



AUTOGESTIÓN

un rumbo de todos

José López Mercao
Hernán Bello



PRESIDENCIA
REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

AUTOGESTIÓN

un rumbo de todos

José López Mercao
Hernán Bello





“Autogestión, un rumbo de todos” se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en:
www.presidencia.gub.uy

Diseño: Esteban Grille

Las imágenes fueron provistas por la Secretaría de Comunicación de Presidencia de la República excepto en el capítulo 29, donde pertenecen a Sandro Pereyra.

PRESENTACIÓN

*“Yo no sé muchas cosas, es verdad.
Digo tan sólo lo que he visto”*

(León Felipe)

Tal vez las palabras del epígrafe sean las que mejor resuman la naturaleza de este libro. En su primera parte, nos vimos obligados a recapitular el saqueo que sufrió nuestra sociedad durante décadas, pero de manera exacerbada a partir de la década del 90. Si no comprendemos que detrás del eufemismo “crisis”, se esconde el atraco organizado y deliberado, ejercido por una clase en perjuicio de otra, aceptaríamos pasivamente la repetición de saqueos similares.

Luego, tras detenernos brevemente en los primeros emprendimientos apalancados por Hugo Chávez Frías, entre otras cosas, un gran utopista de nuestros tiempos, entramos a la consideración de los emprendimientos vinculados a la Asociación Nacional de Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ANERT). Ello implicó un itinerario complejo y dilatado, que nos llevó desde Santa María de la Bella Unión, en el extremo norte uruguayo, a las fábricas y talleres que albergaban la obrería autogestionaria del sur. Compartimos sus premuras, sus anhelos, sus certezas, sus historias, sus frustraciones; a menudo nos albergaron en sus casas y fraccionaron el pan con nosotros.

Pretendimos hablar por su boca, compartir su mirada, ser fieles hasta en el menor detalle con lo que nos narraron. Sólo en los capítulos finales, arriesgamos nuestra opinión sobre lo visto y vivido.

Este libro es para ellos, para los que luchan cotidianamente por un futuro mejor y pedimos disculpas de antemano por sus imperfecciones, por aquello que faltó en la escueta síntesis que nos vimos obligados a transcribir. No obstante, pensamos que no se ha omitido nada de lo fundamental, ni hemos mirado de soslayo lo que debíamos mirar de frente.

Nos queda la gratitud, el compromiso y la solidaridad con una causa que hicimos nuestra y el propósito de haber sido objetivos en todo aquello que ha sido materia de esta publicación.

Julio 2014, Montevideo
Hernán Bello, José López Mercao

CONTENIDO

Prólogo: El presidente Mujica y la autogestión	7
--	---

Parte I- El plan perfecto

Capítulo 1: Las empresas recuperadas y sus antecedentes	15
Capítulo 2: La concentración del capital	19
Capítulo 3: La emergencia de la autogestión	24
Capítulo 4: El nuevo ciclo	29
Capítulo 5. Las crisis de 1982 y de 2002: sus efectos acumulativos.....	33
Capítulo 6. La previa de la década del noventa.....	38
Capítulo 7. La década neoliberal	45
Capítulo 8. La caída	49
Capítulo 9. Los precursores.....	54
Capítulo 10. El despegue de la autogestión.....	60

Parte II: Los instrumentos de la autogestión

Capítulo 11: El “Banco país”	66
Capítulo 12: FUNSA: un retazo de historia.....	69
Capítulo 13: Envidrio: la lucha que no se abandonó	77
Capítulo 14: URUVEN: asignatura pendiente.....	83
Capítulo 15: La fundación de la ANERT	88
Capítulo 16: La creación del FONDES	93
Capítulo 17: El marco teórico	
Capítulo 18: El plano operativo	99
Capítulo 19: La Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay	104
Capítulo 20: El Fondo Raúl Sendic	109

Parte III: Los protagonistas

Capítulo 21: Santa Rosa: triguera y milagrosa.....	114
Capítulo 22. Caorsi: viñeta de una decana.....	122

Capítulo 23. Urutransfor: un peso semipesado	130
Capítulo 24. CTC: la herencia de los cerámicos.....	139
Capítulo 25. Cotrapay: la industria que volvió del frío	153
Capítulo 26. Pressur: un gigante inmovilizado	159
Capítulo 27. El sinuoso vuelo de “El Águila”	166
Capítulo 28. Profuncoop: Resucitando oficios	172
Capítulo 29. Calvinor: barajar y d ar de nuevo	178
Capítulo 30. COFU ESA: un agua de alta gama.....	185
Capítulo 31. COOPIMA: el tiempo no para.....	190
Capítulo 32. Arerunguá: el cuartel del Protector.....	199
Capítulo 33. Moda Chic: Y todo a pulmón.	205
Capítulo 34. COLASE: Sin licencia para trabajar	210
Capítulo 35. <i>la diaria</i> : un tigre de papel.....	214
Capítulo 36. 7N: Sin innovación no hay paraíso	220
Capítulo 37. Larga vida a COTRAYDI.....	223
Capítulo 38. La Victoria de las humildes	227
Capítulo 39. Comerepra: Un museo de la metalurgia.....	229
Capítulo 40. CTEPA: fideos con alma	233
Capítulo 41. COOTAB: La ñata atrás del vidrio	237
Capítulo 42. Piedra Lisa: la otra cara de la renovación	243
Capítulo 43. Alas Uruguay: la aventura de volar	247
Capítulo 44. Niboplast: Honor y gloria a los caídos	251

Parte IV: Epílogo

Capítulo 45: A manera de síntesis.....	258
Capítulo 46. Reflexiones finales	265



PRÓLOGO

El presidente Mujica y la autogestión

Más allá de que el protagonismo del incipiente proceso de autogestión que se vive en nuestro país, le corresponde a los que efectivamente día a día crean con su trabajo los valores y la organización, es indudable que al presidente José Mujica le cupo un papel principalísimo en su impulso, lo que particularmente se materializó en la iniciativa de incorporar a la Carta Orgánica del Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) el artículo 40, que daría origen a la formación y financiamiento del Fondo para el Desarrollo (FONDES), a saber, una banca de alternativa puesta al servicio de los emprendimientos autogestionarios. Por lo mismo, es de estricta justicia que este libro esté encabezado por una entrevista a quién buscó un camino nuevo para materializar viejas utopías

- Presidente ¿qué fue lo que le llevó a dar un apoyo tan decidido al proceso de autogestión?

- Sencillamente porque gané la presidencia y en honor a la verdad siempre discrepé con el concepto de explotación del hombre por el hombre. Pertenezco a una generación ingenua que quería cambiar estas cuestiones que son esenciales en las relaciones humanas.

Los errores o fracasos cometidos no significan una abdicación en la forma de pensar. Por el contrario, significan un afinamiento en el sentido de que una de las razones fundamentales del fracaso de los intentos socializantes ha sido la intención de construir un edificio socialista con albañiles capitalistas. Los albañiles somos todos los que salimos de una sociedad provistos de los valores con los que necesariamente debemos convivir. La conclusión es que todo intento de construcción de una sociedad con nuevas relaciones no puede olvidarse de los hombres. Y a los hombres hay que reformularlos, porque los hombres todos, incluso los que se golpean el pecho y se dicen socialistas, a lo sumo pueden tener una postura sobre el tema, pero su conducta permanente, su sentimiento permanente sigue siendo netamente capitalista, porque el capitalismo es también una cultura.

Quiero decir con esto que hablamos de una épica muy larga y parto de la base de que no hay derecho a sacrificar a una sociedad cometiendo estupi-

deces del punto de vista económico, intentando construir algo mejor a costa de sacrificar a gente que tiene una única vida sobre el planeta.

Como no soy cristiano y no creo que este mundo sea un valle de lágrimas que hay que transitar para llegar a otro mejor, ni soy un musulmán, que crea que voy a tener un mundo con odaliscas, la vida que tengo es ésta, real y concreta. Por lo tanto, no hay derecho a sacrificarla con experimentos que uno tiene en la cabeza y los hechos a la postre demuestran que no tienen viabilidad.

Consecuentemente con esto, entiendo la autogestión como un camino en el que se prueba y se forma la gente.

- El FONDES ha sido decisivo para reactivar algunas empresas estratégicas ¿Qué continuidad en el tiempo puede tener esa herramienta, que hasta el momento es decreto y no ley y que contiene algunas ambigüedades?

- Yo pienso que se tiene que transformar en ley y hay que irlo perfeccionando desde el punto de vista técnico y profesional, pero que no debe perder la puntería de carácter social que tiene. Porque si bien se trata de fondos que acumulan la rentabilidad del Banco de la República, buena parte del origen de esos fondos es social ¿Por qué? Porque en Uruguay hay una buena masa de empleados públicos y casi todos tienen sistema de adelanto con el BROU, con buenas tasas a favor del Banco y con la seguridad de que se les descuenta en el momento del pago. Es decir, que hay un origen social. No se trata de empresarios, son trabajadores del Estado que están dejando un haber. Lo que pedimos nosotros es parte de ese haber para volcarlo en esta lucha social.

- El movimiento autogestionario en Uruguay no ha tenido el grado de articulación del de Mondragón, ni la masividad del argentino ¿dónde reside su fuerza?

