación de las clases sociales"* o *"la sustitución del régimen de empresa privada y competitiva"* (Caetano y Martí, 2019).

El aporte del molino en este espacio fue muy valorado. Rosana Perdomo, presidenta de la FCPU, afirmaba: *"El molino ha sido siempre un pilar porque entiende la clave de intercooperar, de promover el cooperativismo en todos los niveles, el cooperativismo y la economía social en conjunto. Se hacían muchas actividades dentro de la Federación, en capacitaciones, en encuentros, y en esos encuentros nos empezamos a conocer.... El proyecto Canelones Cooperativo salió en el 2007, ahí el molino tuvo un rol muy importante, no solo en los relevamientos, sino en la promoción. El proyecto tenía tres prioridades: fortalecer y generar cooperativas nuevas, generar trabajo digno dentro del departamento y formar promotores de cooperativismo en la Intendencia de Canelones, para que esto tuviera sostenibilidad a través del tiempo... Los compañeros del molino empezaron a participar fuerte, fuerte, después del 2010, que entraron al Consejo de la Federación"* (Entrevista a Rosana Perdomo).

La CTMSR también desempeñó un papel destacado en la creación de la Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ANERT). En octubre de 2007, las empresas que participaban en la Mesa de Coordinación de Empresas Recuperadas decidieron fundar una organización propia: la ANERT. Un cooperativista lo recordaba así: *"El jueves 11 de octubre de 2007 se fundó una Asociación Civil de Empresas Recuperadas, la integramos catorce empresas. La idea era tratar de consolidarse y ser más fuertes, que haya*

Rossana Perdomo
Directiva de la FCPU e integrante de la Cooperativa Red Dentis

Con el Molino Santa Rosa se trabaja codo a codo

El Molino Santa Rosa siempre ha sido un pilar dentro del movimiento cooperativo porque entiende la importancia de intercooperar y de promover el cooperativismo en todos los niveles, junto con la economía social. En la Federación de Cooperativas de Producción realizábamos muchas actividades: capacitaciones, encuentros, espacios donde nos fuimos conociendo.

El vínculo con el molino se profundizó hacia 2003, cuando comenzamos a pensar en el proyecto Canelones Cooperativo, que finalmente se concretó en 2007. Allí el molino tuvo un rol muy importante, no solo en los relevamientos iniciales, sino también en la promoción del proyecto.

Su impacto en el desarrollo territorial es significativo. No se han limitado a gestionar bien su propia empresa, sino que han buscado generar trabajo en todo su entorno. Uno de sus mayores logros ha sido desarrollar a sus cooperativistas a través de capacitaciones permanentes, manteniendo siempre una actitud innovadora y pensando un paso adelante. Practican un liderazgo participativo, evitando que el desarrollo humano se concentre en pocas personas.

La planificación es otro de sus puntos fuertes: trabajan con consejos ampliados y asambleas donde se planifica y se toman decisiones colectivamente. En contextos de recursos limitados, saber "tirar bien los dardos" es clave, y ellos lo hacen con una apuesta constante a la mejora continua. Un ejemplo de esto es su participación, junto con Red Dentis, en el diseño del programa Más Valor Cooperativo.

Con el molino se trabaja codo a codo. En la Federación, lo que se logra, se logra en conjunto, nunca de forma individual. Cuando estás convencido del modelo cooperativo, lo importante es la sostenibilidad de los emprendimientos y encontrar la forma de ayudar a que se consoliden.

En ese camino, el molino ha sido clave en proyectos como INCUBACOOP y PROCOOP, donde el acompañamiento es fundamental para que los emprendimientos tengan mayores posibilidades de sostenerse a mediano plazo. La convicción, la intercooperación y la planificación han hecho del molino un referente, no solo para Santa Rosa, sino para todo el cooperativismo uruguayo.

La Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa participando de la creación de la ANERT en el local de FUNSA, 2007. Fotografía del Archivo de la Cooperativa de Trabajo de FUNSA.

una Asociación que represente a las catorce empresas recuperadas, un volumen de más de 2000 trabajadores, entre todos podríamos hacer más fuerza" (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

En 2008, la ANERT sumaba 20 empresas asociadas y cinco años más las experiencias vinculadas llegaron a 30 (Rieiro, 2012). Muchas de ellas, al organizarse como cooperativas, mantuvieron su pertenencia a la FCPU, llegando incluso a integrar su consejo directivo y en muchos casos conservaron también su afiliación sindical.

La ANERT surgió con el propósito de contribuir a la creación de un marco jurídico específico para las empresas recuperadas. Como explicaba un integrante del molino: *"Si estamos hablando de algo recuperado, estamos hablando de 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, 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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

La fundación de la ANERT representó 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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

Carlos Aulet
Representante ante el
FONDES-INACOOP por la ANERT

El Molino Santa Rosa, uno de los buques insignia de las empresas recuperadas por los trabajadores

El Molino Santa Rosa es un emprendimiento símbolo de la ANERT, de los tradicionales. Siempre estando en las reuniones, participando. Que ahora esté trabajando con un proyecto que presentó al Fondo para el Desarrollo me parece importante porque es el corolario de una etapa que viene de allá atrás y que permite que uno de los emprendimientos emblemáticos de la ANERT tenga fondos de algo que fue su hijo, su propia creación.

Hay dos cosas acá que son importantes: lo emblemático es porque es uno de los buques insignia de las recuperadas, es de los primeros emprendimientos que se pone como meta recuperar el lugar del trabajo por la necesidad. Lo otro es el apoyo en su anclaje territorial local, eso es fundamental. El molino tiene ese anclaje, el relacionamiento con los productores de la zona, con comerciantes, con industriales, que es una construcción de décadas, ese gran tema en lo social tiene que ver con el anclaje local.

Y lo que produce, debe haber tres alimentos que son básicos para la humanidad y uno de ellos es el pan, la harina. Es una cuestión de soberanía en la que el alimento es básico y la harina es esencial, es el pan para el pueblo. Tiene una base hasta filosófica, con la harina no, hasta acá. Eso tiene un valor fundamental que yo traslado pesadamente al molino.

Tenemos dos molinos de harina, o sea de la base de producción del alimento, en manos de los trabajadores. Hay que ver cómo logramos que esto sea germen para otras cosas y para desmentir lo que nos quieren achacar los que no creen en los trabajadores y el adversario, que obviamente por sus intereses de clase, por sus intereses de defensa del capital, no va a admitir que los trabajadores también podemos llevar adelante un emprendimiento. Es el trabajo decente que promueve la autogestión y la cultura de la autogestión que transversaliza la sociedad y construye desarrollo local, construye el humanismo y todas esas cuestiones que el capitalismo aborrece e intenta destruir.

Y entonces le digo a la juventud: no pierdan esto, amplíen y promuevan la autogestión en otras cosas. Promuevan, estudien, lean, conversen, júntense con gente que esté en esto. Desde la escuela se pueden hacer cosas, que los niños, los docentes, adultos puedan habituarse al pensamiento colectivo. Porque las salidas son en colectivo, obviamente parten de nuestra individualidad pero son colectivas.

De este modo, la historia del Molino Santa Rosa muestra que su estrategia de vinculación con diferentes actores implicó un trabajo constante de articulación comunitaria, intercooperación y representación gremial. Desde la Fiesta del Pan y el Vino hasta su papel en la FCPU y la ANERT, la cooperativa consolidó una red de relaciones que le permitió fortalecerse como proyecto económico, político y social, reafirmando que la autogestión solamente puede sostenerse en el tiempo cuando se construyen lazos sólidos con la comunidad y con el movimiento cooperativo en su conjunto.

De la preservación de los puestos de trabajo a la dignificación: avances en el trabajo y la remuneración

Los objetivos iniciales de la cooperativa fueron recuperar la fuente de trabajo y lograr la propiedad de la planta. Cuando la cooperativa asumió la gestión en 1999 tras la quiebra de la empresa privada, el objetivo inmediato fue claro: preservar la fuente laboral en una localidad donde el empleo en la planta molinera era central. El cierre hubiera significado la pérdida de empleos directos y la erosión del entramado económico de Santa Rosa. La constitución de la Cooperativa fue una respuesta al desempleo.

Un cooperativista del molino recordaba los objetivos: *"En primer lugar fue recuperar la fuente de trabajo, a 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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010). A partir de entonces, en la nueva etapa se planteó la preocupación por mantener los puestos de trabajo, pero además mejorar las condiciones laborales y las remuneraciones.

Pronto quedó en evidencia que la experiencia no se limitaba a mantener empleos. La autogestión planteaba otro desafío: crear una forma distinta de entender el trabajo, su organización y su retribución. Desde los primeros años, la cooperativa dejó claro que no quería replicar las lógicas tradicionales del capital, se buscaba ensayar prácticas más democráticas y solidarias.

El arranque fue difícil. Para sostener la cooperativa los trabajadores aceptaron percibir remuneraciones por debajo del laudo oficial del sector molinero. La decisión, adoptada en asamblea, respondía a la necesidad de reinvertir en la planta y fortalecer su competitividad antes de equiparar los salarios con la normativa vigente.

Carlos Reyes, coordinador general de la cooperativa, recuerda aquellas discusiones como especialmente tensas: *"Nosotros cuando empezamos a trabajar empezamos ganando por debajo del laudo, y eso generó una denuncia del Ministerio de Trabajo. Y, bueno, empresarios y trabajadores estaban de acuerdo en que nosotros deberíamos corregir eso. Y el Ministerio, en la tripartita, nos toleró y nos*

Margarita Goday
Directora del Liceo de
Santa Rosa (2010-2017)

El Molino Santa Rosa no es solo una empresa, el molino es el pueblo

En Santa Rosa, apenas hablás con la gente o con los gurises, aparece su memoria: el abuelo, el tío, el padre… todos tienen algún vínculo con el molino. Es parte de su identidad, de eso no hay duda.

Llegué a Santa Rosa en 2010, como directora del liceo, sin conocer a nadie. Sabía de la historia del molino y su recuperación por lo que había salido en la prensa, pero nada más. Me fascinó que la cooperativa hubiera logrado sobrevivir, organizarse y salir adelante. Me pareció fundamental transmitir esa historia a los estudiantes para que la valoraran. No es sencillo: para ellos, que el molino exista y funcione como cooperativa es algo normal, y no ven lo extraordinario que hay detrás.

Con los docentes, decidimos buscar maneras de vincularnos con el molino para que los gurises tomaran conciencia de lo que significa tener una empresa recuperada en el pueblo. Así comenzaron los contactos cercanos. En ese momento, el molino estaba instalando un laboratorio de primera generación. Los estudiantes iban con sus profesores a conocer su funcionamiento. Hubo años en que todo el liceo trabajó contenidos vinculados al molino: desde la historia hasta la química o la física, cualquier materia podía encontrar allí un punto de estudio.

El molino también sirvió como puerta para hablar del cooperativismo en general. Consideraba valioso que los estudiantes conocieran sus principios, así que invitamos a directivos de la cooperativa a dar charlas en el liceo.

El molino está metido en la vida del pueblo, ahora y siempre. Su implicancia es enorme: ha sido el centro en torno al cual gira la vida de Santa Rosa. Pensar el pueblo sin el molino es, sencillamente, imposible.

Trabajo en el área de sasores, abril de 2025.

aguantó... pudimos demostrar que hicimos una apuesta de que en tres años podíamos estar en el laudo pero que en ese momento no" (Entrevista a Carlos Reyes).

El desajuste con la normativa laboral era real. Mientras el personal contratado —menos del 20%— siempre estuvo dentro del laudo, la cooperativa defendía su derecho a fijar colectivamente el salario, entendiendo que quienes integraban la cooperativa no eran empleados sino dueños del emprendimiento. El Ministerio de Trabajo, tras intensas negociaciones, aceptó transitoriamente la situación con el compromiso de regularizarla en el corto plazo. Y así fue: a los dos años y medio, en la cooperativa ya se percibían salarios por encima del laudo.

Este episodio marcó un hito. Por un lado, mostró la incapacidad del sistema laboral uruguayo para contemplar proyectos cooperativos en sus fases iniciales, lo que fue subsanado por la comprensión del Ministerio de Trabajo de la época. Por otro lado, reflejó la voluntad del colectivo de apostar por el futuro común, sacrificando ingresos para garantizar la viabilidad de la empresa.

Con el tiempo, el Molino Santa Rosa alcanzó el laudo y estableció un sistema de remuneración propio, más equitativo que el de la antigua empresa privada. Así resumía un cooperativista la transformación: *"No ganamos todos igual. La diferencia entre el que gana más y el que gana menos es 2,5 veces. Eso en la empresa anterior era de 8 a 10 veces"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

Trabajo en el área de empaquetado de bolsas de a kilo, abril de 2025.

La estrategia para lograr este achatamiento de la pirámide salarial fue deliberada. En ocasiones se aplicaban aumentos porcentuales iguales para todos, pero en otros momentos se optaba por incrementos fijos en pesos por hora, lo que beneficiaba proporcionalmente más a quienes tenían los salarios más bajos. Esa combinación permitió reducir las brechas y generar una mayor justicia interna. Esa política reflejaba la convicción de que la remuneración debía reconocer la responsabilidad diferencial, pero sin reproducir desigualdades extremas.