- Naturalmente, pero la masividad que tuvo en la Argentina tiene la debilidad de que no ha desembocado en una visión política. Es una herramienta para asegurarse un trabajo. Y está bien. No estoy en contra de eso. Pero en realidad, el grueso de la gente va detrás de eso. Ahora, los proponentes vamos un paso más allá. ¿Lo lograremos? No sé. Pero hace sesenta años, cuando me puse una pistola al cinto tampoco sabía si lo iba a lograr.

-¿Cuáles deberían ser los vínculos de la autogestión con el sistema educativo?

Inequívocamente la evolución de esto deberá formar su propio aparato de enseñanza. Porque no puede pedir ideas prestadas, sino que tiene que ela-

borarlas. Porque esto tiene mucho de tecnológico, pero por debajo de eso tiene que existir un ideario que tiene que ser de carácter político y te diría que hasta filosófico. Eso no me lo puede dar el ambiente intelectual que está formando el capitalismo, que es contrario a eso.

-¿No requiere la autogestión de normativas que faciliten su desenvolvimiento en el mercado?

- Es posible que las precise, pero se las tiene que ganar. Porque si le regalás mucho es algo hecho en un invernáculo. Porque esto tiene que luchar con el capitalismo y el capitalismo no tiene piedad en el mercado. Quienes se metan en eso pueden hacerlo con la ilusión de mantener un trabajo, pero no es solo eso. Esto es una batalla campal y el sector autogestionado tiene que ser más eficiente que el propio capitalismo, tiene todos los factores en contra y una sola ventaja, que si desarrolla conciencia, tiene la capacidad de apretarse contra los yuyos cuando las cosas queman y después volverse a expandir. Eso no lo tiene ninguna empresa capitalista.

-¿Qué importancia tiene el sector primario en la autogestión?

- El sector primario es probablemente el que tiene mayores dificultades. Porque es el menos afecto, en general, al trabajo asociativo. Por eso, lograr que trascienda más allá del nivel de la familia, es difícilísimo. Por lo menos las experiencias socializantes que hay en el mundo, demuestran que el punto de fracaso es ese, porfiadamente y tercamente. Lo que significa que la gente pasa hambre, tiene dificultades para comer.

-¿Cómo facilitar la creación de cadenas productivas?

- Para empezar hay que comprender que lo que no crece perece, y eso obliga a diversificar los esfuerzos. Por ejemplo, les planteo a los de Envidrio: “¿Hasta cuándo van a alquilar camiones?” Tenés un taller de tornería y mantenimiento, ¿por qué no lo aplicás a eso? Hay que desarrollar otras cosas porque las cadenas productivas no caen del cielo.

-¿Cómo juega el Estado como cliente para las empresas autogestionadas?

- El Estado es independiente, no interviene. Por ahora. Esto es relativamente nuevo y diría que lo mejor es que no intervenga. Por el carácter de nuestro propio Estado. Porque si el Estado entra a intervenir, eso termina burocratizado, con un aparataje infernal que me veo venir.

- **Mi pregunta más bien iba dirigida a algunas sinergias que se han establecido recientemente. Como por ejemplo el acuerdo entre el**

Ministerio del Interior, por un lado, y Molino Caorsi, Molino Santa Rosa y pequeños productores, por otro, para abastecer de comida a los establecimientos penitenciarios.

- Son iniciativas válidas, pero además creo que hay segmentos del Estado que pueden ser una fuerza de inclusión y los presos son un buen ejemplo. En el polo industrial que están construyendo en el COMCAR [Complejo Carcelario de Santiago Vázquez] hay una fuente de cosas para desarrollar. Por ejemplo, la fábrica de botes de fibra de vidrio con la que ya trabajan no veo por qué en el futuro no puede desembocar en un proyecto autogestionado extramuros. Y hay otras cosas por el estilo. Es más, puede ser un camino preparatorio: saber que se sale para eso.

- Las iniciativas autogestionarias están proliferando, pero ¿cómo darle al movimiento una perspectiva estratégica de la que aún carece?

- Creo que va a haber que laburar mucho allí, poner esfuerzo militante. Se necesita gente que se embarre en eso y lo tome como una causa política. No partidaria, porque esto no puede ser propiedad de un sector. Pero comprender que esto es profundamente político y necesita compromiso es fundamental.

- ¿Es previsible que el movimiento autogestionario sobreviva a un cambio en la orientación del gobierno?

- No. Así como está no va a sobrevivir. Podemos defenderlo, pero tal como está el movimiento autogestionario tiene un punto muy débil en su arranque, ya que parte de empresas fundidas o envejecidas. Por algo fracasaron los patrones que las tenían.

- ¿Por qué, tanto el FONDES como la ANERT carecen de difusión pública? Incluso con la importancia que tiene, el tema no ha aparecido en la agenda de los precandidatos en las internas.

- Nosotros encontramos que es algo que está naciendo y que tiene enemigos a patadas, porque en el fondo pega en la línea de flotación. No plantea la utopía de llegar al poder y construir un mundo de tal o cual formato. No hace socialismo de café. Simplemente se pone a construirlo en la concreta, luchando en medio del capitalismo. Entonces lo que le sobra son enemigos. Ante esa realidad, no quisimos hacer mucho pamento porque no nos parecía muy táctico.

- Aun considerando que la autogestión se desenvuelve en el seno del capitalismo ¿no debería tener una juridicidad diferenciada, una operatividad

y sobre todo una mirada técnica diferente a la que tiene en el ámbito del capitalismo corriente?

- Sí, tiene que seguir el camino de crear su propia intelectualidad, sus propios técnicos, sus propios hombres. Quien no reproduce sus hombres está condenado a quedarla. Porque de afuera vas a traer, en general, el virus de otra cosa y adentro tenés que tener cuidado, porque el virus se te cuela por las ventanas, por las puertas y por cualquier resquicio que le des a la sociedad en que vivimos. En definitiva no inventamos nada, esas cosas explican las reconversiones de muchas cooperativas que terminan reproduciendo lo que en algún momento combatieron. Y contra eso hay que aprender a luchar.



A background graphic showing several hands holding a string net, symbolizing teamwork or a shared goal. The hands are positioned at the corners and midpoints of the net's edges. The net is composed of multiple intersecting lines forming a complex web.

Parte I

El plan perfecto



CAPÍTULO 1

Las empresas recuperadas y sus antecedentes

Con el comienzo del milenio, empieza a difundirse en América Latina el fenómeno de la recuperación y autogestión de empresas por parte de los trabajadores. Este empuje es motorizado por el proceso de desindustrialización y liberalización de la economía en la década de los noventa, pero sería un error adscribirlo sin más a esos orígenes.

En realidad, la recuperación de empresas quebradas por el capitalismo y su puesta en marcha bajo autogestión obrera es un fenómeno que viene de más lejos y que en Uruguay es perceptible –al menos- desde la década del cincuenta.

Por añadidura, la idea de que la relación entre el empresario y el trabajador asalariado es el paradigma de las relaciones de producción, es relativamente reciente y no da cuenta de un largo período histórico en el que las relaciones de cooperación y autogestión fueron una constante para la supervivencia de la especie.

El surgimiento del binomio capital-trabajo como relación productiva hegemónica y excluyente está vinculado a la revolución industrial y a la necesidad del capitalismo moderno de disponer de un amplio contingente de mano de obra para solventar el despliegue de la sociedad fabril.

En nuestro país, la hegemonía de este binomio es aun más reciente. Comienza a diagramarse a partir de la modernización del agro, de la ruptura con la sociedad pastoril del siglo XIX y su correlato político son las guerras civiles de 1897 y 1904, que generan las condiciones para la creación de un Estado centralizado y el consiguiente disciplinamiento social. A fines de la década del cuarenta, el modelo de sustitución de importaciones que solventó el desarrollo capitalista del Uruguay moderno, ya estaba agotado. El llamado segundo batllismo y su intención de desarrollo de la industria ligera, sólo prolongó una década la ruptura con un modelo en vías de agotamiento.

Basándose en archivos de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU), Martí, Thul y Cancela¹ encuentran los primeros antece-

*En la histórica
Compañía del
Gas, luego de
la retirada
de los ingleses,
se protagonizó
una exitosa y
poco conocida
experiencia de
autogestión*

1 Juan Pablo Martí, Florencia Thul y Valentina Cancela: *Las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo en Uruguay: entre la crisis y la oportunidad*. Programa de Historia Económica y Social, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Montevideo, 2013.

dentos de recuperación de empresas bajo una modalidad cooperativa, en el departamento de Paysandú, donde a finales de 1952 se crea la Cooperativa de Transportes de Paysandú (COPAY), ante el cierre de la Empresa Renacimiento (ERSA). El acuerdo fue respaldado por la Intendencia sanducera. Algo análogo sucedió en 1957 con la Cooperativa de Talleres Mecánicos (COTAME), que recuperó los liquidados Talleres Mecánicos de Paysandú (TAPAYSA), con el apoyo del sindicato de mecánicos y la propia COPAY.

En 1960 se destaca la creación de la Cooperativa de Artesanos del Vidrio (CODARVI), formada luego de que VIDPLAN cerrara su sección de cristalería.