La dignificación del trabajo en la cooperativa no se expresó solamente en los ingresos, también tuvo una dimensión cualitativa vinculada a la autonomía y la flexibilidad. Un cooperativista lo explicaba así: *"El 80%, el 90% de la gente que trabaja aquí tiene un mecanismo que se autorregula, somos nosotros los que decidimos 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"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR). Esa participación activa en las decisiones sobre la organización laboral diferenciaba al molino de una empresa tradicional y fortalecía el sentido de pertenencia a la cooperativa.

La flexibilidad también jugaba un papel clave. En situaciones de necesidad, se sumaban a algunos cargos tareas adicionales para sostener la producción, y se hacía con responsabilidad colectiva. El trabajo era entendido como una obligación individual y como un compromiso compartido con el proyecto común.

El éxito de la cooperativa se midió también en la expansión del empleo. Tras el remate judicial de 2004, de 44 fundadores se llegó a 58; posteriormente se sumaron unas 10 personas empleadas en relación de dependencia. Para 2009, ya eran cerca de 70 integrantes entre cooperativistas y personal asalariado, cifra que se mantuvo y consolidó en los años posteriores.

Cartel de reconocimiento a Eduardo por haber aportado yerba mate, colocado en el área de los plansichter, abril de 2025.

Además de generar más puestos de trabajo, la cooperativa ofrecía ingresos superiores a los que sus integrantes hubieran podido obtener en el mercado laboral externo. Un cooperativista señalaba en 2010: *"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 difícilmente gane más de 5.000 pesos, y seguramente no con los beneficios que tiene acá"* (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).

La diferencia era clara: mientras muchos empleos en el sector privado se caracterizaban por la informalidad y la precariedad, en el Molino Santa Rosa el trabajo era mejor remunerado, con beneficios sociales y un entorno laboral más seguro.

Las discusiones sobre la equidad distributiva fueron arduas; no todos estaban de acuerdo con los criterios de remuneración. Aun así, las decisiones tomadas en asamblea eran aceptadas por toda la cooperativa como expresión de la democracia interna.

Más allá de lo económico, otros factores motivaban la participación. El orgullo de sostener un emprendimiento propio, la convicción de hacerlo *"bien porque es nuestro"* y el deseo de contribuir al desarrollo local resultaron motores fundamentales.

En este sentido, el proceso del Molino Santa Rosa demostró que una empresa recuperada podía preservar empleos y mejorar la calidad del trabajo. La autogestión permitió crear un sistema de remuneraciones más justo, con menores brechas salariales, y garantizar ingresos superiores a los del mercado, al menos a los de la localidad. Al mismo tiempo, fortaleció la democracia interna y la autonomía de la cooperativa.

Vista de los plansichter en pleno movimiento, abril de 2025.

De mantener la fuente de trabajo a transformarla

La experiencia del Molino Santa Rosa entre 2005 y 2014 dejó una serie de aprendizajes que marcaron la maduración de la cooperativa y explican su continuidad. El principal fue comprender que la voluntad y el esfuerzo no bastaban para sostener un emprendimiento de esta magnitud: era necesario profesionalizar la gestión. La cooperativa supo también ver la necesidad de reinvertir constantemente, en base a procesos discutidos y planificados colectivamente.

La provisión de granos, la calidad de la producción y la comercialización se convirtieron en objetivos estratégicos que se pudieron lograr con base en alianzas externas y apoyo en el conocimiento técnico. La intercooperación y los vínculos comunitarios fueron también priorizados. Las redes de solidaridad demostraron que la fortaleza de un emprendimiento autogestionado no depende del mercado sino de la construcción de redes con productores locales, otras cooperativas y organizaciones sociales.

En definitiva, en esta etapa la cooperativa pasó de mantener una fuente de trabajo a transformarla: mejorando las condiciones laborales, construyendo reglas colectivas, asegurando calidad y tejiendo vínculos con diferentes actores sociales.

Al finalizar este período, el Molino Santa Rosa era una cooperativa consolidada, con una gestión profesionalizada, una producción ampliada y una red de vínculos sociales y cooperativos que le otorgaban fuerza y proyección para nuevos desafíos.

La consolidación de la cooperativa y la preparación del futuro del molino (2015-2024)

4

Introducción

Tras haber consolidado su base económica y organizativa, la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa ingresó en una etapa distinta, marcada por la necesidad de mirar hacia adelante y proyectar el futuro. Los retos más significativos de esta etapa se expresaron en la construcción de proyectos colectivos, donde la cooperativa pasó a desempeñar un rol protagónico. Entre ellos, destaca el convenio con el Instituto Nacional de Rehabilitación (INR) que abrió por primera vez las puertas del molino a las compras públicas y consolidó una red de intercooperación con otras cooperativas del país. A su vez, el Molino Santa Rosa acompañó la recuperación del Molino Florida posibilitando expandir el cooperativismo en la industria molinera.

Asimismo, los desafíos de recambio generacional llevaron a impulsar la formación de la Cooperativa Unión. Integrada por hijos de cooperativistas y jóvenes de Santa Rosa, fue concebida como un espacio de recambio generacional y de aprendizaje colectivo. También la pandemia de Covid-19 colocó a la cooperativa en el centro de experiencias de intercooperación solidaria, articulando con cooperativas agrarias y con otras cooperativas para hacer llegar alimentos a las familias más golpeadas por la crisis sanitaria y social.

Estos proyectos reflejan una cooperativa madura, capaz de sostener su competitividad sin perder de vista su compromiso con la comunidad y con el movimiento cooperativo. La etapa 2015-2024 permite preguntarse por las claves de este éxito: cómo medirlo en una experiencia que no se rige únicamente por parámetros de rentabilidad empresarial, sino que tiene como objetivo mejorar la vida de los trabajadores, sostener un entramado productivo con pequeños productores y devolver a Santa Rosa parte del apoyo recibido.

Este capítulo repasa esta etapa de consolidación y proyección. Por un lado, se centra en los proyectos intercooperativos protagonizados por el Molino Santa Rosa desde el acceso a las compras públicas hasta el vínculo con Florida y la creación de la Cooperativa Unión. Por otro, plantea la cuestión del éxito de la cooperativa, sus claves y los nuevos desafíos que marcan el porvenir: las inversiones tecnológicas, el recambio generacional y la equidad de género.

El acceso a las compras públicas: una conquista a través de la intercooperación

Para la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa, el acceso a las compras públicas representó mucho más que un avance en la comercialización de su producción. Fue la consolidación de un largo camino y muchos esfuerzos. Este logro, alcanzado en 2014, marcó un punto de inflexión en la historia del molino y se inscribió en una estrategia de inserción en los mercados que trascendía lo puramente mercantil y apuntaba a la construcción de intercooperación.

En los primeros años de la cooperativa, acceder a las compras del Estado parecía una meta inalcanzable. Aunque la calidad de la harina era reconocida, faltaban permisos y habilitaciones que impedían llegar a los comedores escolares o al Instituto Nacional de Alimentación (INDA). Como señalan Martí y Perdomo (2010), el mercado estatal estaba en manos de dos o tres molinos y las reglas de juego dejaban afuera a iniciativas autogestionadas como Santa Rosa. Un precedente de venta al Estado fue el acuerdo alcanzado con la Intendencia de Canelones que permitió avanzar en la escrituración de la planta al pagar la deuda de la contribución inmobiliaria del molino con harina.

El acceso a las compras públicas llegó en 2014, cuando se firmó un convenio entre el Ministerio del Interior, a través del Instituto Nacional de Rehabilitación (INR) y un grupo de cooperativas de trabajo y productores familiares. De este convenio participaron la Cooperativa Agraria Limitada Uruguaya de Productores de Cerdo (CALUPROCERD), la Cooperativa Nacional de Façoneros de Pollos Unidos (CONAFPU), la Cooperativa de Trabajadores del Molino Santa Rosa (CTMSR) y la Cooperativa Agraria de Productores Rurales Unidos de San Antonio (COAPRUSA), a las que se sumó la histórica Cooperativa de Trabajo Américo Caorsi de Tacuarembó, proveedora de pastas secas. La Intendencia de Canelones y la de Tacuarembó desempeñaron un papel clave en la articulación territorial.

Este acuerdo permitió que los productos del molino ingresaran por primera vez a un esquema de compras públicas a gran escala. La harina de Santa Rosa llegó a los establecimientos carcelarios de todo el país junto con carnes, pollos, verduras y fideos de otras cooperativas. En palabras de Matonte (2017), se trató de un entramado solidario que superaba las fronteras departamentales y fortalecía a la Economía Social y Solidaria. Se trataba de vender harina integrándose en un proyecto colectivo que buscaba mostrar la viabilidad de otra forma de producir y abastecer al Estado.

El Proyecto permitió la realización de más de 1.000 entregas, en 32 centros de todo el país, de 20 millones de kilos de alimentos producidos por 400 familias distribuidas en 15 departamentos, que han sido los responsables de la calidad y de la logística. Se facturaron más de 1.000 millones de pesos que se reinvirtieron en los territorios para continuar con los ciclos productivos y

Flavia Carretto
Directora de Desarrollo Cooperativo de la Intendencia Departamental de Canelones (2015-2024)

El Molino Santa Rosa: 25 años como motor del cooperativismo y el desarrollo local

El Molino Santa Rosa es una referencia en múltiples dimensiones y permite trabajar en diversos frentes. Es un motor para articular con otras cooperativas y fortalecer el desarrollo local, generando encuentros, intercambios y reflexiones con otras experiencias productivas y productores familiares. No se limita solo a lo cooperativo.

Su relevancia radica en que es una empresa recuperada que atravesó todas las etapas de fortalecimiento: no solo la recuperaron, también la transformaron y crearon una nueva. No fue simplemente retomar lo que había, sino proyectar y consolidar otro modelo de empresa, lo que la convierte en un verdadero referente.

Uno de los ejes clave impulsados desde la intendencia en 2015 fue la promoción de compras públicas, compartida también por el gobierno nacional, para favorecer a la pequeña producción familiar y a las cooperativas. A partir de un acuerdo tripartito entre el gobierno, el Ministerio del Interior, la intendencia, cuatro cooperativas de Canelones y una de Tacuarembó, se diseñó un convenio para que las cooperativas proveyeran alimentos a las cárceles. Luego, el objetivo fue ampliar el abastecimiento a todas las unidades del Ministerio del Interior.

Todas las unidades participaron bajo un esquema de seguimiento participativo: los funcionarios responsables de las compras se reunían con las cooperativas, se realizaban evaluaciones sistemáticas mediante encuestas y se atendían pedidos específicos, como los de la cárcel de Rivera para carne o harina, que se gestionaban desde Montevideo.

Este mecanismo permitió abastecer a todas las cárceles del país con un proceso acordado y controlado, garantizando calidad. El esfuerzo sostenido de las cooperativas hizo posible que se sumaran otras instituciones, como la Escuela de bomberos y la Escuela de policía.

El molino es, además, un dinamizador local. Trabaja con centros educativos, el municipio y toda iniciativa orientada a la formación social y cultural. Está presente en la vida del territorio, integra cadenas de valor, impulsa la comercialización y fomenta el desarrollo. En Canelones, hablar de cooperativismo es hablar del molino. Muy pocas cooperativas industriales existen, y una de ellas es este molino, con 25 años de historia.

Trabajo en el área de carga de afrechillo, abril de 2025.

para los servicios de apoyo, logística, insumos, etc. (Informe Compras Públicas. Convenios Tripartitos. Ministerio del Interior).

La alianza con la Cooperativa Caorsi fue particularmente significativa; permitió un esquema de complementariedad productiva y logística. El molino abastecía de harina a la fideería mientras Caorsi distribuía fideos en el norte del país y colaboraba en llevar la harina de Santa Rosa a esas regiones, donde la logística representaba una barrera difícil de superar. De igual modo, el molino facilitaba la llegada de los fideos al sur. Esta sinergia fortaleció a ambos emprendimientos y demostró que la intercooperación podía ser una práctica concreta capaz de abrir mercados.

Las cifras muestran la importancia relativa de este acuerdo. En 2015, las ventas de Caorsi al Ministerio del Interior representaban cerca del 50% de su facturación, mientras que para el Molino Santa Rosa alcanzaban un 10%, equivalente a unas dos toneladas mensuales (Chiappe *et al.*, 2015). Para Santa Rosa no fue un negocio mayoritario, pero sí una puerta de entrada al Estado como proveedor.

Trabajo en el área de embolsadora, abril de 2025.

La experiencia también puso en práctica mecanismos innovadores de control y evaluación. Como recordaba Flavia Carretto, directora de Cooperativismo de la Intendencia de Canelones, el convenio tenía *"un diseño muy interesante de seguimiento participativo, los funcionarios que hacían las compras de todas las unidades se encontraban con las cooperativas y se hacía una evaluación sistemática a través de encuestas"* (Entrevista a Flavia Carretto). Afirmaba también que el convenio expresó una visión política compartida entre el gobierno nacional y las intendencias que apostaba a las compras públicas como herramienta para fortalecer a la producción familiar y a las cooperativas. En un país donde el mercado estatal tiene un peso decisivo, abrir esa puerta significaba, para muchos emprendimientos, la diferencia entre la subsistencia y el desarrollo.