Otras empresas quebradas en la época y recuperadas por sus operarios, tienen una genealogía más compleja. Tal es el caso de los ex trabajadores del Molino Américo Caorsi, del departamento de Tacuarembó, que desembocan en la Cooperativa de Trabajo Américo Caorsi, integrando hoy la nómina de la ANERT. De la década del sesenta data también la Cooperativa de Producción del Termo (COTER) y la Cooperativa de Artesanos Joyeros (COARJO).

A esta escueta nómina habría que agregar la autogestión de la Compañía del Gas, luego que la británica Montevideo Gas Works se retirara de la plaza uruguaya². El repliegue de la vieja Compañía afectó a una empresa que ocupaba a más de 300 trabajadores permanentes y mil zafrales, en un contexto de falta de inversiones en los viejos hornos a carbón de coque que producían el gas distribuido por cañería. El mismo deterioro afectaba al Dique Mauá y se extendía a los 70 mil usuarios de la zona metropolitana.

En 1972 la Asamblea General de la Unión Autónoma de Obreros y Empleados del Gas (UOEGAS) resuelve entrar en autogestión y durante más de un año funciona con esa modalidad, hasta que el 20 de junio de 1973, en una de las últimas (si no la última) leyes votada por el Parlamento, se dispone, a través de la Ley N° 14.142, declarar de interés público la expropiación de la Compañía del Gas y del Dique Seco (Dique Mauá) de Montevideo y proceder a su intervención. En su artículo 9°, la ley establece que la “Comisión Interventora estará integrada por tres miembros designados por el Poder Ejecutivo” y que “uno de ellos será designado de una terna presentada por los trabajadores”.

El saldo de este proceso, que duró más de un año, fue altamente positivo. La rentabilidad que no aseguraba la empresa británica, que giraba sus ganancias a su central en Londres, fue lograda con holgura por la autogestión obrera. Lo propio sucedió con la administración de la bolsa de trabajo, que en los períodos pico daba trabajo a más de mil zafrales.

2 Situación evocada en el popular tema del dúo Larbanais-Carrero, *Rambla Sur*.

En la memoria de algunos de los protagonistas, este ejemplo de autogestión relativamente olvidado, es sugerente, en la medida que afirman que si bien la motivación del proceso de autogestión fue la preservación de la fuente de trabajo, pesó el compromiso asumido de no desafectar del servicio a usuarios entre los que se contaba con hospitales, maternidades y empresas públicas, lo que habla también de cómo puede operar la responsabilidad en la conducta de los trabajadores y en su capacidad de gestión.

El hecho de que en la ley que estatizó la Compañía se incorporara a la dirección de la empresa a un representante de los trabajadores, llevaba un reconocimiento implícito al proceso de autogestión que permitió la transición hacia la intervención del Estado.

EL DESGUACE DE LA DÉCADA DEL NOVENTA

La secuencia de empresas que fueron cerradas y, en algunos casos, vivieron el intento de recuperación por parte de sus trabajadores, se incrementa en los noventa. Fue en ese período que los trabajadores incorporados a la producción descendieron en más de un 50%, fue entonces que se introdujo la flexibilización laboral, las tercerizaciones, la privatización del sistema previsional y se incrementó la liberalización del sistema financiero, pero esa exacerbación de las políticas liberales no es otra cosa que un proceso de cambio en la configuración económica del Uruguay que comenzó -al menos- a fines de los cuarenta.

El 24 de junio de 1948 el Parlamento uruguayo aprobaba el Decreto Ley N° 11.073, mediante el cual se regula la formación de Sociedades Anónimas Financieras de Inversión, o sociedades “off shore”. La ley es funcional al asentamiento de capitales trasnacionales, particularmente aquellos que emigraban de la Argentina para evadir los estrictos controles fiscales establecidos por el primer gobierno de Juan Domingo Perón³.

Paradójicamente, esas inversiones, que comienzan a transformar a la plaza uruguaya en un cuasi paraíso fiscal, solventan el modelo de industria ligera que impulsó el segundo batllismo, pero de manera simultánea revelan su fragilidad. En buena medida porque una vez que se restablecen las condiciones “normales” para la libre circulación del capital en las economías de la región, esos capitales abandonan la plaza o permanecen en la misma

3 Los primeros en arribar a la plaza fueron los grupos Bemberg y Bunge y Born, según lo denuncia el extinto semanario nacionalista floridense “Hoy” (que se editó entre 1937 y 1953), que constituyeron cincuenta sociedades *off shore* con anterioridad a la promulgación de la ley. La denuncia, de diciembre de 1947, fue publicada bajo el título de “Una ley para piratas”/“El batllismo y los holdings”.

prevaleciéndose del control que establecieron sobre algunos segmentos de la economía.

En 1974 la liberalización financiera se profundiza, al establecerse la libertad irrestricta del movimiento de capitales, a la que se suma en los noventa la desregulación financiera, lo que, unido a las rebajas arancelarias y al atraso cambiario (que privilegiaba al sector importador), crea el clima propicio para el colapso del aparato productivo y la crisis de 2002.

La crisis comenzó a desencadenarse en 1999 con la devaluación de la moneda brasileña. Uruguay, que viajaba en el estribo de la convertibilidad argentina, fue particularmente afectado por esa medida, en tanto más del 50% de las exportaciones tenían como destino a Argentina y Brasil, agudizándose la crisis, sobre todo en las ramas que incorporaban mayor valor a su producción, lo que llevó a que al cabo del decenio el sector manufacturero perdiera más de cien mil operarios⁴. Algo análogo aconteció en el sector agropecuario, cuyas exportaciones perdieron competitividad. Paralelamente, con el crecimiento del desempleo, se incrementó la desocupación y con ella la informalidad, la precariedad laboral y el “rebusque” como cultura de supervivencia.

La crisis argentina de fines de 2001 es la frutilla en el postre. Si la réplica del sismo económico argentino en suelo uruguayo era casi inminente, se volvió inevitable por la política económica del gobierno de entonces, que siguió utilizando las mismas recetas de los noventa, confiado en que la convertibilidad de la moneda argentina se mantendría, recurrió *in extremis* a sucesivos ajustes fiscales, llegándose en el mes de julio al límite del *default*, que no se concretó por la intervención del gobierno de los Estados Unidos.

De todos modos, la situación era catastrófica. Se estaba en presencia de la crisis más honda de la historia uruguayo. Se profundizó la fuga de capitales y el retiro de depósitos, los salarios descendieron el 21,8%, la desocupación trepó al 30,9% y entre los menores de 30 años se disparó a más del 40%. Una cuarta parte de la población quedó bajo la línea de la pobreza y más de la mitad de los niños que nacieron por entonces lo hicieron en esos hogares.

4 Aunque devastador en sus efectos, el éxito del modelo neoliberal de los noventa es parcial, ya que no llegó a concretarse el intento de privatizar las empresas públicas.

CAPÍTULO 2

La concentración del capital

En una mirada retrospectiva, puede llamar la atención que en un panorama marcado por la desindustrialización, el desempleo, la informalidad y la contracción del salario, fueran pocas las empresas que buscaron superar lo perdido con fórmulas autogestionarias. Más sorprendente aún es que buena parte de las que se reconvirtieron a tal forma no estuvieran radicadas en la industria manufacturera.

En este sentido puede encontrarse múltiples explicaciones. Por una parte radica en el escaso desarrollo tenido por la autogestión en un país de pequeña escala que -en el contexto latinoamericano- “picó en punta” con un proyecto modernizador fuertemente anclado en las relaciones de producción capitalistas de la época.

Por otra parte, alguna experiencia cooperativa surgida en medio de la crisis estructural de fines de los cincuenta no dejó un buen saldo. Tal fue el caso de los Establecimientos Frigoríficos del Cerro (EFCSA), experiencia cooperativa resultante de la quiebra de los frigoríficos Swift y Artigas, que involucró a más de cuatro mil trabajadores de la carne. El proyecto dejó un saldo amargo en la memoria de los trabajadores, particularmente luego de la huelga de cuatro meses que realizaron en 1969 en defensa de sus reivindicaciones. El golpe de Estado de junio de 1973 fue el comienzo del fin de una experiencia que tuvo poco de cooperativa y menos aun de autogestionaria.

Así mismo, ese fracaso contaminó cualquier intento posterior de establecer otro tipo de relaciones de trabajo y gestión a las impuestas por el capitalismo. Como broche sombrío a esa experiencia frustrada, la moderna planta del Swift terminó siendo utilizada como cárcel por la dictadura militar.

LA CONCENTRACIÓN DEL CAPITAL Y SUS CONSECUENCIAS

El despliegue del capitalismo luego del fin de la bipolaridad, abrió el camino a las políticas neoliberales, reconfiguró las relaciones de poder a nivel internacional, permitió la emergencia de nuevos actores globales (el bloque asiático, por ejemplo) y cambió radicalmente la relación entre el Estado y el capital, en detrimento de aquél. Pero en lo que se refiere al mundo del trabajo, esta nueva situación privilegió la financiarización del capital, derribando las barreras que obstaculizaban su movimiento y su acumulación, al tiempo



PTI CERRO



PTI CERRO

MEMORIA DE MONTAÑAS

TECNOLOGÍA DEL CERRO



que se privilegiaba al mercado global como vértice de ese proceso acumulador.

Lo significativo de la resistencia a ese proceso de desindustrialización, es que las medidas que los sindicatos aplicaron para defender sus fuentes de trabajo, colapsaron ante el desinterés de los patronos por mantener las empresas en funcionamiento. Los procesos de quiebra y fusión de las empresas, iban de la mano de la concentración y la liberalidad de los bancos para conceder préstamos que a la larga resultarían impagables y precipitarían al país en una crisis sin precedentes. El eje de acumulación del capitalismo ya no era la producción, sino la especulación a través del sistema financiero.

Durante tres generaciones, los asalariados se habían desenvuelto en un mercado laboral en expansión, con escasos picos contractivos que eran rápidamente superados. Era común que el operario se formara y llegara a la culminación de su vida útil en una misma empresa o, a lo sumo, en la misma rama. Con la crisis estructural de fines de la década del cincuenta el panorama cambia. La economía comienza su largo proceso de estancamiento, que ya no responde a coyunturas cíclicas, el trabajo comienza a convertirse en un bien precioso y la estabilidad laboral –adentrada la década de los noventa– en una quimera. La ocupación productiva de los centros de trabajo y la puesta en marcha bajo gestión obrera, deja de ser una concepción para convertirse en una decisión desesperada ante la perspectiva del desempleo y la marginación productiva.

La imponente mole del Parque Tecnológico del Cerro (PTI'c) se asienta sobre la estructura del frigorífico EFCSA, proyecto autogestionario fallido y de resultados decepcionantes

En la crónica que reseñamos, aparecen un conjunto de empresas que son recuperadas por los trabajadores entre fines de la década de los ochenta y comienzos de la década de los noventa.

Una de ellas fue la Cooperativa Unidad Cardiorrespiratoria Emergencia Móvil, creada en 1987 luego que UCAR S.A. quebrara, dejando a los trabajadores a cargo de las deudas. Luego de un buen comienzo, la Emergencia entró en un proceso de decadencia, hasta ser clausurada por el Ministerio de Salud Pública (MSP) el 6 de agosto de 2013 por considerarse que carecía de las condiciones para cumplir con la asistencia en forma adecuada.

En 1995, luego del cierre de la Librería Mínimas S.A., sus trabajadores se hacen cargo del establecimiento y crean la Librería Cooperativa del Cordón, que se hizo cargo de las deudas dejadas por la empresa (creada en 1965), saldándolas al cabo de un año, operando normalmente hasta el presente.

La década de los noventa impactó fuertemente en el sector textil, uno de los principales proveedores de puestos de trabajo a lo largo del siglo XX. En ese entorno de crisis cierra La Aurora, creada en 1910. El proceso de autogestión emprendido por trescientos trabajadores bajo el nombre de Cooperativa Textil La Aurora, tuvo corta vida. Algo análogo sucedió con los trabajadores de la Manufacturera Algodonera Uruguaya S.A. (MAUSA) y con la Cooperativa de Obreros y Empleados de Polímeros Industriales (COEPI), surgida luego de la quiebra de la Primera Hilandería Uruguaya de Algodón S.A. (PHUASA). En todos los casos, pese a que los trabajadores resignaron los créditos laborales que se les adeudaban, fueron incapaces de amortizar las deudas con el BROU⁵ que tenían como garantía el local y las maquinarias.

La misma suerte corrieron los trabajadores de Industrias Torino, y los agrupados en la Cooperativa Maderera del Norte (COMANOR), surgida a partir del quiebre de la Industria Maderera del Norte S.A. (IMANOSA), en el departamento de Artigas. A esa nómina habría que agregar la Barraca Cooperativa Sergio Zeballos y la Cooperativa Radio Taxi Cerro SRL.

Otro ejemplo relevante de ese período es Promopes, empresa de captura y procesamiento de productos del mar, implantada por el Centro Cooperativista Uruguayo (CCU) a finales de la década de los setenta, es decir, en pleno proceso de dictadura. En el curso de la década siguiente, la empresa entra en proceso de cogestión y en 1990 se transforma en cooperativa. Luego de un largo y penoso esfuerzo en procura de la recuperación,

5 Fundado en 1896, el BROU fue la herramienta financiera por excelencia utilizada por el Estado uruguayo para consolidar la modernización del agro y, fundamentalmente, para apuntalar el proceso industrial de sustitución de importaciones que se desarrolló a partir del primer gobierno de José Batlle y Ordoñez.

en 1997 es rematada por el BROU, siendo adquirida por los trabajadores, que pusieron como garantía sus propiedades. El tiro de remate se dio en 1999, luego que Brasil devaluara su moneda, bloqueando el flujo exportador con ese destino. El resultado fue que poco después, la cooperativa entró en cesación de pagos, poniendo fin a una experiencia que durante dos décadas alimentó el trabajo en la zona del Paso de la Arena. Las consecuencias sociales dramáticas que hubiera tenido el remate de las propiedades puestas como garantía por los trabajadores pudo ser evitado por el cambio de las políticas (tanto crediticias como sociales) del BROU a partir de 2005, pero la frustración de esa experiencia de autogestión dejó un mal remanente en la memoria de sus protagonistas.

En todos los casos en que se intentó la recuperación de las empresas (con anterioridad a los cambios que sobrevinieron en 2005), y más allá de que algunas de ellas sobrevivieron, el BROU distó mucho de ser el “banco amigo”, denominación que se había ganado en la primera mitad del siglo, cuando fue efectivamente un promotor de la producción y el trabajo.

CAPÍTULO 3

La emergencia de la autogestión

Durante el proceso de desindustrialización de la década del noventa se registran los primeros intentos de cooperativización de empresas quebradas que, como regla, culminan en frustraciones. No obstante, hay emprendimientos que atraviesan ese período y logran sobrevivir por sus propios medios, a menudo recurriendo a convenios con socios privados o con el apoyo de gobiernos departamentales.

Un caso paradigmático es el de la Fábrica Uruguaya de Neumáticos Sociedad Anónima (FUNSA), que ya a fines de 1982, en las postrimerías de la dictadura, sufrió las consecuencias de la ruptura de la “tablita”, lo que se tradujo en reducción de su producción y del saldo exportable, al tiempo que centenares de operarios pasaban a seguro de paro. En 1987 los problemas de la empresa se profundizan y en 1992 llevan a un conflicto que divide al propio sindicato y deja huellas hasta el día de hoy. Es a partir de allí que comienza la reducción del personal, con el argumento manejado por la empresa y las autoridades de gobierno, de que la industria nacional debe *aggiornarse* a un mundo en el que se está ante el fin de los mercados cautivos, por lo que hay que disponerse a competir. Por supuesto, que el trabajo y el salario de los trabajadores son la principal variable de ajuste.

Usinas Colagel. En sus buenos tiempos uno de los pulmones industriales del Cerro. Su cierre protagonizó una larga lucha que involucró a la barriada. Hoy sólo quedan estas ruinas





NAS COLACEL SA

Según expresan los trabajadores sobrevivientes a dicha situación: “Hasta ese momento se podía poner al producto el precio que se quería, porque la industria era monopólica y con eso se subsidiaba algo la exportación⁶, pero allí se terminó. Se comienza a competir mano a mano con las grandes empresas de neumáticos, como Bridgestone-Firestone, Michelin, Pirelli, que tienen grandes desarrollos tecnológicos, por lo que FUNSA se ve obligada a entrar en retracción”.

En realidad, los privilegios que otorgaba a FUNSA (fundada en 1935) la Ley de Privilegios Industriales (que prohibía importar neumáticos de las líneas producidas por la empresa), ya se habían relativizado luego de la reforma cambiaria y monetaria, instrumentada durante el primer gobierno del Partido Nacional. No obstante, la empresa siguió estando protegida por aranceles que fueron progresivamente acotados por los gobiernos de la post dictadura.

Acumulando pasivo y reduciendo paulatinamente su plantilla, entre 1997 y 1998, llegó la transnacional estadounidense Titán International, haciéndose de casi un 90% del capital accionario de la empresa, anunciando que traía un proyecto internacional, financiado con 34.000.000 de dólares, que en el mediano plazo reubicaría la producción de neumáticos en el mercado nacional. De acuerdo a lo anunciado por Titán, a partir de entonces se produciría para un nicho de mercado que involucraba toda la cubierta, con un producto muy específico. La realidad distó mucho de ser la proclamada. En 2001 se liquida la línea de neumáticos y se sigue trabajando con guantes de látex, hasta que en 2002 se concreta el cierre total de la empresa.

La única respuesta que les quedó a los trabajadores -cuyo único amparo fueron setenta días de seguro de paro- fue recurrir al sindicato, que instaló un campamento al frente de la fábrica, que se mantuvo durante 470 días. Lo que vendría después se corresponde con el tránsito que realiza FUNSA, junto a otras empresas, como la procesadora de cerámicas, porcelanas y revestimientos Metzen y Sena, erigida en 1937 en la localidad canaria de Empalme Olmos, hacia la recuperación y la autogestión productiva⁷.

6 Hasta 1989, FUNSA, que en realidad no era una fábrica sino un complejo de plantas industriales enclavadas en una misma superficie, había llegado a emplear a más de tres mil trabajadores fabricando una gama muy versátil de neumáticos, para todo tipo de transportes, así como calzados deportivos, tanto de látex como de cuero, conductores eléctricos, bolsas térmicas y baterías, entre otros productos. Por añadidura, además de la planta de Camino Corrales, en el barrio montevideano de Villa Española, tenía dos plantas de producción complementarias en el departamento de Colonia.