El fin del convenio en 2020, cuando el nuevo gobierno optó por regresar al esquema tradicional de licitaciones abiertas, marcó un retroceso en esta experiencia. El paso a un modelo de "llamados a precio" volvió a poner en desventaja a los pequeños productores y cooperativas frente a las grandes empresas. Sin embargo, lo logrado en esos años dejó una huella al mostrar que era posible abastecer al Estado con calidad y eficiencia a través de la producción cooperativa y familiar.

Revisión de la organización y cooperativa de jóvenes

Pensar el recambio generacional en la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa es un proceso imprescindible para asegurar la continuidad del proyecto. A más de dos décadas de la recuperación de la planta, muchos de los fundadores se retiraron y la cooperativa debió enfrentarse al desafío de incorporar nuevos integrantes. La estrategia adoptada se basa en dos mecanismos complementarios: el ingreso gradual de nuevos socios desde la condición de empleados y la creación de una cooperativa de jóvenes que articula con el molino.

El primer mecanismo ha permitido una transición ordenada. Los aspirantes ingresan como empleados y, luego de un tiempo, pasan a ser socios plenos. Según un integrante de la CTMSR, *"la mayoría de los socios ahora ya saben lo que tiene que hacer porque eran empleados y de empleados pasan a ser socios. O sea, no vienen de afuera, del nuevo socio ya sabemos cómo hace el trabajo"* (Entrevista a integrante de la CTMSR). La confianza y el conocimiento acumulado en la práctica funcionan como garantía de compromiso. La decisión final de la incorporación siempre recae en la Asamblea, espacio donde cada integrante de la cooperativa ejerce su derecho a votar sobre la incorporación de nuevos compañeros.

El segundo mecanismo fue más innovador y responde a la necesidad de proyectar la cooperativa hacia nuevas generaciones. A partir de 2018, el molino inició una revisión profunda de su organización interna que culminó con la decisión de alentar la formación de un colectivo de jóvenes. Así nació en 2021 la Cooperativa Unión, integrada por familiares de cooperativistas y vecinos de Santa Rosa vinculados al molino. Su creación fue acompañada por la incubadora de cooperativas, INCUBACOOP, y contó con el apoyo del propio molino. Como señalaba Carlos Reyes, *"ese fue otro proceso importante, empezamos a estudiar cómo era la organización y dejó muchos insumos de cómo tenemos que vernos para el futuro. Ahí también tuvimos que tomar algunas decisiones, como fue la incorporación de otra cooperativa, la cooperativa de los jóvenes... estamos evaluando la experiencia. También nosotros estamos aprendiendo a gestionar con ellos una parte del molino... es una discusión intensa y es algo nuevo que nos desafía bastante*" (Entrevista a Carlos Reyes).

La Cooperativa Unión brinda servicios al Molino Santa Rosa y al mismo tiempo recibe apoyo para fortalecer su autonomía. Se trata de una experiencia de intercooperación que busca garantizar el recambio generacional y enriquecer la dinámica productiva y social del molino. La idea, como explica un cooperativista de la CTMSR, es que *"todavía no ha entrado nadie de la Cooperativa Unión a la cooperativa del molino. Están en su cooperativa haciendo su labor. La idea es que en algún momento la cooperativa nuestra pueda absorber a algunos socios de la Cooperativa Unión. Porque ya estaría probado. Antes de que venga una persona de afuera mejor tomar a uno que ya sabe, que está probado porque tiene compromiso, porque conoce el laburo"* (Entrevista a integrante de la CTMSR).

Eugenia Cabrera
Socia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Una revolución en Santa Rosa

Mi recuerdo más grande de la cooperativa es el día del remate, tenía seis años. Fue como una revolución en Santa Rosa. Siempre vi a la cooperativa como algo del pueblo, algo nuestro, un logro gigante de los trabajadores para volver a tenerla.

Entré por mi padre, que se jubiló en diciembre de 2023, en 2024 con su parte social. Siempre supe que quería entrar cuando mi padre se jubilara. Lo planteó en asamblea y me aceptaron. Tengo 27 años, terminé el liceo y no estudié más, pero acá sabía que iba a estar bien, con respaldo y apoyo. De chica viví todo lo que fue el molino, sus cambios de firma y el cierre, y cómo los trabajadores decidieron no quedarse sin trabajo y pusieron todo, para levantarlo como cooperativa. Siempre sentimos tremendo orgullo por el molino.

Hoy lo veo bien organizado. Cada uno cumple su rol y vamos todos para el mismo lado. Me sentí integrada desde el primer día, nunca tuve que pagar "derecho de piso". Si me equivoco, me ayudan. Es distinto porque no hay un jefe: todos somos parte, tanto el que entró hace veinte años como yo, que entré ayer.

Cuando veo las máquinas y cómo trabajamos hoy, valoro todo lo que hicieron antes, que era mucho más duro físicamente. El trabajo es más liviano porque hay más máquinas, ya no hay que "reventarse".

El molino siempre estuvo en el pueblo, apoyando instituciones, participando en fiestas y actividades. Uno se identifica con el logo, con la historia. La gente siente que es de todos. En el súper ves la harina y la reconocés como nuestra. Y siempre el molino ayuda y colabora. Este año voy a vivir mi primera fiesta adentro como trabajadora.

Siempre hubo pocas mujeres, hoy somos muy pocas socias, pero desde que entré estuve en varios sectores y demostré que lo podemos hacer igual que los hombres.

Entrar al molino es difícil, la gente solo se va cuando se jubila. Yo no voy a dejar mi trabajo, creo que es un todo: a mí el sueldo me sirve, pero es todo, está bueno venir a trabajar acá. Yo no pienso irme: quiero jubilarme acá, crecer con la cooperativa y aportar en todo. Esto que tenemos ahora es gracias a quienes estuvieron antes, y para que siga creciendo tenemos que mantener la voluntad y las ganas como al principio. Yo amo el molino. Lo amé toda mi vida. Es orgullo y agradecimiento.

INTERCAMBIO CON MARCELO BERRUTTI Y RODRIGO VIDAL DE LA COOPERATIVA UNIÓN

La cooperativa Unión somos un grupo de 14 personas, muchos vinculados al Molino Santa Rosa por distintas razones. Porque somos hijos de los cooperativistas, porque somos vecinos de Santa Rosa o gente que estaba en ese momento haciendo zafra, que también merecía la oportunidad. Muchos de nosotros ya conocíamos el molino desde niños, cuando estaban nuestros padres ahí. Estábamos cercanos al molino, sea porque estábamos trabajando antes como zafrales o porque teníamos contactos familiares o amigos o de vecinos.

Brindamos servicios para el Molino. Estamos en el reparto, en la carga de los camiones, en la producción, en el mantenimiento, en muchos sectores. No tenemos un servicio concreto. Estamos en todas las áreas del molino. El contrato con el Molino lleva cuatro años. Es el segundo contrato que hacemos. Estipula más o menos el trabajo que vamos a realizar, los servicios y estipula la remuneración del trabajo. Nosotros le cobramos al Molino cada quincena un total de horas. El valor hora se fija por el laudo y un poco más. De ahí tiene que salir el fondo legal, el aguinaldo, la licencia, y siempre se van cubriendo todos los gastos que tenga la cooperativa. Tanto en los gastos administrativos para contratar al estudio contable, como los gastos de uniformes, herramientas que necesitamos para comprar una computadora, una impresora, esas cosas.

Tenemos una estructura organizativa con presidente, consejo directivo, comisión fiscal, pero el momento de toma de decisiones es más bien de asambleas. Hacemos la asamblea ordinaria una vez al año, y después la extraordinaria la realizamos cuando lo creemos conveniente, cuando hay algún tema para discutir o algo que informar, ahí coordinamos una reunión.

Fuimos marchando de a poco. Estuvimos en el programa de la incubadora [INCUBACOOP]. Andábamos con la idea de un proyecto. Teníamos ganas de hacer raciones para ganado, pero por cuenta de nuestra cooperativa, aparte del Molino. La idea de la racionera por ahora está detenida porque nos pasó que nos encontramos con demasiadas cosas, y en este momento es bastante grande la demanda de trabajo.

Muchos de nosotros ya conocíamos el molino desde niños

Grupo de jóvenes de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa y de la Cooperativa Unión, abril de 2025.

Este proceso revela una concepción amplia de la continuidad cooperativa, asegurando que quienes ingresen lo hagan con experiencia y compromiso. Al mismo tiempo, el molino fomenta que los jóvenes desarrollen su propio espacio de aprendizaje. El recambio generacional es concebido como parte de una estrategia política.

Del apoyo solidario a la intercooperación: Santa Rosa y Florida

El apoyo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa a la recuperación del Molino Florida constituye un ejemplo en materia de intercooperación. Se trató de la puesta en práctica de una estrategia de construcción de un sector cooperativo en la industria molinera en un mercado cada vez más concentrado.

Carlos Reyes, coordinador general del Molino Santa Rosa, recuerda que hacia 2017 o 2018 comenzó el proceso de recuperación del Molino Florida y la formación de una nueva cooperativa. El tema, explica, no fue ajeno a intensos debates dentro de la propia Santa Rosa: *"Fue todo un tema de discusión interno interesante, porque era una cooperativa nueva que empezaba a competir con nosotros en el mercado. Y eso se discutió mucho internamente, cómo trabajar eso, y la decisión fue: apoyemos y transfiramos lo que aprendimos y ojalá con una mirada estratégica de decir, bueno, colonicemos de cooperativas el sector de producción de harina de nuestro país, o tengamos otros socios con las empresas que están produciendo en el sector que nosotros estamos, en la cadena"* (Entrevista a Carlos Reyes).

El dilema que se le planteaba a la Cooperativa del Molino Santa Rosa era si colaborar con la recuperación de una empresa que podía convertirse en competidora directa, o colaborar con la formación de una cooperativa más en el sector.

Durante el proceso de debate interno en Santa Rosa, una delegación de la Corporación Cooperativa Mondragón visitó Uruguay en el marco de un convenio con el Fondo para el Desarrollo (FONDES). Los santarroseños invitaron a la delegación a conocer el molino y plantearon directamente la pregunta que los desvelaba: ¿cómo manejar los conflictos entre dos cooperativas que trabajan en el mismo sector productivo? La respuesta sorprendió. Según recuerda Reyes en la entrevista realizada, *"pensamos que nos iban a dar una solución, para justificar que había que trabajar juntos y nos dijeron 'no, no, nosotros no aceptamos dos cooperativas que estén en el mismo rubro'"*. De todas maneras, la opción elegida fue apostar a la intercooperación como estrategia: *"A pesar de eso decidimos darle para adelante y seguir, y creo que es una relación que se ha ido profundizando con el tiempo"* (Entrevista a Carlos Reyes).

Había un antecedente de vinculación previa entre Santa Rosa y dirigentes de la Federación de Obreros y Empleados Molineros y Afines (FOEMYA), entre ellos Nelson Mas, que permitió tender los primeros puentes.

Nelson Más y Diego Rivero
Integrantes de la Cooperativa de Trabajo del Molino Florida

El apoyo de Santa Rosa nos sostuvo

Nelsón Más recuerda cómo empezó el relacionamiento del Molino Florida con Santa Rosa: *"Nos tenemos que remontar a finales del 2014 o principios de 2015, y es una historia cooperativa que conecta a los dos molinos. En esa época yo era empleado de la sociedad anónima y uno de los principales dirigentes de la FOEMYA, la Federación de Obreros y Empleados Molineros y Afines. Ahí quiebra Molino COCOMEN en Mendoza Chico, yo venía del palo sindical y en el PIT CNT, a través de la ANERT y del Cuesta Duarte, se hablaba de cooperativismo, y ahí es que entré a incursionar en ese camino y conocí a Carlitos Reyes. Él me trajo acá, me mostró el molino, me contó la historia, y ahí arranca mi conexión con Molino Santa Rosa.*

Un día, estando en Dolores en una marcha del sindicato, me entero por una llamada de que el Molino Florida se presentaba a concurso. Empezamos a hacer reuniones en Santa Rosa, a pensar cómo formar una cooperativa. Hablábamos con el dueño, muy mayor y sin herederos interesados, y buscábamos una transición; comprar algo era imposible porque pedía lo que valía. Pasamos casi un año entre finales de 2017 y mediados de 2018, con asambleas casi diarias, discutiendo mil opciones: sociedad anónima, asociarnos con privados, que alguien comprara… Muchos trabajadores no creían en el cooperativismo y algunos quedaron en el camino.

La subsecretaria del Ministerio de Trabajo me llamó y dijo que había que decidir: si queríamos ir por lo cooperativo, teníamos todo el apoyo; si no, buscar otro camino. Hicimos una votación a urna secreta y salió por amplia mayoría seguir el camino cooperativo, consultando también con nuestras familias. Y así arrancamos".

Tanto Nelson como Diego coinciden en que el apoyo de Molino Santa Rosa fue permanente, técnico y práctico. Cuentan que cuando tuvieron una máquina que se rompió y no existía en el mundo cómo arreglarla: *"Ovidio González nos asesoró y nos ayudó a adaptarla, y Santa Rosa molió nuestra producción mientras estuvimos parados"*. Ese apoyo, y el intercambio de experiencias, mecánicos y laboratorios, marcaron la relación entre las cooperativas hasta hoy.