7 El caso de Metzen y Sena (Cooperativa de Trabajadores Cerámicos Empalme Olmos, o por sus siglas “CTC”), es ejemplar en dos aspectos. El primero es desautorizar el mito de que la liquidación del patrimonio productivo se dio solamente en la década del noventa (Metzen y Sena quebró en 2009). El segundo es que la relativa rapidez con que se dio su reapertura (en 2013) permitió que no se descontinuara en términos tecnológicos.

SUPERVIVIENTES Y EMERGENTES

En la nómina de empresas supervivientes a la sombría década del noventa (que pasaron a ser gestionadas por sus trabajadores) encontramos firmas con prosapia, como las Cristalerías del Uruguay, cuya existencia data de 1914; la empresa de transformadores Mak, fundada en 1930; la textil sanducera Paylana, creada en 1946 como Paysandú Industrial Lanera; la empresa Saltram S.A., más conocida como Molino Santa Rosa, fundada en 1926, originalmente en la localidad de Fray Marcos, antes de su traslado a su actual ubicación; el Molino Américo Caorsi (1962), instalado en el departamento de Tacuarembó; la curtiembre Midober's, cuya apertura se concretó en 1965; Polímeros Uruguayos, inaugurada en 1974 en el departamento de San José, dotada de maquinaria de última generación, fue concebida para transformar chip de poliéster en fibra sintética. En la nómina de los emprendimientos a mayor escala, es preciso mencionar también a la curtiembre El Águila, cuyo primer emplazamiento fue en el departamento de San José, para localizarse años después en Florida

Sin la escala y la densidad ocupacional de las empresas precedentes, podemos mencionar a la Planta Industrial La Serrana (1975), empresa minuana de producción de chacinados; la Compañía Urreta, de Salto, que desde 1928 difundía sus líneas de refrescos en el litoral norte; Estamet S.A., empresa metalúrgica fundada en 1947, especializada en la producción de cerraduras y garrafas de gas, que llegó a ocupar a más de cien operarios del ramo de la metalurgia; Calvinor, empresa vitivinícola de Bella Unión, creada en 1975; Tecnoluc, fábrica de máquinas envasadoras de leche larga vida, fundada hacia 1995; un grupo de trabajadores de la empresa de confección Chic Francés; otro de lo que fue el diario Últimas Noticias y las empleadas que quedaron cesantes luego del cierre de la conocida Empresa Jackson, creada en la década del sesenta y especializada en limpieza y acondicionamiento de espacios urbanos.

En el medio rural, pese a existir una buena cantidad de emprendimientos autogestionados, el establecimiento de Arerunguá es el primero en establecer una relación permanente con el grupo de empresas que se nuclean en la ANERT.

Luego, existe otro grupo de unidades productivas que no pueden considerarse recuperadas, en la medida que son promovidas por trabajadores despedidos de otros emprendimientos, o innovadores que encuentran nichos de mercado para los productos que elaboran. En esa categoría están emprendimientos como la Cooperativa de Trabajadores Emprendimiento Popular Alimentario (CETEPA), conformada por trabajadores despedidos de las procesadoras de pastas Puritas y Las Acacias y los metalúrgicos de Profuncoop, que contra la opinión prevaleciente en la cátedra, forjaron luminarias con el apoyo de los convenios celebrados con la Intendencia de

Montevideo (IM) y se asociaron con una empresa vasca que opera en el ramo para producir luminarias led.

Por su parte, *la diaria*, periódico de tiraje nacional, es un emprendimiento cooperativo desde su fundación y tiene posibilidades de expandirse gracias a la adjudicación de una onda de TV Digital.

Todas las empresas recuperadas que mencionamos, tienen nuevos nombres, que aluden a su condición de cooperativas o -más precisamente- autogestionadas. Predominantemente están radicadas en el sector manufacturero; algunas son de porte mediano y otras no tanto. Están distribuidas en todo el territorio nacional.

Un grupo de empresas autogestionadas son herederas de largas luchas, que se remontan a la década de los noventa y en algunos casos aún más atrás. Otras pudieron ser recuperadas con mayor celeridad porque su quiebra se remonta al período actual, en el que los mecanismos de defensa del trabajo efectivamente operaron (Metzen y Sena es un buen ejemplo).

En algunos casos estas empresas están dotadas de tecnología de punta, como: ENVIDRIO (ex Cristalerías), PRESSUR y, en buena medida, Metzen y Sena y Urutransfor. En cambio, otras se han resentido de los períodos de inactividad, por la falta de inversión y rezagos de toda índole, como es el caso de ERFUNSA (ex FUNSA).

Si bien hay empresas autogestionadas que tienen competitividad en determinados segmentos del mercado, aún así necesitan renovación de maquinarias y capital de giro; por último, están las que son obsoletas y que dejan como saldo la capacitación en oficios de sus operarios.

Al envejecimiento de la mano de obra, se suma en muchos casos el atraso tecnológico que comporta la paralización, pero también el marginamiento de los mercados a los que iba dirigida su producción.

Están los emprendimientos autogestionados que tienen estructura de medianas empresas, otros no trascienden el formato del taller, lo que puede comportar una ventaja por la versatilidad de los mercados en los que se pueden insertar. Pero todas ellas son testimonio del freno que se ha interpuesto a la desindustrialización, a la pérdida de fuentes de trabajo, a la desintegración de núcleos productivos, que se hacía extensiva a las familias y a las localidades donde las empresas se emplazaban.

En lo que tiene que ver con la metodología que utilizamos para escribir estas páginas, optamos por prescindir de consideraciones teóricas y ceder la palabra a los protagonistas. Nos referimos a los institutos y técnicos que apoyan estos emprendimientos, pero fundamentalmente a los trabajadores autogestionarios, pilares de este incipiente proceso sobre cuyos alcances y perspectivas se formulan tantas interrogantes.

CAPÍTULO 4

El nuevo ciclo

Expresar que la culminación del colapso del sistema productivo y el comienzo de la reactivación coinciden con los cambios políticos que acontecen a partir de marzo de 2005, sería incurrir en un error.

La reactivación económica que sucedió a la crisis de 1999-2002 comenzó el primer trimestre de 2003⁸. Al tiempo que la economía argentina comienza a recuperarse y los factores de riesgo se mitigan en Brasil, Uruguay comienza a recobrar competitividad en los mercados externos, supera la crisis sanitaria de la fiebre aftosa y reingresa a mercados donde las carnes uruguayas habían quedado marginadas; los indicadores de la economía mejoran y la producción empieza a cobrar tonicidad.

La recuperación no sólo es inducida por la mejora de la competitividad externa, sino también por la reducción de los costos laborales que implicaba la postración del salario real, la eliminación de los aportes patronales a la seguridad social y el mantenimiento de la reducción de los tributos a la tierra (por ejemplo, la rebaja de la contribución inmobiliaria rural, y la eliminación del impuesto al patrimonio y a primaria). Pesa también en esa cuenta, la introducción de las nuevas técnicas de sembradío⁹. Pero si la principal variable para reducir los costos patronales durante la crisis fue el trabajo, también fue sobre las espaldas de los trabajadores que comenzó a reactivarse la economía.

No puede extrañar entonces que en el bienio 2003-2004, los operarios de algunas empresas recuperadas al borde del remate, consignaran algunas señales positivas por parte del gobierno de entonces cuando se encontraron ante la instancia del remate de su fuente de trabajo.

Así, por ejemplo, los actuales cooperativistas de FUNSA reconocen el aporte que el titular del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) de ese período, José Villar, hizo para la reactivación de la planta: “Tuvimos la suerte de que al frente del MIEM estuviera el ‘Pepe’ Villar, un hombre que se sensibilizó con el tema y que nos dio una mano defendiendo desde su puesto un enclave de la industria nacional y una empresa única en el país”. Si bien en el caso de FUNSA la misericordia estatal era sospechosa, ya que estaba

8 En el período 2003-2004 el sector agropecuario creció en un 27% y la industria manufacturera en un 21%.

9 Que apelan a la siembra directa y a la utilización de semillas transgénicas, disminuyendo en paralelo los costos del laboreo



de por medio la propiedad del padrón que ocupaba la planta, que posteriormente fue adquirido por un grupo inmobiliario, es sugestivo que Carlos Reyes, integrante de la dirección de la cooperativa Molino Santa Rosa narrara algo análogo acontecido en 2004 cuando se subastó su fuente de trabajo: “En 2004, el día del remate, vino un distribuidor muy grande de Canelones y la gente no lo dejó entrar. Allí el abogado llamó al ministro Villar y éste le pidió que se comunicara con esa gente. Habló y se retiraron del remate”.

Más allá de toda interpretación sobre las motivaciones de esta actitud de autoridades de gobierno, parece obvio que superadas las peores consecuencias de una crisis sin precedentes, con un gobierno desacreditado y sin posibilidades de continuidad y ante un panorama en el que visiblemente se comenzaba a superar el ciclo recesivo, se optaba por no echar más leña al fuego.

Las condiciones económicas para la reactivación de las empresas que habían sobrevivido comenzaban a procesarse. Restaba que las éstas se proyectaran al terreno político, lo que empezó a consumarse en octubre de 2004 y se concretaría con la victoria electoral de la izquierda en marzo de 2005. Sin embargo, no bastaba con que llegara al poder una fuerza que alimentaba una esperanza de cambio. Pesaba decisivamente el contexto y para valorarlo hay que dirigir la mirada hacia América Latina.

CAMBIO DE MANO

El 1° de enero del 2003, Luiz Inácio *Lula* da Silva fue electo presidente de Brasil, en mayo del mismo año Néstor Kirchner asumió la presidencia de Argentina. El 1° de marzo de 2005, Tabaré Vázquez se ungía la banda presidencial en Uruguay. En las postrimerías del mismo año, Evo Morales se transformaba en el primer presidente indígena de la historia de Bolivia. En 2006, la socialista Michelle Bachelet alcanzaba la primera magistratura en Chile y casi en sincronía con ella, el economista Rafael Correa seguía el mismo camino en Ecuador. En 2008, más tardíamente –y a la postre, más efímeramente- Fernando Lugo se transformaba en presidente de Paraguay.

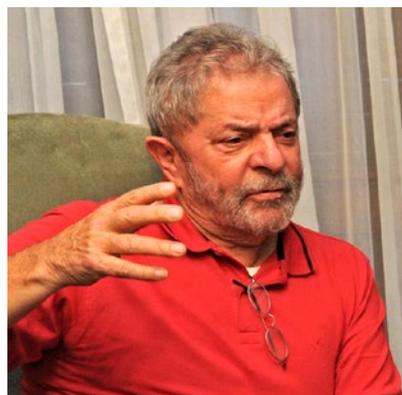


Pero la madre de todos estos cambios fue el acceso a la presidencia de Hugo Chávez Frías, que al frente de su Movimiento Quinta República (MVR) obtuvo una arrasadora victoria en las elecciones de 1998, transformándose en el 47° presidente de Venezuela.

Particularmente, el respaldo y la solidaridad expuesta por Hugo Chávez en sus sucesivas visitas como mandatario en el año 2005¹⁰, resultó ser decisiva para la consolidación y el posterior desarrollo de las empresas recuperadas. No únicamente por el monto aportado a algunas empresas autogestionadas, sino por el respaldo que Chávez daba a otra forma de gestión de la economía. Los 5.000.000 de dólares aportados por la República Bolivariana en el marco de lo que se denominó el Fondo del Sur, fueron adjudicados a tres empresas autogestionadas: la primera fue Envidrio, la que recibió 3.920.000 dólares; la segunda fue la ex curtiembre Midober's, reconvertida en cooperativa Uruven, que contó con 820.000 dólares y la tercera correspondió a ERFUNSA (o FUNSACoop), a la que le asignaron 260.000 dólares.

Para Envidrio, los fondos recibidos fueron vitales para adquirir maquinaria y dar comienzo a la construcción de la nueva fábrica, que se erigiría en el Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIc)¹¹. Pero también fue la clarinada para -según narra Daniel García, uno de los incondicionales del proyecto- “juntar a la barra dispersa”.

En lo que respecta a FUNSA, pese a haber recibido una suma notoriamente pequeña para una empresa que opera a gran escala, la inyección de capital sirvió para lograr la reactivación. Ya habían perdido -en un remate anterior- la vieja planta de Camino Corrales y parte de la maquinaria pero, según narró Enrique Romero, directivo de la actual



10 La primera de las visitas que realizó Chávez a Uruguay en el período inaugurado por Tabaré Vázquez fue precisamente para el acto de asunción de éste, el 1° de marzo de 2005. Retornaría a Uruguay el 10 de agosto del mismo año y luego lo haría el 8 de diciembre (repetiría la visita exactamente un año después).

11 Lo que en boca de los trabajadores de Envidrio constituye un argumento para negar su identidad como “empresa recuperada”, lo que es dudoso porque la unidad de gestión está constituida, no sólo por la maquinaria y la planta sino también por el *know how* de sus operarios, que fue un factor decisivo para la reconversión.



cooperativa, ese dinero les permitió “afrontar una negociación que duró casi seis meses en el concurso de acreedores. Entre el primer y el segundo remate reanudamos la producción. Primero de guantes, en setiembre de 2004 y en abril de 2005, de neumáticos. Con el paso de los meses se fue reincorporando toda la plantilla en la medida que crecía el volumen de producción y de ventas. Recuperamos la red de proveedores de insumos y reconquistamos mercados, en el caso de Brasil ampliándolos incluso más allá de Río Grande y San Pablo. Nos reinsertamos en el mercado paraguayo y se nos abrió el venezolano. No nos fue tan bien en la Argentina, donde durante el ‘parate’ Bridgestone se quedó con nuestra marca”.

En realidad, por deficiencias en la transmisión de los montos, la cifra otorgada a estas tres empresas fue menor a la acordada inicialmente: casi seis millones de dólares, pero el monto se transmitió mal y finalmente se facturó por cinco. Hubo que proceder al *achique* y luego de una negociación entre las partes, los porcentajes finales se laudaron en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de Presidencia de la República.

La cifra inicial que pidieron los ex trabajadores de Midober’s -que pronto se reconvertirían como Uruven- iba a ser utilizada para adquirir la planta, por la cual, el propietario de la curtiembre CurtiFrance pedía 1.000.000 de dólares. Recordando aquella negociación, expresan: “Ese fue el dinero que le pedimos a Venezuela. Ni se nos ocurrió pedir algo más para tener un saldo para la renovación de maquinaria o los insumos. Cuando firmamos el acuerdo tuvimos el contratiempo de que alguien le pasó mal los datos a Chávez”.

El retaceo del monto les obligó a cambiar los planes para terminar comprando a un precio menor la curtiembre que hoy ocupan en la calle Campichuelo. El hecho de que estas tres empresas fueran las beneficiadas por aquél impulso inicial no fue casual. Envidrio en particular, desde los tiempos de la ocupación de Cristalerías, venía armando un proyecto autogestionario (Tensilco S.A.), con el cual se dirigieron a quienes podían procurarles respaldo. De acuerdo a lo que narran, “en octubre de 2005 se viaja a Venezuela para participar en un encuentro de empresas recuperadas, en el que Hugo Chávez anuncia el aporte que harían para los tres emprendimientos”¹² (11).

Con proyectos similares, tanto la futura URUVEN como FUNSA, habían creado la red de contactos necesarios para estar presentes en ese impulso inicial. El resto vendría por añadidura, con marchas y contramarchas, con certezas e incertidumbres, en el marco de una lucha que partiendo de la necesidad, ha comenzado a convertirse en una suerte de paradigma ante las inclemencias del capitalismo duro y puro.

12 Se trató del Primer Encuentro de Empresas Recuperadas, realizado el 4 de noviembre de 2005 en el teatro Teresa Carreño, de Caracas. En el mismo participaron más de 200 empresas recuperadas del Cono Sur, en el marco de lo que en su momento se llamó “Empresur”

CAPÍTULO 5

Las crisis de 1982 y de 2002: sus efectos acumulativos



Llegados a este punto es preciso preguntarnos por qué razón el concepto de “empresas recuperadas” surge en el horizonte de un segmento de la clase obrera uruguaya a partir de la crisis de 2002 y no antes.

Existe algún caso en el que la producción autogestionaria tiene más de medio siglo de existencia y que se instrumentó sin tener una idea clara de que se estaba transitando por un camino que después adquiriría otro espesor y sería conocido con el nombre de “economía social”. En otras palabras, eran autogestionarios sin saberlo, obedeciendo a la pura ley de la necesidad.

Es el caso de la fideería Caorsi, emplazada en el departamento de Tacuarembó. Según nos narran los descendientes de aquellos precursores: “En 1958, cuando la fideería era de Américo Caorsi, la planta se incendió –dicen que para cobrar el seguro- y Caorsi decidió no continuar con el negocio. Los trabajadores de entonces la ocuparon y se comenzó a trabajar de manera autogestionada con lo que quedaba de ella. Ya desde entonces la Intendencia colaboró mucho, trayendo, por ejemplo, el trigo desde la estación de AFE en camiones e incluso se aprobó una ley de subsidio para darle continuidad al emprendimiento”.

La reconstrucción de aquellas ruinas y la rehabilitación de la fideería, provocó divisiones entre los propios operarios. Así lo narra Eduardo Méndez, que se define a sí mismo como “un gerente cazado a boleadora” y que es hijo de uno de aquellos precursores: “El proceso de reconstrucción fue largo y duro. Fueron dos años en los que unos 25 trabajadores agachaban el lomo para poner en pie lo que fuera su fuente de trabajo, y unos quince, que no participaban de ese esfuerzo, los hostigaban desde la esquina

gritándoles ‘alcahüetes’, ‘lambetas del viejo Caorsi’ y cosas por el estilo. Siempre hubo gente así”.

Pero las que fueron experiencias episódicas, que en general culminaron en fracasos, se masifican a partir de la década de los noventa. Explicar la razón de ese cambio es imposible si no hacemos un somero análisis de los cambios acontecidos en la economía, particularmente en el período que media entre las dos grandes crisis que sacudieron al país. La primera, luego del quiebre de la *tablita*, en 1982 y la segunda en 2002, como consecuencia directa del *default* en la República Argentina.