Ambos destacan que hoy el vínculo es intercooperativo: *"compartimos proyectos, apoyamos a otras cooperativas y mantenemos la responsabilidad de que esa cadena no se corte. Mirar a Santa Rosa nos da perspectiva y esperanza: sus 25 años nos muestran que es posible avanzar y que las nuevas generaciones comprendan que esto es militancia, dedicación, compromiso"*.

Como relata Reyes, ya en 2016 se advertían problemas en el Molino Florida y comenzaron a realizarse reuniones esporádicas, que luego se hicieron más frecuentes hasta transformarse en encuentros semanales. La situación se precipitó con la entrada en concurso de acreedores del Molino Florida. En ese momento los trabajadores ya contaban con una propuesta de cooperativa, armada con el apoyo de Santa Rosa.

Esa decisión se plasmó en múltiples proyectos concretos. Uno de los más significativos fue la compra conjunta de una máquina ralladora de cilindros, imprescindible para el corte del grano. Como recuerda Nelson Mas, coordinador del Molino Florida, *"todos los molinos tenían ralladoras propias y no quedaban... los ralladores externos ya se habían jubilado, algunos habían fallecido. Uno de los que se jubiló ya no quería saber más nada y nos la ofreció. Ahí con las dos directivas diseñamos todo un plan y compramos la ralladora. Se colocó en Santa Rosa, ellos se hacen cargo de los gastos de energía y ponen el local, y nosotros del flete de los rollos. Y hasta el día de hoy está trabajando y ha dado un resultado impresionante"* (Entrevista a Nelson Mas, Molino Florida).

El acuerdo permitió superar una dificultad técnica y fortalecer los lazos entre los equipos de trabajo. Los mecánicos de Santa Rosa, con su experiencia de 25 años de autogestión colaboraron con el Molino Florida, transmitiendo saberes prácticos que de otro modo hubieran sido difíciles de conseguir. La intercooperación se extendió también al área de los laboratorios: cotejos de análisis, intercambio de equipos, apoyos puntuales para urgencias, fueron consolidando una trama de trabajo conjunto que trascendió lo estrictamente económico.

Otro momento decisivo se produjo cuando Florida enfrentó dificultades para acceder al trigo. Los productores de trigo no confiaban todavía en la nueva organización y el flujo de materia prima se interrumpió. En ese contexto, Santa Rosa intervino triangulando las compras: adquiría el grano y lo cedía a Florida, garantizando así la continuidad de la producción. *"Estuvimos así trabajando hasta que las cooperativas agrarias confiaron en nosotros"*, señala Nelson Mas.

Con el tiempo, la relación pasó del apoyo inicial a una verdadera intercooperación. Hoy ambas cooperativas comparten proyectos, presentan propuestas conjuntas ante organismos públicos como el FONDES y coordinan su participación en los espacios institucionales del movimiento cooperativo. Como explica Mas, *"lo que ayer fue apoyo hoy es intercooperación entre las cooperativas. Hoy lo que tenemos en común son proyectos, estar presente en los diferentes organismos cooperativos, turnarnos, trabajar en serio, apoyar a otras cooperativas. Santa Rosa nos apoyó a nosotros, pero nosotros también recibimos apoyo antes, y el deber nuestro es que esa cadena no se corte"* (Entrevista a Nelson Mas, Molino Florida).

Proceso de carga de afrechillo con elevadores eléctricos, abril de 2025.

La trayectoria de Santa Rosa y Florida muestra cómo la recuperación de empresas permite reabrir plantas cerradas y construir nuevas formas de articulación entre colectivos de trabajadores. Al optar por compartir conocimientos, invertir en maquinaria común y asumir riesgos de mercado en conjunto, ambas cooperativas lograron superar la lógica competitiva que suele dominar en el capitalismo y sentaron las bases de un modelo alternativo, en el que la solidaridad es también un factor de eficiencia y sostenibilidad.

La discusión con Mondragón ilustra, además, el carácter singular de esta experiencia uruguaya. Allí donde la gran corporación cooperativa española veía una amenaza a la cohesión de su modelo, Santa Rosa y Florida vieron la posibilidad de ampliar la base del cooperativismo en un sector estratégico. Lejos de expulsarse mutuamente, eligieron reconocerse como pares y complementarse. El tiempo parece haberles dado la razón: la cooperación entre ambas fortaleció su posición en el mercado y abrió espacios para nuevas experiencias de autogestión.

En última instancia, la historia de esta alianza refleja el núcleo de la propuesta cooperativa: transformar la fragilidad en fuerza, el aislamiento en red, la incertidumbre en proyecto común. En ese tránsito, Santa Rosa y Florida han mostrado que la recuperación de empresas permite preservar una fuente de empleo y convertirse en un laboratorio de innovación social capaz de imaginar y ensayar otras formas de organizar la producción.

LA TRANSFORMACIÓN DEL MOLINO FLORIDA:
de la quiebra empresarial a la autogestión cooperativa

Ubicado en el departamento de Florida, el histórico Molino Florida —con maquinarias que datan de principios del siglo XX— vivió una etapa crítica cuando, tras acumular deudas impagables y carecer de herederos dispuestos a continuar la explotación, el dueño de la sociedad anónima aceptó el concurso de acreedores el 1º de abril de 2017.

La iniciativa de formar una cooperativa partió de un grupo de trabajadores que, decididos a preservar sus puestos de trabajo, solicitaron formalmente al síndico —el perito Gabriel Ferreira— la posibilidad de constituir una cooperativa. Confiando en su proyecto, Ferreira les entregó la conducción operativa de la planta sin detener la producción.

Gracias al apoyo inicial de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa y, posteriormente, de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), el 23 de marzo de 2018 se creó la Cooperativa Molino Florida y el 1º de junio de ese mismo año la justicia les cedió el usufructo precario de las instalaciones.

Para financiar el arranque, los 35 integrantes de la cooperativa renunciaron voluntariamente a sus subsidios por desempleo y aportaron USD 250.000 de sus indemnizaciones. A este capital se sumó el aval del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP), el acompañamiento técnico y apoyo incondicional de la Cooperativa del Molino Santa Rosa y el apoyo financiero del Fondo para el Desarrollo (FONDES). En noviembre de 2019, la cooperativa concretó la compra de la planta por USD 940.000, unos meses antes, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social había declarado de "interés nacional" el proyecto de la cooperativa.

La mejora continua de la gestión cooperativa fue reconocida en 2022 con el premio Germinador del Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y, al año siguiente, con el galardón "Implementación Cooperativa". A partir de las devoluciones de los comités evaluadores, el equipo de trabajo corrigió debilidades propias de toda organización novel, consolidando procesos administrativos y de producción.

Hoy, la Cooperativa Molino Florida da empleo directo a 80 familias: 33 cooperativistas y un grupo de encargados de logística, carga y fletes. Produce la línea completa de harinas (desde "un cero" hasta "cuatro ceros"), harinas preparadas (panes, pizzetas, masas congeladas), gofios, cereales, salvados,

Fotografía de Jona Hereder, cedida por la Cooperativa del Molino Florida, 2024.

harinas integrales y raciones para ganadería. Sin embargo, mantiene la maquinaria original —cuyo mantenimiento es costoso por la falta de repuestos— y carece de sistemas informáticos modernos, lo que ha impulsado inversiones propias en tecnología.

Entre los principales desafíos actuales figura la renovación de equipos y la construcción de una planta de silos para almacenamiento de granos. En este sentido, la Intendencia de Florida se convirtió en aliada estratégica al ceder en comodato una franja de terreno lateral por 20 años. A la vez, la eliminación de aranceles al trigo y la harina importada desde Argentina —bajada del 12% al 6% en junio de 2022— tensiona la competitividad de la cooperativa frente a productos extranjeros más baratos.

A pesar de ello, Nelson Mas, Coordinador General de la Cooperativa, enfatiza con orgullo: *"Hoy trabajamos para nosotros mismos, somos dueños de nuestro propio destino y garantizamos un jornal digno para nuestras familias"*. La experiencia del Molino Florida demuestra que, con visión solidaria y apoyo institucional, es posible transformar una crisis empresarial en una oportunidad de desarrollo regional y cohesión social.

Donación de las cooperativas durante la emergencia sanitaria, junio de 2021. Fotografías cedidas por CAF.

Otro proyecto intercooperativo: la donación de harina durante la pandemia

La declaración de emergencia sanitaria por Covid-19 en 2020 generó un escenario de incertidumbre y crisis social. En ese contexto, la tradición cooperativa uruguaya mostró una vez más su capacidad de respuesta solidaria. Entre las experiencias más significativas se encuentra el proyecto conjunto de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) y la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa, que hicieron posible la donación de harina a la población en momentos de mayor vulnerabilidad.

Desde hacía más de dos décadas existía un vínculo de confianza entre CAF y el molino, basado en la provisión de trigo como materia prima y en la certeza de compartir responsabilidades en torno a la inocuidad alimentaria. Esa relación fue la base para encarar un desafío de magnitud en plena crisis sanitaria: transformar el grano en alimento y hacerlo llegar, en condiciones seguras, a quienes más lo necesitaban.

El impulso inicial surgió un sábado de abril de 2020, cuando Pablo Perdomo, presidente de CAF, comenzó gestiones que en pocas horas hicieron que se concretara el proyecto. La meta inicial era reunir un camión de trigo, unas 30 toneladas, pero la respuesta solidaria desbordó las previsiones: se reunieron tres camiones completos. El paso siguiente fue contactar a los molinos Santa Rosa y Florida, que no dudaron en sumarse a la iniciativa. Su aporte fue decisivo: asumieron la molienda, el envasado y el traslado de la harina a los destinos definidos por el Sistema Nacional de Emergencias (SINAE), que necesitaba paquetes de medio kilo listos para su distribución.

El mensaje a transmitir era que las cooperativas se hacían presentes en tiempos de crisis. La participación de las cooperativas agrarias y las cooperativas de los molinos fue reconocida en diversos foros como un ejemplo de intercooperación.

Pablo Perdomo
Presidente de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)

La intercooperación se hace posible con confianza

A lo largo de estos 25 años hemos tenido una presencia muy cercana con el Molino Santa Rosa, sobre todo a través de las cooperativas que proveen la materia prima, el trigo. Ese vínculo se fue construyendo con confianza, solucionando problemas y entendiendo que, siendo cooperativas de los dos lados, el diálogo siempre iba a ser más fluido. Para nosotros también era fundamental la responsabilidad social que implica trabajar con alimentos, asegurando inocuidad y respaldo en cada paso.

La experiencia más fuerte que vivimos juntos fue durante la pandemia. Un sábado de mañana comenzamos con la idea de conseguir 30 toneladas de trigo, y en pocas horas habíamos cerrado un círculo de solidaridad mucho más grande: terminamos juntando tres camiones. Llamamos al Molino Santa Rosa y al Molino Florida, y de inmediato nos dijeron que sí, que mandáramos. No era sencillo, porque todo debía pasar por controles de laboratorio y cumplir con la seriedad que exige manejar alimentos. Sin embargo, los molinos no dudaron: aportaron la molienda, el envasado y el traslado durante dos años. Incluso se resolvió colectivamente qué hacer con el subproducto, el afrechillo, que terminó siendo destinado a productores de Lavalleja que atravesaban un invierno y un verano muy complicados. Esa decisión también salió rápido, porque había confianza.

La logística fue compleja, pero salió sin inconvenientes. Todos sabíamos qué hacer y hacia dónde íbamos, casi sin necesidad de hablarlo. Recuerdo cuando fuimos a Torre Ejecutiva a gestionar fondos: insistimos en que queríamos que la ayuda fuera en trigo, no en plata. Era una manera de reforzar nuestra conciencia agropecuaria y también de demostrar lo que significa la intercooperación. En muchos foros se destacó este ejemplo, porque cuando llegó el Covid-19, las cooperativas en Uruguay no miramos para el costado: estuvimos comprometidas desde el primer momento.

Al poco tiempo, incluso otras instituciones, como FUCAC, nos llamaron para replicar lo que estábamos haciendo. Para mí, lo más grande que se logró entre CAF y el Molino Santa Rosa fue ese vínculo de confianza. Porque intercooperar no es fácil si no hay conocimiento mutuo. La confianza no se decreta: se construye en un café, en un mate, en una comida, en un viaje. Y una vez que se logra, hace posible cosas que de otro modo serían imposibles.

El éxito de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

No se puede medir el éxito de una cooperativa de trabajo con los criterios de una empresa basada en el capital. El éxito de una cooperativa que nace de una empresa recuperada por los trabajadores está dado cuando cumple con los objetivos que se propusieron los socios. Pero no se trata solamente de preservar los puestos de trabajo y la industria en funcionamiento. Una cooperativa de trabajo sustentable debe representar, en primer lugar, una mejora en las condiciones de vida de sus trabajadores y un aporte a la sociedad en la que se trabaja, y no solamente una estrategia de continuidad productiva y laboral. El caso del Molino Santa Rosa es un ejemplo de éxito económico y social de una experiencia cooperativa.