LAS CRISIS Y SU ETIOLOGÍA

Ambas crisis tienen rasgos en común, tales como la apertura del sistema financiero, que habilitó la movilidad de capitales, otorgó libertad a la fijación de la tasa de interés y a la tenencia de activos internacionales; el atraso cambiario y la sobrevaluación de la moneda, con la consiguiente pérdida de competitividad y los desequilibrios crecientes en la balanza de pagos, al tiempo que la recaudación fiscal se reducía. La convergencia entre los desequilibrios fiscal y externo se fue financiando con el crecimiento de la deuda.

Por lo demás, los períodos responden a la lógica común de las crisis capitalistas, caracterizadas por: un primer período de crecimiento acelerado, luego su desaceleración, la recesión y el abrupto colapso¹³, con el consiguiente impacto sobre la balanza de pagos, el sistema financiero, la producción y la sociedad.

Sin embargo, si se las considera por separado, los dos quiebres tienen diferente etiología. El primero está vinculado a la llamada “crisis latinoamericana” y el segundo se produce por el “efecto arrastre” del *default* argentino de diciembre de 2001.

Los períodos de incubación de la recesión, son también diferentes en ambas ocasiones. La crisis de 1982 sobreviene cuatro años después de la instrumentación de la *tablita* (en octubre de 1978), un sistema mediante el cual se realizaban periódicas “minidevaluaciones”, mediante las cuales se fijaba el tipo de cambio con anticipación, lo que llevó rápidamente a la dolarización de la economía, al tiempo que se elevaba el costo exportador y se facilitaban las importaciones. Por añadidura, se suprimían los estímulos que en el primer tramo de la dictadura se habían otorgado a las

13 Provocado por el abandono del tipo de cambio fijo o “ancla cambiaria”, que genera una abrupta devaluación de la moneda.

exportaciones (particularmente a las llamadas “no tradicionales”), con lo que, a partir de 1979 el déficit comercial se acentuó exponencialmente.

Las consecuencias de estas políticas liberales fueron devastadoras. Si en el tramo expansivo de la economía el producto bruto interno (PBI) había crecido a un ritmo sostenido del 4,5%, a partir de 1978 comenzó a decrecer y preanunció la debacle que sobrevendría cuatro años después. Según fuentes del Instituto Cuesta Duarte, entre los años 1972 y 1983 el salario real descendió un 54,22%, al tiempo que la participación de los salarios en el ingreso nacional pasó del 36% en 1971, al 23% en 1979.

Se trata de un período clave en términos sociales: la mano de obra es compelida a integrarse al mercado de trabajo más tempranamente, la participación de la mujer en éste se masifica y se incrementa la informalidad y la emigración.

Las medidas tomadas por el gobierno ante la crisis del 1982, particularmente en el sector financiero, fueron diferentes a las adoptadas en 2002. El rasgo distintivo de la primera fue la compra de carteras y la absorción de bancos en situación de quebranto por parte del BROU y la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), con el objetivo de mantener un seguro de depósitos financiado por el Estado¹⁴. Asimismo, a fines de 1985, culminada la transición, se aprobó la Ley de Refinanciación de la Deuda Interna, que otorgaba facilidades a los deudores que hubieran contraído sus compromisos con el sistema antes de julio de 1983. Se trataba de carteras casi incobrables, lo que desnudaba la identidad de esta crisis, que sólo favoreció a estos deudores y al sistema financiero en detrimento de la población. Esta receta no se repitió en 2002, dónde se “dejó caer” a varios bancos en problemas, afectando a depositantes y tenedores de bonos.

Si el primer período recesivo se inició cuatro años antes de su estallido tras la ruptura de la *tablita*, en 2002 fue precedido por la devaluación de la moneda brasileña en 1999. Consecuentemente, la segunda de las crisis mencionadas deterioró más que la anterior el saldo exportador (que luego de 1982 creció ligeramente), en la medida en que la fractura de 2002 fue fundamentalmente regional (en un contexto en el que las economías vecinas eran receptoras de más del 50% de las exportaciones). No puede sorprender entonces que en 1982 las exportaciones uruguayas crecieran en un 1,6%, lo que contrasta con la caída del 19,7% en el mismo período de 2002.

Luego, otra diferencia significativa entre la crisis de 1982 y la de 2002 fue la mayor asistencia recibida por Uruguay en la segunda ocasión. Mientras en

14 Se trató del Banco Pan de Azúcar, el Comercial, el Caja Obrera y el Banco de Italia. El costo de esa operativa, según estimaciones del Banco Mundial, ascendería al 30% del PBI del Uruguay de entonces.

1983 la financiación triplicó la cuota de nuestro país en el Fondo Monetario Internacional (FMI) -lo máximo que su estatuto permite, salvo en casos excepcionales-, en 2003 la cuota se multiplicaría por siete, lo que entre otras cosas, incidiría para que la recuperación fuera más acelerada.

En la comparación entre ambas crisis, aparentemente la sociedad uruguaya salió menos deteriorada en la de 2002. Mientras el salario real en 1982 marcó una brusca caída del 28%, en 2002 también cayó dramáticamente, pero seis puntos menos (22%); tanto el coeficiente de devaluación como el de inflación fueron también menores en 2002. En cambio, la caída del PBI fue mayor en 2002 (-17% ante el -15% de 1982)

Sin embargo, fue en el ámbito del trabajo dónde se encuentran variantes que no pueden reducirse a cifras estadísticas, aunque éstas deban ser tenidas en cuenta para visualizar el costo que tuvieron para los sectores más vulnerables ambas operaciones.

Mientras que la tasa de desempleo trepó al 13,5% luego de 1982, lo hizo al 17% tras 2002. Pero las cifras no dan una idea exacta del colapso, ya que el impacto de la crisis de 2002 en los índices de pobreza fueron mucho más significativos: se pasó del 16,7% en 1998, al 30,9% en 2003. Los efectos del desempleo residual, de la marginación y de la precarización laboral del período inter-crisis aportaron el diferencial para que los paralelismos estadísticos entre ambas crisis dieran lugar a una diferencia cualitativa. Es decir, luego de 2002 nos encontramos ante un nuevo tipo de sociedad, no sólo marcada por la pobreza, la exclusión, el desempleo y la precarización laboral, sino también por una reestructura radical implantada en la década de los noventa por las políticas neoliberales emergidas del Consenso de Washington¹⁵.

En suma, durante el período dictatorial no se produjo un proceso de desindustrialización generalizado sino una reformulación de los módulos productivos, favorecida, en buena medida, por factores externos, como: la crisis del mercado del petróleo, que se produce en octubre de 1973 y por el cierre del mercado europeo. Las restricciones generadas por ambos eventos obligan al gobierno de la época, que tenía como propósito central la liberalización irrestricta de la economía, a potenciar al sector agro-industrial, tomando medidas a esos efectos. De esa manera, las industrias que

15 Enunciadas en noviembre de 1989 en Washington D.C. por el *Institute for International Economics*, el llamado Consenso de Washington impulsó un paquete de medidas que incluían la disciplina presupuestaria; la reconfiguración de las prioridades del gasto público, la reforma impositiva, la liberalización financiera, la fijación de un tipo de cambio competitivo y la disminución de barreras aduaneras al capital externo. Lo propio debía hacerse con las inversiones extranjeras directas, al tiempo que se incluía en el documento la privatización de las empresas públicas, la desregulación de los mercados y la protección de la propiedad privada.

destinaban su producción al mercado externo, no sólo fueron consideradas de interés nacional, sino que recibieron líneas de créditos preferenciales, exoneradas de cargas impositivas y beneficiadas por un amplio abanico de estímulos fiscales.

La presión de la dictadura no se ejerció fundamentalmente sobre las fuentes de trabajo, sino sobre el producto del trabajo, con la consiguiente súper explotación de los asalariados, la conculcación de sus derechos, el aplastamiento de sus organizaciones reivindicativas y la abolición de las libertades ciudadanas. Como contrapartida, nunca se pensó en la enajenación del patrimonio nacional que, entre otras novedades, surgiría a partir de la década de los noventa.

CAPÍTULO 6

La previa de la década del noventa

Sin embargo, las diferencias entre ambas crisis no se reducen a su respectivo impacto sobre las diferentes variables de la economía y la sociedad. En las dos décadas que median entre la crisis de 1982 y la de 2002, acontecieron cambios y reconfiguraciones.

La primera crisis estuvo precedida de una década de dictadura, puede decirse que ésta fue la condición necesaria para que el modelo neoliberal de la década de los noventa se profundizara: la concentración del capital y la financiarización de la economía, que comenzó a manifestarse a partir de 1968 con la congelación de precios y salarios.

Pese a que el propósito perseguido en esos años, de transformar a Uruguay en “plaza financiera”, se cumplió parcialmente, es difícil encontrar en la política de la dictadura algo similar a un “modelo”. La restricción de las libertades fue la condición para transferir una enorme porción de la riqueza social a manos del capital (unos 5.000 millones de dólares, según se estima) y para disparar tanto la deuda externa como la interna. Empero, la estructura económica del Uruguay no varió sustancialmente en el período. Fue una gran operación de saqueo, que luego de su estallido en 1982, barrió de la escena productiva a un porcentaje significativo de pequeños y medianos productores, pero que no generó, como acontecería en la década del noventa, un proceso de desindustrialización que se agregara a la pobreza, la marginalidad, el descaecimiento de la educación y la salud y el avasallamiento de derechos que vinieron de la mano de la dictadura.