El primer elemento a considerar para evaluar el éxito es la permanencia. En un país donde la industria molinera se ha reducido de manera drástica, el hecho de que el Molino Santa Rosa siga funcionando es ya un logro en sí mismo. Jorge Varela, contador de la cooperativa, lo expresó con claridad: *"Cuando yo me acerqué al molino, ¿sabés cuántos molinos había en el Uruguay? Veinte. Hoy, ¿sabés cuántos quedan? Seis. Los catorce que desaparecieron, ¿sabés de qué nivel eran? Del nivel de Santa Rosa. Hoy comercialmente la cooperativa funciona, empresarialmente funciona, financieramente ni que hablar, en la parte social ni que hablar también, y a nivel de cooperativismo, creo que todo el mundo ya lo ve casi como una utopía"* (Entrevista a Jorge Varela). La cooperativa sobrevivió en un mercado altamente competitivo en condiciones adversas, con maquinaria obsoleta y deudas heredadas.

Otro argumento del éxito es la capacidad de la cooperativa de mantener el empleo y sostener la producción familiar en la zona. Marcos Carámbula, intendente de Canelones entre 2005 y 2014, lo señaló de la siguiente manera: *"¿Cómo podemos ver el éxito de la Cooperativa de Santa Rosa? Bueno, el primero y más importante es que le dio a Santa Rosa una fuente de trabajo estable, ahora están en 80, 90 puestos de trabajo, y recuperar esa perspectiva histórica de producción. En segundo lugar, en esta cadena con los productores, también para nosotros era muy importante, porque ahí es una zona donde compite con la soja... Entonces, eso para nosotros era muy importante, seguir apelando a la producción familiar y a la producción de grano. En tercer lugar, un modelo de gestión porque el Molino Santa Rosa lidera lo que es la visión de un cooperativismo posible"* (Entrevista a Marcos Carámbula). La cooperativa ha garantizado los puestos de trabajo y sostenido un entramado productivo vinculado al territorio.

Además de continuar con la producción y preservar los puestos de trabajo, el éxito de la cooperativa fue mejorar las condiciones de trabajo y de vida de sus integrantes y la comunidad. En palabras de Jorge Varela: *"Junto con los buenos salarios que tienen y el reparto de utilidades, estar preocupándose por la gente de Santa Rosa, me parece que es parte del éxito social, además del éxito económico que sin duda lo tiene"* (Entrevista a Jorge Varela).

Lucía Topolansky

Legisladora (2000-2017) y vicepresidenta de la República (2017-2020)

Santa Rosa debería tener dos fechas de fundación

Yo me acuerdo que el día que anunciaron el cierre del molino lo primero que me pregunté fue: ¿y ahora qué va a pasar con el pueblo? La vida del molino estaba casada con la vida del pueblo, y comprender eso es fundamental. Uno puede cuidar su fuente de trabajo como trabajador, cooperativista o propietario, pero también el pueblo tiene que asegurar que esa fuente persista. Si no se da esa comunión, los pueblos mueren. Porque si se hubieran desparramado y cobrado el despido, el pueblo se moría. Para mí Santa Rosa debería tener dos fechas de fundación: la original y la que marca la recuperación del molino, porque son hitos que cambian la historia de la comunidad.

Ese molino no solo sostiene a los trabajadores, también se abastece de pequeños productores de la zona. Cuando hay una producción organizada, no es lo mismo decir *"no planto más trigo y planto otra cosa"*. Todo está conectado con el entorno agrícola.

La cuestión cooperativa no es sencilla: requiere espíritu cooperativista, y eso hay que formarlo porque no todos lo tienen. Culturalmente, siempre nos enseñaron que alguien manda: la maestra, el jefe, el patrón. Ser patrón de uno mismo, en colectivo con otros, eso no se enseña. Por eso creo que la experiencia de Santa Rosa debería formar parte de la educación: que la cooperativa y la autogestión sean temas presentes en las escuelas.

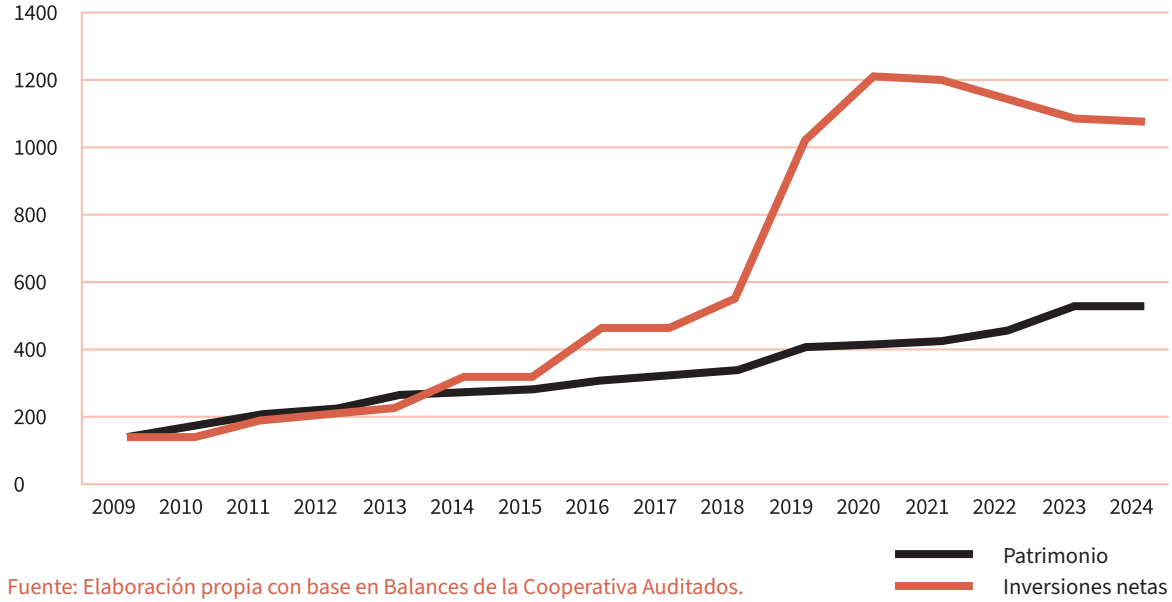
Hay sacrificios, claro. Pero cuando uno pasa raya tras veinticinco años, en el debe y el haber pesa más lo positivo. Valen la pena esas aventuras porque aseguran continuidad para el pueblo y sus personas. Los que estuvieron desde el inicio conocen todas las vicisitudes, vivieron la angustia del cierre, y eso desorganiza la vida. Los que se subieron al tren en marcha quizá no lo sienten igual, y por eso es vital transmitir esa experiencia.

Aunque sean cinco minutos, hay que sentarse a escuchar a los que pasaron por la angustia y los obstáculos. En la vida todos llegamos y nos vamos, pero las ideas permanecen. El desafío más grande es que la gente abrace esa idea, la haga propia y le dé continuidad. Ese, incluso, es un desafío más difícil que la comercialización.

Vista desde el molino de los silos bolsa para el acopio del grano, abril de 2025.

El crecimiento patrimonial y el ritmo sostenido de inversiones también son indicadores concretos de éxito empresarial. La cooperativa nació con instalaciones deterioradas y una maquinaria obsoleta. Los primeros años estuvieron marcados por la urgencia: pagar las deudas, poner en funcionamiento la planta y recuperar la confianza de proveedores y clientes. Con el paso del tiempo, el molino logró consolidarse en el mercado y emprender un plan de inversiones que multiplicó por diez las realizadas en la década anterior. Entre 2014 y 2019 se llevó adelante una etapa de modernización intensiva que permitió ganar eficiencia y competitividad. El gráfico siguiente muestra la evolución del patrimonio y las inversiones de la cooperativa que no han parado de crecer.

Evolución del patrimonio e inversiones netas con año base 2009
(año del primer balance auditado en dólares)



Fuente: Elaboración propia con base en Balances de la Cooperativa Auditados.
Nota: inversiones netas descontando la depreciación.

Las inversiones no deben pensarse solamente en máquinas e infraestructura sino también en términos de incorporación de tecnología. Como relató Varela: *"Hoy la cooperativa está haciendo otra inversión en silos, está haciendo otras inversiones más chicas también, pero también en silos en una segunda etapa que la va dejar muy bien parada en capacidad de acopio. La próxima inversión va a ir por el área robótica. Y ahí hay un tema, tenés que tener gente capacitada que la pueda manejar, pero al mismo tiempo, ¿qué hacés con la gente a la que el robot le quita su puesto de trabajo? Eso lo tenemos que estar pensando entre todos"* (Entrevista a Jorge Varela). El desafío es a la vez técnico y social: cómo introducir tecnología sin perder los valores de una cooperativa de trabajo que prioriza el empleo digno.

En el mismo sentido, otra cooperativista, reflexionaba sobre cómo ve el futuro de la cooperativa: *"Ojalá que igual, mejor que ahora en la parte tecnológica pero igual en el sentido del compromiso... La tecnología saca mucha gente, porque el trabajo que hacían cuatro lo puede hacer uno, eso complica un montón. Pero está bueno seguir haciendo esa inversión, sacando otros productos, vendiendo otras cosas y ver al molino crecer"* (Entrevista a integrante de la CTMSR). Aquí se sintetiza la tensión entre modernización y empleo, cómo incorporar tecnología sin perder la esencia con la que fue creada la cooperativa.

El éxito de la cooperativa es que logró sobrevivir donde otros molinos desaparecieron, consolidarse como fuente de trabajo estable, sostener la

producción familiar, mejorar las condiciones laborales, repartir utilidades y llevar adelante un plan de inversiones que la colocó en condiciones de competir en el mercado.

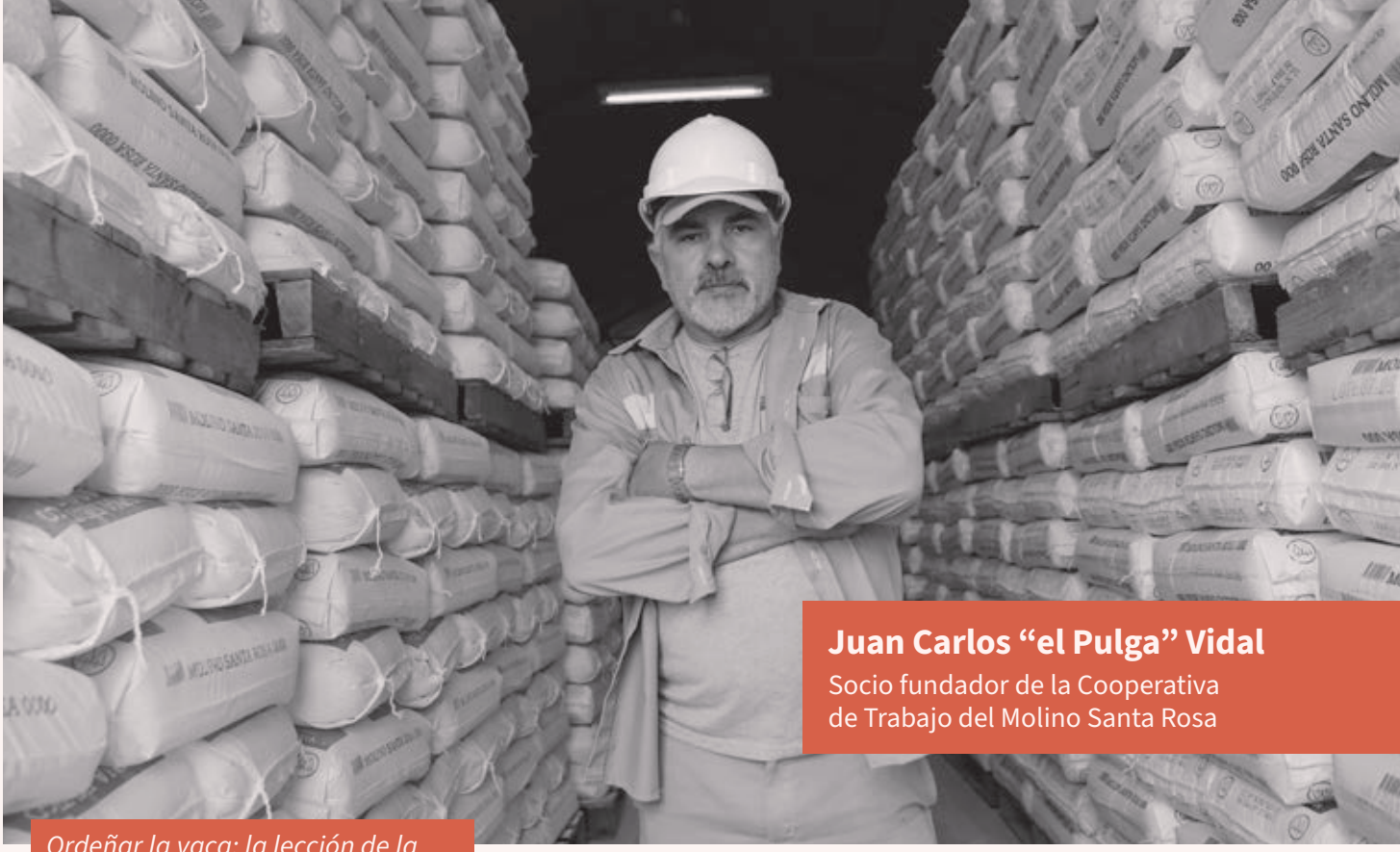
Las claves del éxito de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

De acuerdo con los testimonios recogidos, las claves del éxito de la experiencia del Molino Santa Rosa pasan por una gestión de carácter colectivo, la construcción de redes de alianzas y el sostén en la comunidad. En palabras del exintendente, Marcos Carámbula: *"Para mí, la red social de sustentabilidad, el apoyo institucional, y una gestión de carácter colectivo —con liderazgos claros, nítidos, pero a su vez con una responsabilidad individual y colectiva—, son las tres patas del éxito"* (Entrevista a Marcos Carámbula).

Uno de los aspectos más señalados es la gestión colectiva, basada en un grupo humano convencido y en un equipo técnico sólido. Carlos Reyes, coordinador general de la cooperativa entre 2005 y 2025, lo expresaba de esta forma: *"Creo que el proceso que hizo la gente y el nivel de conciencia que tiene es una parte importante del éxito. No sé cómo medirlo, pero se puede medir a través de los resultados, ...hay un grupo duro de la cooperativa que tiene un nivel de convencimiento muy fuerte, es incondicional a la cooperativa. Si estuviera trabajando en otro lugar no iban a explotar todas las capacidades que tienen como lo hacen en la cooperativa. Eso es una gran fortaleza y la base para tomar decisiones arriesgadas. Creo que la cooperativa ha sabido conformar un equipo técnico muy bueno. Eso creo que es un valor, creo que es una parte, una pata muy importante de la cooperativa que explica, para mí, el éxito que ha tenido hasta ahora"* (Entrevista a Carlos Reyes).

Esa gestión colectiva se sostuvo también en el trabajo en equipo, reformulando objetivos en lo comercial, lo productivo y lo tecnológico. Así lo subrayaba el asesor Alfredo Pisciottano: *"La fortaleza yo creo que fue la consolidación del trabajo en equipo, liderado por diferentes esquemas y personas. Ir reformulando objetivos en diferentes áreas, comercial, productiva, tecnológica, ha hecho consolidar una forma de gestión... y consolidando y validando la gestión"* (Entrevista a Alfredo Pisciottano).

El sentido del colectivo llevó a que muchos cooperativistas consideraran al molino como una gran familia. Un integrante de la cooperativa lo resumía así: *"Yo a veces digo que la cooperativa es parte de mi familia. Porque nos conocemos todos. Con la mayoría hace más de 30 años que ando junto con ellos. Esto es una familia grande, y es cierto, más allá de que vos tengas más afinidad con uno o con otro hay como una comunión entre las personas. Yo creo que eso nos ha llevado al éxito"* (Entrevista a integrante de la CTMSR). Otro cooperativista expresaba cómo el trabajo en la cooperativa había transformado su vida cotidiana: *"Vengo con ganas a trabajar, me gusta venir. Me cambió la vida. Si*



Juan Carlos “el Pulga” Vidal
Socio fundador de la Cooperativa
de Trabajo del Molino Santa Rosa

Ordeñar la vaca: la lección de la recuperación del Molino Santa Rosa

A veces me preguntan: *“¿Cómo hicieron?”*. Y la verdad es que nos costó todo. Nadie nos regaló nada. Teníamos una deuda y había que pagarla. Nadie nos dio plata para arrancar.

Vi muchos casos de cooperativas que no marcharon porque pensaron primero en lo que iban a ganar antes de empezar a trabajar. Pero no se puede poner la carreta delante de los bueyes. Nosotros ganábamos poco, pero había algo más importante: las personas.

En una cooperativa, si alguien piensa solo en lo personal y no en lo colectivo, está en el horno. Siempre tiene que primar lo colectivo. El día que pensemos solo en nosotros, se termina. Tuvimos la suerte de contar con gente —socios y no socios— que vivieron todo el proceso y tienen la camiseta más puesta que muchos.

A los gurises les decimos en broma: *“Tienen que venir todos los días al molino y agradecer a quienes ya no están, por todo lo que les vamos a dejar”*. El mejor mensaje es que trabajen y confíen, pero sobre todo que tengan compromiso. Porque el que trabaja pero no tiene compromiso con la cooperativa, no va a andar.

Nadie les va a regalar nada. Hay que dejar de lado el personalismo y poner al colectivo primero. Es difícil, sí, y a veces uno mismo corre el riesgo de creerse más importante que el grupo, pero no hay nadie más importante que el colectivo.

Y después, trabajar, trabajar y trabajar. Si hay que hacerlo un domingo o un sábado, como hicimos nosotros, se hace. Si hay que dejar un aguinaldo para comprar trigo, se deja.

Recuerdo cuando no teníamos trigo y el Flaco Bermúdez dijo: *“Tenemos la vaca, ¿qué hacemos? ¿La ordeñamos o la comemos?”.* Ordeñarla era dejar el aguinaldo. La mayoría decidimos ordeñarla, y por eso hoy estamos aquí. Desde entonces, cuando hay que elegir, decimos: *“Estamos ordeñando la vaquita”*.

Ese es el mensaje: trabajar, comprometerse, poner el colectivo por encima de uno mismo, y mirar siempre hacia adelante… solo para atrás, para tomar impulso.

te digo lo que sufrí para poder llevar el peso a casa... hoy por hoy estoy 200 veces mejor. Poder venir a hablar con gente que es igual que vos, eso es lo bueno. Es muy difícil de explicar, es invalorable. A veces te involucrás mucho, veo a un compañero que tiene un hijo enfermo, por ejemplo, y vos sufrís con él. Incluso hasta las separaciones, a veces las sufrís. Porque te involucrás. Por eso es muy lindo la cooperativa, eso me gustaría que no cambie. Eso es lo que quiero transmitir, es que somos todos iguales. Si hacés una cagada, que seas honesto conmigo y que seamos honestos, en todo sentido. Eso es impagable y creo que eso se logra acá" (Entrevista a integrante de la CTMSR).

La segunda de las claves señaladas es la construcción de un entramado social y político a partir de la participación en distintas organizaciones y el apoyo a nuevos proyectos. Según Reyes: *"el lugar que logramos, primero dentro del cooperativismo de trabajo, nuestra modalidad, explica que la cooperativa llegó a tener directivos en la Federación de Cooperativas de Producción, y después en la confederación y incluso algunos tuvimos la oportunidad de llegar al Instituto Nacional de Cooperativismo"* (Entrevista a Carlos Reyes).

El vínculo con la comunidad de Santa Rosa completa las explicaciones sobre el éxito de la experiencia. La cooperativa nunca dejó de reconocer que el apoyo del pueblo fue decisivo en los inicios y trató siempre de devolver ese respaldo. Alfredo Pisciotano lo expresaba con claridad: *"La cooperativa le devuelve a Santa Rosa en lo salarial, le devuelve en bienestar laboral, pero también le retornás en lo económico y son pila de productores que vos les comprás y les pagás en la zona"* (Entrevista a Alfredo Pisciottano). En la misma línea, Rosana Perdomo, directiva de Red Dentis y de la Federación de Cooperativas de Producción, afirmaba: *"No hay nada en la gestión que te garantice el éxito, pero la apuesta al desarrollo territorial y el impacto que tiene el Molino Santa Rosa en su entorno es muy importante. Y ellos han tratado no solamente de llevar bien adelante su gestión, sino de generar trabajo en todo su entorno. Y eso creo que es uno de sus logros más importantes"* (Entrevista a Rosana Perdomo).

De este modo, el éxito de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa puede explicarse por la combinación de estos factores: la gestión colectiva, el trabajo en red con otras cooperativas y organizaciones, y el respaldo de la comunidad local.

Proyectar el futuro con los desafíos de inversiones, género y generaciones

El futuro de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa presenta una serie de desafíos que requieren nuevas respuestas. A lo largo de su historia, la cooperativa ha demostrado capacidad de adaptación, pero hoy debe pensar en la apuesta por la inversión tecnológica, el recambio generacional y avanzar en equidad de género.

Graciela Fernández Quintas
Actual Presidenta de INACOOP

El ejemplo de la Cooperativa del Molino Santa Rosa

El ejemplo del Molino Santa Rosa nos interpela, nos inspira y nos afirma en nuestras convicciones. No es sólo una cooperativa exitosa. Lo más importante para mí es que ellos lograron mantener un negocio cooperativo bajo la figura colectiva. Colectivizaron el tema. Esa convicción, que nació de la necesidad de sostener la fuente de trabajo, fue mucho más allá de lo inmediato. Desde el comienzo, lo que se destacaba en el grupo era su claridad sobre lo colectivo, su unidad y el arraigo al territorio. Continuamente aparecía arriba de la mesa el tema del lugar, del territorio, de Santa Rosa. Estaban muy unidos a la defensa de esa identidad territorial más que cooperativa. Por eso no sorprende que hayan tenido éxito. No fue sólo una estrategia productiva: fue una forma de vivir el trabajo y el vínculo con su comunidad.

El Molino Santa Rosa es hoy un ejemplo de buena gobernanza cooperativa. Supieron atravesar momentos difíciles —jurídicos, financieros, de organización interna— apelando a los principios cooperativos como práctica concreta. Lograron recomponer, unirse y alcanzar un negocio cooperativo con éxito. Esa capacidad de resolver colectivamente, con asambleas, con agendas, con liderazgo, es una de las claves del reconocimiento que hoy tienen.

Pero el valor del molino no está sólo en lo que han hecho hacia adentro. No se olvidaron de su gente y además no se olvidaron de apoyar otros proyectos cooperativos que son competencia de ellos. Eso, para el movimiento cooperativo, es esencial: comprender que se construye en red, desde la cooperación y no desde la competencia salvaje.

Hoy, cuando algunos fundadores se retiran y nuevas generaciones se integran, recuperar la historia es una tarea urgente. Traducida en escritura para las generaciones del futuro, porque si no, las cosas quedan perdidas. Se pierden en el discurso, se pierden en los compañeros que se nos van… y que se van de la vida.

Desde INACOOP, acompañamos este proceso con orgullo. Porque el Molino Santa Rosa no sólo logró lo que parecía imposible, sino que sigue enseñándonos a creer. Yo creo fervorosamente en eso, creo en esa utopía y creo que es lo que nos mantiene: la esperanza de que esos resultados se pueden conseguir. Y que tenemos ejemplos de este tipo. Si no los tuviéramos, sería mucho más complejo.

Vista del área de empaquetado, abril de 2025.

Para sostener la competitividad es necesario pensar una estrategia de inversión. Jorge Varela, contador de la cooperativa, ya lo mencionaba: *"Hoy la cooperativa está haciendo otra inversión en silos, también hubo cambio de máquinas completo en dos pisos y falta un tercer piso para hacer un cambio. Los números de inversión son chicos para todo lo que realmente se hizo, pero después de que se termine esto la próxima inversión va a ir por el área robótica"* (Entrevista a Jorge Varela). La modernización es necesaria para mantener la productividad en un mercado concentrado y competitivo. En esa misma línea, Alfredo Pisciottano, asesor técnico, advierte que no basta con mejorar la maquinaria: *"Yo creo que hay que tener varios planes de negocio para desarrollar la posibilidad de independencia porque siempre vas a tener la amenaza de un oligopolio muy cerrado. Vos tenés que visualizar un punto en el futuro y más o menos cómo querés hacer el camino y viendo los desafíos que tenés y las fortalezas. También un grupo de trabajo que esté dispuesto a recorrer el camino"* (Entrevista a Alfredo Pisciottano). La estrategia de futuro debe contemplar las inversiones materiales, pero también mantener un rumbo claro y contar con un colectivo dispuesto a asumir los desafíos.

El otro gran tema de futuro es el recambio generacional. La cooperativa se enfrenta al desafío de incorporar jóvenes que, al mismo tiempo que se capacitan en la gestión, traigan consigo nuevas ideas y habilidades, especialmente en lo tecnológico. Flavia Carretto lo plantea con crudeza: *"me parece que una de las claves es profesionalizar las distintas áreas de modo de poder incorporar a las nuevas generaciones. Es un desafío sobre todo que no se pierda la esencia de lo que es, porque ahora la mayoría tienen la memoria de lo que fue y te lo cuentan, pero el desafío es cómo dar ese salto y que se siga contando lo que fue, lo que significa y*

Jorge Varela
Asesor económico de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Los milagros no existen, hay que estar a la altura de los momentos que nos tocan

El molino no fue un milagro, fue el trabajo de mucha gente que le metió mucha pasión y mucha cabeza. El sacrificio de los viejos y las viejas cooperativistas que hicieron lo posible de mantener el molino cuando estaba parado para cuando levantaran la llave pudiera funcionar. Pero le diría a los jóvenes que no se queden con esto. Estudien, lean, lean mucho, aprendan cómo se hacen las cosas. Es fundamental, tienen que estudiar. Tienen que ser inteligentes, porque están tomando decisiones muy importantes. Yo estoy convencido de que hubo muchas asambleas, y todavía las va a haber, en la que se trataron temas muy importantes que pudieron ser un quiebre para la cooperativa, para bien o para mal. Y este grupo de gente tomó muy buenas decisiones. Una opción hubiera sido que la cooperativa hubiera tomado la decisión de buscar un comprador fuera y repartirse la planta que había en el banco. Yo creo que en algún momento más de uno lo pensó. Porque hubo momentos difíciles y estresantes.

Cuando nació la cooperativa, las ganas y el impulso a mucha fuerza permitieron salir de la situación que estaban. Los desafíos que se vienen en otro mundo, ya no alcanza con ganas, fuerza y sangre, hay que ponerle mucha cabeza para entender los cambios y ver cómo nos movemos, solo se podrá lograr acompañar los cambios con gente capacitada y para eso tenemos que prepararnos. Los milagros no existen, hay que estar a la altura de los momentos que nos tocan.

Trabajo en el área de empaquetado, abril de 2025.

cómo lo hicieron. La cooperativa tiene el desafío de incorporar la tecnología en su área, cómo trabajar esas cosas y capaz que es a partir de ahí que hay que empezar a trabajar para integrar jóvenes" (Entrevista a Flavia Carretto). El desafío es mantener la esencia autogestionaria mientras se avanza en nuevas formas de organización que permitan enfrentar la complejidad del presente.

El tercer aspecto clave es el género. Si bien la cooperativa se ha transformado en muchos sentidos, la participación de las mujeres aún es un tema pendiente. Un integrante de la cooperativa, lo reconoce con honestidad: *"No, la verdad no nos cruza mucho el tema. Pero sí entendemos que estamos en un debe, ¿no? Pero hoy es más fácil que puedan trabajar mujeres en cualquier parte, en cualquier sector de la producción. Con el cambio de bolsa ese problema hoy no existe. Incluso hoy, las mujeres, las compañeras que están hoy pueden trabajar perfectamente en cualquier sector de producción"* (Entrevista a integrante de la CTMSR). Las condiciones materiales han cambiado, pero el desafío cultural aún está abierto. En el mismo sentido, otra integrante de la cooperativa subraya la necesidad de romper con los viejos prejuicios: *"la participación de mujeres es una cosa que me preocupa porque en realidad hoy en día es un trabajo que la mujer lo puede hacer perfecto. O sea, eso que antes solamente lo podía hacer un hombre, hoy en día eso no corre. Hoy en día podemos hacer cualquier cosa, podemos manejar un montacargas, manejar el molino inclusive. Porque no hay nada que nos impida eso, hoy en día se presta para que trabajemos mujeres"* (Entrevista a integrante de la CTMSR). La equidad de género debe ser parte de la agenda de futuro de la cooperativa.

El futuro del Molino Santa Rosa enfrenta tres grandes desafíos interrelacionados para continuar siendo un ejemplo de éxito: la inversión en tecnología, la incorporación de nuevas generaciones y la participación plena de las mujeres.

Verónica Batista

Socia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

Ojalá más hijas de trabajadores se sumen y continúen la cadena

Tenía 13 años cuando fue el remate. Recuerdo la previa, el nerviosismo en mi casa, el apuro por salir, el movimiento en el pueblo. Igual fui al liceo, porque había que ir, pero enseguida pararon todas las clases y todo el pueblo se detuvo. Algunos se fueron en camionetas para estar en el remate. Fue emocionante. A la vuelta, nos quedamos esperando que sonara el pito del molino. Todos teníamos lágrimas en los ojos y el corazón encogido. Hasta mis compañeros que no conocían mucho lo que era el molino estaban contagiados por esa emoción. La alegría se sentía en todos lados.

El pueblo adoptó al molino como propio. Es parte de la identidad de Santa Rosa. ¿Quién no tuvo un abuelo, un padre, un hijo trabajando ahí? La cooperativa logró que la gente confiara en los trabajadores, que vieran el esfuerzo desde abajo y no de un patrón. Confiaron en nosotros: los productores, el banco, todos apostaron porque vieron las ganas y la lucha.

El molino siempre está presente en la comunidad: en pandemia con las canastas, en solicitudes de escuelas, liceo, baby fútbol, clubes de niños, CAIF. También con la Fiesta del Pan y el Vino, que nació como un agradecimiento al pueblo y cuya recaudación siempre se dona a instituciones locales.

Cuando empecé a trabajar éramos seis mujeres, y después hasta el año pasado era la única. Hoy ya somos dos y espero que seamos más, porque este trabajo también lo podemos hacer las mujeres. Podemos manejar un montacargas o el propio molino. La llegada de otra compañera marcó un antes y un después: es hija de alguien que luchó acá y eso ayuda a seguir transmitiendo la historia. Ojalá más hijas de trabajadores se sumen y continúen la cadena.

Lo único que me preocupa es que algunos jóvenes se confíen demasiado, que piensen que todo está hecho y se apoyen en otros. Me gustaría que se involucren, que asuman el compromiso, porque sin eso no hay continuidad.

Pienso en el futuro y deseo que sigamos creciendo. La tecnología cambia mucho, permite que un trabajo que antes hacían cuatro lo haga una sola persona. Pero también abre posibilidades para diversificar productos, ampliar la oferta y hacer crecer al molino. Lo importante es que ese crecimiento se acompañe con compromiso, estabilidad y ganas de ser parte.

MOLINO SANTA ROSA
Santa Ro

Conclusiones

5

Entre la memoria y el futuro: identidad, aprendizajes y proyecciones

La historia del Molino Santa Rosa se extiende a lo largo de un siglo y refleja, como pocas, los vaivenes de la industria uruguaya. El molino conoció distintas etapas de propiedad y gestión: nació como una empresa privada en 1925, en pleno auge de la industria temprana, pasó por distintos propietarios, hasta que en la década de 1980 se estatizó bajo la órbita de la Corporación Nacional para el Desarrollo, fue nuevamente privatizado en los años noventa y, tras la quiebra de Saltram SA, en 1999 comenzó un camino inédito bajo formato cooperativo.

La decisión de recuperar la empresa en 1999 fue el punto de inflexión en esta larga trayectoria. Frente al cierre definitivo y al desempleo, un grupo de trabajadores —liderados por Héctor "el Flaco" Bermúdez y acompañados por la comunidad— optó por no resignarse. La recuperación del molino no fue solo un acto de resistencia, sino la apertura de un nuevo horizonte: la posibilidad de que los trabajadores tomaran en sus manos la gestión para preservar la fuente laboral y transformar el destino de la planta. Fue una opción arriesgada, en un contexto nacional de crisis económica y alto desempleo.

Esa recuperación no habría sido posible sin la construcción de un entramado solidario. La cooperativa surgió como parte de una red en la que confluyeron actores muy diversos: la comunidad de Santa Rosa, que sostuvo a los trabajadores en los primeros momentos de incertidumbre; el Ministerio de Industria y el Banco República, que facilitaron la continuidad; las organizaciones sindicales y cooperativas, que ofrecieron respaldo político y técnico; y los propios trabajadores, que se organizaron colectivamente para mantener funcionando el molino. El Molino Santa Rosa, desde entonces, dejó de ser una empresa aislada y se integró a un entramado socioeconómico más amplio.

Las claves del éxito de esta experiencia son diversas. En primer lugar, la gestión de carácter colectivo: la convicción de que las decisiones deben ser discutidas y asumidas por todos y que la fortaleza de la cooperativa reside en la suma de responsabilidades individuales y colectivas. También ha sido

Espacio de esparcimiento en el Molino Santa Rosa, abril de 2025.

fundamental la construcción de redes de intercooperación: con otras cooperativas de trabajo, con cooperativas agrarias, con instituciones académicas, con organismos públicos. Estas redes permitieron acceder a mercados, modernizar procesos, sostener la calidad de los granos y ampliar la proyección territorial. Otra clave ha sido la capacidad de reinvertir de manera planificada, incluso en momentos de dificultad, priorizando la modernización tecnológica y la profesionalización de la gestión.

Estos aprendizajes explican la continuidad del Molino Santa Rosa y pueden servir de referencia a otras organizaciones que atraviesan procesos similares. La experiencia muestra que la autogestión es posible incluso en sectores de alta competencia, siempre que se la entienda no como mera sustitución de la figura del patrón, sino como una forma distinta de organizar el trabajo y la producción. También enseña que el éxito de una empresa recuperada se mide en su capacidad de mejorar la vida de los trabajadores, de sostener la producción y de devolver a la comunidad parte de lo recibido.

Valorar lo construido es una necesidad y una obligación. En estos 25 años de autogestión, la cooperativa logró mantener y ampliar los puestos de

Carlos Reyes

Coordinador General de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (2005-2025)

Siempre fui optimista y ahora más que nunca

Toda mi vida la desarrollé en Santa Rosa. Al principio, mi vínculo con el molino era lejano: sabía que existía, pero no despertaba demasiado interés en mí. Cuando quiebra en 1998, muchos compañeros de liceo trabajaban allí y empezamos a reunirnos de manera informal para ver si era posible recuperarlo. Así me vinculé con los socios fundadores de la cooperativa y, poco a poco, me fui comprometiendo como vecino, para que no se perdiera la fuente de trabajo.

La cooperativa arranca en 1999, y al año siguiente surge la idea de comenzar algún cultivo —principalmente maíz— con el objetivo de abrir el molino al pueblo.

En 2005 me ofrecieron integrarme al equipo de gestión. No tenía idea de cómo funcionaba, así que fui aprendiendo en la práctica y buscando información. En 2007 ingresé como socio y desde entonces el camino ha sido intenso: con un equipo muy comprometido, con discusiones, pero siempre con un fuerte sentido de pertenencia. Entre 2005 y 2010 definimos reglamentos de trabajo, de reparto de utilidades y de cesión de partes sociales, que hoy siguen siendo la base de la cooperativa.

Fue un proceso difícil. También lo hablé con mi familia, porque asumir la gestión del molino significaba exponerse públicamente en un pueblo pequeño, y cualquier error podía afectarnos. Tomamos la decisión juntos y avanzamos con compromiso. Mi formación en agronomía me permitió vincularme con productores, y la cooperativa me dio la oportunidad de estar presente en la vida del pueblo y en la formación de mis hijos.

Aprendimos que la cooperación con instituciones externas era clave. A través de convenios con el LATU y con especialistas como Hugo Sierra, mejoramos procedimientos, capacitamos al equipo y proyectamos cambios que fortalecieron la gestión. También desarrollamos alianzas estratégicas con otras cooperativas y con distintos actores de la cadena, fortaleciendo el sector y la economía local.

Hoy la cooperativa cuenta con un colectivo fuerte, convencido y comprometido, con capacidad técnica y proyección territorial. Hemos alcanzado sostenibilidad, una base sólida para enfrentar desafíos futuros como la transición generacional de los socios fundadores y la apertura a nuevas actividades. Producimos alimentos con materias primas nacionales y contamos con experiencia en procesos, alianzas y visión estratégica para seguir creciendo. Siempre fui optimista y, ahora más que nunca, veo que la cooperativa tiene las herramientas y la fuerza para continuar avanzando.

Visita a la cooperativa del Equipo del Proyecto de la Udelar, diciembre de 2024.

trabajo, consolidar un modelo de gestión respetado en el movimiento cooperativo, realizar inversiones estratégicas que multiplicaron su patrimonio, articular con decenas de productores y cooperativas, e incidir en políticas públicas vinculadas a las compras estatales, al desarrollo local y a la promoción del cooperativismo.

Pero este recorrido no es un punto de llegada. La cooperativa se encuentra ante la necesidad de proyectarse hacia el futuro. Los desafíos son múltiples: incorporar nuevas generaciones que aseguren el recambio y la continuidad; avanzar hacia una mayor equidad de género que rompa con viejos estereotipos y amplíe las posibilidades de participación; sostener un proceso de modernización tecnológica que no sacrifique el empleo digno; y seguir profundizando las redes de intercooperación que fortalecen al conjunto del sector.

En este marco, la cooperativa debe aprender de sus raíces para encarar los desafíos del presente. Su identidad se forjó en la lucha por mantener el empleo con el acompañamiento de la comunidad de Santa Rosa. Reforzar la identidad significa mantener vivos los valores de solidaridad y cooperación, aun en un contexto de mercados concentrados y dinámicas globales que tienden a privilegiar a los grandes competidores.

Concebir nuevos sueños compartidos es, quizás, la tarea más desafiante. Así como en 1999 la idea de recuperar el molino parecía un sueño imposible, hoy es necesario imaginar proyectos que parecen inalcanzables, pero que

Salida de integrantes de la cooperativa en el cambio de turno, abril de 2025.

puedan convertirse en realidad con esfuerzo colectivo. La clave es no perder la capacidad de soñar en común.

La historia del Molino Santa Rosa nos permite sacar algunas conclusiones. Por un lado, la autogestión es una opción viable para sostener el trabajo y la producción en contextos adversos. Por otro lado, la construcción de la viabilidad no depende ni de individuos aislados ni de mercados, sino de la construcción de entramados solidarios.

La cooperativa está en el inicio de una nueva etapa. Los 25 años de autogestión y el centenario de la planta son, al mismo tiempo, motivo de orgullo y punto de partida. Lo que se ha logrado hasta ahora constituye una base sólida para seguir aprendiendo y soñando. En palabras de quienes han sostenido esta experiencia, el molino no es solo una fábrica: es familia, una forma de vida, una identidad común, una apuesta por los sueños compartidos.

2
2

Referencias bibliográficas y fuentes consultadas

AIN – Auditoría Interna de la Nación (2006). "Informe final auditoría especial en la Corporación Nacional para el Desarrollo". Disponible en: http://www.ain.gub.uy/noticias/noticias_1.html (página consultada 4 de marzo de 2012).

Bértola, Luis y Ocampo, José Antonio (2022). "La economía latinoamericana durante las primeras décadas del siglo XXI". *El Trimestre Económico*, 89 (353), pp. 39–71. Disponible en: https://doi.org/10.20430/ete.v89i353.1425

Bértola, Luis y Ocampo, José Antonio (2013). *El desarrollo económico de América Latina desde la Independencia*. Fondo de Cultura Económica.

Bidegain, Germán Freigedo, Martín y Zurbriggen, Cristina (2021). *Fin de un ciclo: balance del Estado y las políticas públicas tras 15 años de gobiernos de izquierda en Uruguay.* Departamento de Ciencia Política, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República

Bielli, Andrea (2009). "LATU y las MiPymes: experiencias de transferencia tecnológica para el desarrollo", *Documento del Laboratorio Tecnológico del Uruguay*. Montevideo. Disponible en: https://catalogo.latu.org.uy/opac_css/doc_num.php?explnum_id=762

Caetano, Gerardo y Martí, Juan Pablo (2019). *Lo que nos une. CUDECOOP: 30 años de cooperativismo*. CUDECOOP / INACOOP / INEFOP / MEC / MTSS. Disponible en: https://www.cudecoop.coop/cudecoop/wp-content/uploads/2019/10/Cudecoop_Libro-30-años.pdf

Cancela, Valentina y Martí, Juan Pablo (2012). "La historia del molino Santa Rosa: De sociedad anónima a cooperativa de trabajadores". En *A. Regalsky (Presidencia), III Congreso Latinoamericano de Historia Económica, XXIII Jornadas de Historia Económica. Universidad Nacional del Comahue.*

Chiappe, Marta; Oyhantçabal, Gabriel; Pizzolón, Alejandro; y Rodriguez, Lorena (2015); "Informe final desarrollo rural y aplicación de políticas de compras públicas a productos alimenticios provenientes de la agricultura familiar", *Documento de trabajo*. FAO / Facultad de Agronomía de la Universidad de la República. Disponible en: https://www.academia.edu/52435429/DESARROLLO_RURAL_Y_APLICACI%C3%93N_DE_POL%C3%8DTICAS_DE_COMPRAS_P%C3%9ABLICAS_A_PRODUCTOS_ALIMENTICIOS_PROVENIENTES_DE_LA_AGRICULTURA_FAMILIAR

Guera, Pablo (2013). "Autogestión empresarial en Uruguay Análisis de caso del FONDES". n°1. *Documentos de Trabajo de la Facultad de Derecho* – Universidad de la República. Disponible en: https://base.socioeco.org/docs/dt1.pdf

Jacob, Raúl (1981). *Breve historia de la industria en Uruguay*. Fundación de Cultura Universitaria.

Martí, Juan Pablo (2022). "Institucionalidad especializada y co-construcción de políticas públicas de fomento cooperativo en Uruguay (2008-2020)". En F. Correa (Ed.), *Instituciones y políticas públicas para el desarrollo cooperativo en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (cepal), pp. 379-433. Disponible en: https://www.cepal.org/es/publicaciones/47664-instituciones-politicas-publicas-desarrollo-cooperativo-america-latina

Martí, Juan Pablo y Perdomo Boga, Yaniré (2010.). "Recuperación de empresas y construcción de autonomía a través de la comunidad: el caso de la Cooperativa de trabajadores del Molino Santa Rosa". *IX Jornadas de Investigación: los dilemas del Estado, reformas, largo plazo, intervención*. Disponible en: https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/40711/1/IX%20JICS_Mart%c3%ad_Perdomo.pdf

Matonte Silva, Ana Cecilia (2017). "Harina del mismo costal: análisis de los emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados y los entramados socio-económicos solidarios que conforman el sector agroalimentario del trigo en Santa Rosa, Uruguay". *Tesis de Maestría en Economía Social.* Universidad Nacional de General Sarmiento Buenos Aires, Argentina. Disponible en: https://base.socioeco.org/docs/tesis_matonte.pdf

Ovando, Leonardo (2006). "Investigación arqueológica de los procesos productivos reconocidos en el Molino Santa Rosa a través de su historia". Trabajo final del curso *Taller en Arqueología "Análisis e interpretación del registro arqueológico"*, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (Universidad de la República). No publicado.

Rebón, Julián (2007). *La empresa de la autonomía. Trabajadores recuperando la producción*, Colectivo Ediciones / Ediciones picaso.

Rebón, Julián y Rieiro, Anabel (2020). "Consolidación cooperativa de empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina y Uruguay", en *Psicoperspectivas, Individuo y Sociedad*, vol. 19, núm. 2. Disponible en: https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/169827

Rieiro, Anabel (2012). Representación y democracia: sujetos colectivos en el campo de la autogestión. *Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas Autogestionadas - OSERA*, (Nº 7). Disponible en: https://base.socioeco.org/docs/rieiro.pdf

Rieiro, Anabel y Reyes, Julián (2023). "Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay: emergencia, desarrollo, debilitamiento y singularidades del caso". *Deusto Estudios Cooperativos* (21), pp. 179-207. Disponible en: https://doi.org/10.18543/dec.2675

Testa, Paola y Costa, María (2008). "Problemática y perspectivas de la industria molinera en Uruguay: evaluación de una estrategia empresarial". *Trabajo de Investigación Monográfico* - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (Universidad de la República), para la obtención del título de Contador Público. No publicado.

Listado de entrevistas realizadas

Alfredo Pisciottano
Integrante de la Administración de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Ángel Urraburu
Presidente de la Bolsa de Valores de Montevideo.

Carlos Aulet
Representante ante el FONDES-INACOOP por la ANERT.

Carlos Reyes
Coordinador General de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (2005-2025).

Danilo Gutiérrez
Presidente de CUDECOOP (1996-2007) y Director Ejecutivo de INACOOP (2010-2024).

Elena Pareja
Expresidenta de la Comisión Honoraria de Patrimonio de Canelones.

Eugenia Cabrera
Socia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Fernando Berrutti
Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Flavia Carretto
Directora de Desarrollo Cooperativo de la Intendencia Departamental de Canelones (2015-2024).

Graciela Fernández
Actual Presidenta de INACOOP.

Gustavo Flores
Gerente General de CADYL (2002-2004), Gerente de Granos y Semillas de COPAGRAN (2004-2006) y Gerente General de COPAGRAN (2006-2025).

Hugo Sierra
Asesor técnico molinero de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Jorge Varela
Asesor Económico de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

José Villar
Ministro de Industria, Energía y Minería (2003-2005).

Juan Carlos Vidal
Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Julia Cánepa
Integrante de la Cooperativa de FUNSA.

Lucía Topolansky
Legisladora (2000-2017) y vicepresidenta de la República (2017-2020).

Luis Romero
Integrante de la Cooperativa de FUNSA.

Mara Martínez
Socia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (jubilada).

Marcos Carámbula
Intendente Departamental de Canelones (2005-2015).

Margarita Goday
Directora del Liceo de Santa Rosa (2010-2017).

Mario Carrero
Músico participante en la fiesta del Pan y el Vino.

Nelson Mas
Integrantes de la Cooperativa de Trabajo del Molino Florida.

Nelson Puig
Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (jubilado).

Ovidio González
Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Pablo Perdomo
Presidente de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF).

Pablo Umpiérrez
Presidente de la Sociedad de Fomento Rural de Santa Rosa.

Ramiro Dávila
Socio fundador de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Rossana Perdomo
Directiva de la FCPU e integrante de la Cooperativa Red Dentis.

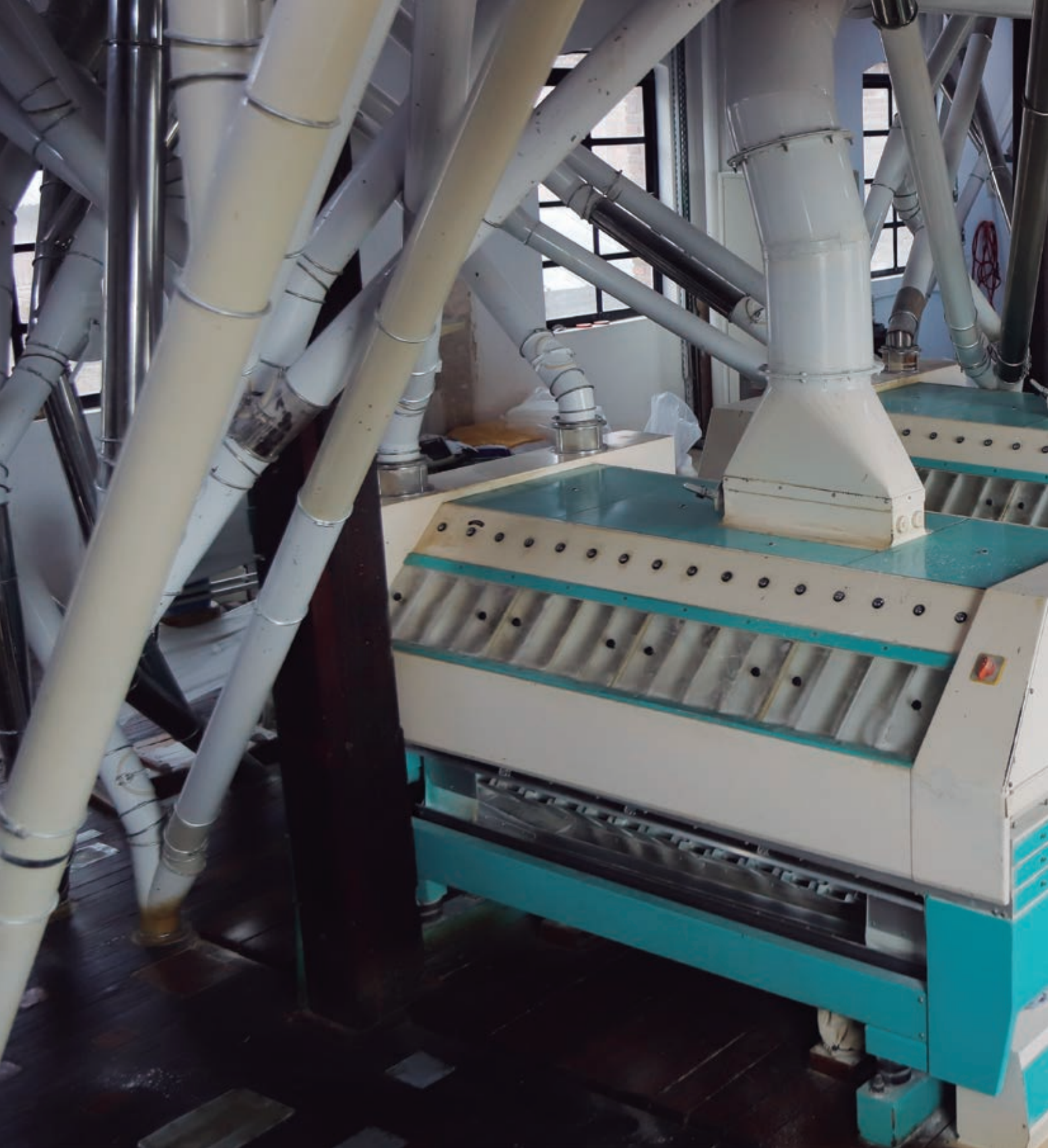
Sergio Reyes
Asesor Legal de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

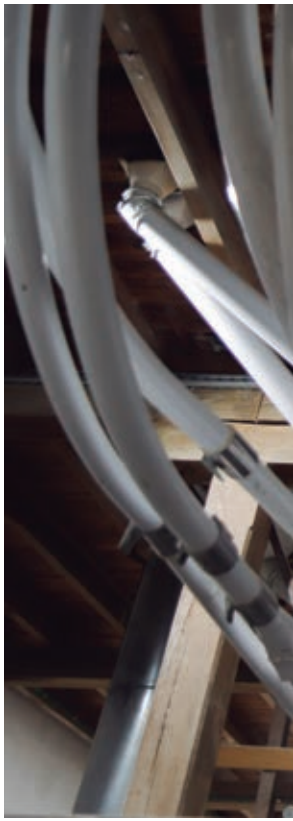
Verónica Batista
Socia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa.

Washington Cabrera
Párroco de Santa Rosa (2000-2014).

Zully Faz
Socia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (jubilada).

Santa Rosa





HELI

9 789915 434759

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY | Prorrectorado de Investigación

MOLINO Santa Rosa Cooperativa de Trabajadores

INACOOP INSTITUTO NACIONAL DEL COOPERATIVISMO

Gobierno de Canelones

Foto Club Uruguayo FOTO 85 años