El grado de postración en que quedó la sociedad luego de pasar por el “cepillo” de la dictadura incidió en el proceso de recuperación posterior.





Contradictoriamente con esto, el salario real, que había descendido exponencialmente entre 1973 y 1984 (superando un 50% de caída), se recuperó -de manera parcial- más rápidamente que tras la crisis de 2002, para lo cual jugaron decisivamente los altos niveles de sindicalización con los que se llegó a la apertura de 1984-1985, la frescura y diversificación de las organizaciones sindicales y sociales de la época y la “intrusión” de ese revulsivo en la nueva institucionalidad, lo que es perceptible en los acuerdos de la Comisión Nacional Programática (CoNaPro), así como en la convocatoria de los Consejos de Salarios.

Si a la crisis de 1982 se la denominó también *la crisis de la deuda*, las sucesivas refinanciaciones de ésta, que se dieron durante el primer gobierno de Julio María Sanguinetti, junto al crecimiento del PBI, permitieron atenuar sus impactos sobre la incipiente institucionalización. El tema del cierre de empresas aún no era un tema estructural. La dictadura se había aplicado a expoliar la mano de obra determinando la transferencia de enormes porcentajes de plusvalía a manos del capital y en el período posterior tampoco hubo una variación significativa en la cantidad de empresas proveedoras de trabajo, más allá de que la crisis de 1982 redujera el valor de sus activos y su operatividad, generando un cuadro generalizado de morosidad.

A su vez hubo varios elementos de la coyuntura que coadyuvaron para que la economía se estabilizara. Uno de ellos fue el incremento del precio internacional de las materias primas, la baja de los precios del petróleo y la depreciación del dólar, lo que disminuyó el costo de la deuda pública y mejoró la capacidad competitiva del Uruguay.

Al mismo tiempo, en ese momento los planes de estabilización de la moneda argentina (Austral) y brasileña (Cruzeiro), posibilitaron la reactivación productiva y la apertura de mercados regionales. Situación que permitió revitalizar los acuerdos bilaterales que Uruguay había suscrito con los vecinos en la década de la dictadura, el Convenio de Cooperación Económica (CAUCE) y el Protocolo de Expansión Comercial (PEC) firmados entre 1974 y 1975 con Argentina y Brasil, los que, paradójicamente, ataron aún más a Uruguay al impacto de los desequilibrios regionales, lo que se evidenciaría en la crisis de 2002.

Pese a que el período de la reinstitucionalización democrática fue sumamente conflictivo, en éste no fueron abundantes los cierres de empresas. Es más, obligado a reactivar la economía para atender el elevado nivel de endeudamiento externo e interno que dejó la dictadura, el gobierno de Sanguinetti tomó medidas para poner en funcionamiento el parque industrial ocioso que quedó luego de la crisis de 1982. En principio, eso coincidía con lo reclamado por la Comisión Política de la CoNaPro, que inmediata-

mente antes de la asunción del nuevo gobierno planteaba entre sus reivindicaciones inmediatas la reactivación productiva y la expansión del empleo. Ambos puntos coincidían con las necesidades de un gobierno que heredaba un cuantioso endeudamiento, un fuerte déficit fiscal, un elevado nivel de inflación y duras heridas en el cuerpo social, no solamente referidas a la depreciación del salario, a la altísima cota de desempleo, a la morosidad y a la pobreza generalizada; sino también las referidas a las decenas de miles de familias destruidas por los efectos de la prisión, la tortura, el exilio y a los cientos de detenidos desaparecidos -herida que aún hoy sigue sangrando- por el gobierno cívico militar.

HACIA EL MUNDO UNIPOLAR

En este período no sólo se prosiguió con la política liberalizadora de la dictadura, sino que se la profundizó con algunas reformas que iban en esa dirección, tales como la Ley de Zonas Francas, y el no pago del impuesto al patrimonio dispuesto para algunas inversiones. Consiguientemente, se aprueba la Ley Forestal, que determinó un acelerado crecimiento de las áreas forestadas a partir de la década de los noventa.

Simultáneamente, se tomaron algunas medidas que afectaron empresas públicas, todavía no en el marco de una agenda sistemática, sino para quitar obstáculos a inversores privados. Tal fue el caso del cierre de las Industrias Loberas y Pesqueras del Estado (ILPE) y, fundamentalmente, el de la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE), cuya reactivación hasta el día de hoy sigue siendo una asignatura pendiente de primordial importancia.

En este período se crea la CND, que en los papeles debería capitalizar parte de las deudas con el BROU, pero que en los hechos terminó siendo una corporación de fomento y solapó parte de sus competencias con las del BROU.

Otros propósitos contenidos en el documento de la CoNaPro, fueron de más dudosa concreción, tales como la recuperación progresiva del nivel de salarios, el fortalecimiento de las jubilaciones y pensiones más deprimidas y las referidas a la redistribución de la riqueza.

Efectivamente en ese período la economía se recupera en términos relativos: el PBI crece a un ritmo de un 3,8% anual, el salario real crece en un 5,8% (partiendo de cotas muy bajas), el desempleo se reduce y las pasividades se despegan del subsuelo en que se hallaban.

En ese período el problema de fondo seguía siendo la deuda externa. En 1968 Uruguay debía 500 millones de dólares a los organismos financieros

internacionales. En 1973 la deuda se había decuplicado, alcanzando los 5.000 millones, llegando en 1985 a los 50 mil millones¹⁶.

Pese a que en este período, Uruguay cumplió puntualmente con el pago de los intereses, el tema pesó en la reactivación posterior a la crisis y condicionó una política restrictiva en materia de gasto público y de salarios, situación que llevaría a una fuerte conflictividad, no sólo porque el ritmo de la reactivación del salario no llevaba a recuperar lo perdido a partir de 1968, sino también porque sectores como el público no tuvieron acceso a los Consejos de Salarios.

Por otra parte, el gobierno era consciente que la confrontación con el movimiento sindical emergido en los últimos tramos de la dictadura, era una condición para la estabilización del sistema, lo que de manera explícita fue dicho por el presidente al abandonar su cargo, cuando expresó que “el gobierno no ha perdido ninguna huelga”. Es decir, el freno impuesto al movimiento reivindicativo de fines de la década del ochenta no se explicaba a través de la ecuación patronos versus asalariados, sino que se trataba de una cuestión de Estado.

En las postrimerías del gobierno del Dr. Julio María Sanguinetti, el tema de la deuda pasó a un discreto segundo plano gracias a su refinanciación en el marco del Plan Brady¹⁷.

Para completar el cuadro, no se puede ignorar que la segunda mitad de la década de los ochenta estuvo marcada por la movilización civil contra la Ley N° 15.848 de Caducidad de la Pretensión Punitiva del Estado (conocida popularmente como “ley de impunidad”) y su reafirmación por la vía del referéndum en abril de 1989. El hecho tiene capital importancia, en la medida en que el formidable movimiento popular, que habilitó esa instancia, se re-direccionó en la década de los noventa y fue determinante para dismantelar uno de los pilares de las políticas del Consenso de Washington, a saber, la privatización de las empresas públicas y los monopolios estatales.

Por otra parte, no se pueden ignorar las transformaciones que ocurrían en el mundo, donde el derrumbe del ex “campo socialista”, marcaba el fin de la bipolaridad y el comienzo de la globalización, con el consiguiente impacto que se haría más perceptible con el transcurso del tiempo.

16 Es preciso decir que el crecimiento exponencial de la deuda ha seguido verificándose hasta el día de hoy. No así su relación con el PBI, que gracias a la década de expansión productiva sostenida que viene manteniendo el país, la hace menos gravitante en términos relativos.

17 Por éste se convino con los bancos acreedores que se establecieran quitas a una deuda que era prácticamente impagable, ofreciendo opciones de refinanciación que difirieran en el tiempo su amortización.

El fenómeno del desmantelamiento del parque industrial, ya se visualizaba en el horizonte. Advenía la era del neoliberalismo y con ella los primeros balbuceos del proceso autogestionario. Si durante la dictadura, el objetivo del poder fue la liberalización y apertura de la economía y la apropiación de fracciones desproporcionadas de plusvalía, el primer gobierno democrático no varió sustancialmente esas coordenadas. Sin embargo, si hasta entonces la lucha era por la apropiación del producto del trabajo, a partir de la década del noventa fue el propio trabajo lo que comenzó a estar en entredicho.



CAPÍTULO 7

La década neoliberal

Indirectamente, en el primer gobierno post dictadura, la producción en general y la industria manufacturera en particular, se beneficiaron de la necesidad de generar recursos para amortizar el servicio de deuda y equilibrar la deuda pública.

Sin embargo, las grandes determinantes de la economía se seguían urdiendo en los centros internacionales de poder y el Plan Brady¹⁸, que puso punto final a la *crisis de la deuda externa*, fue sustituido por el Consenso de Washington. El mismo pretendía fomentar la inversión productiva liberalizando aún más la economía, imponiendo disciplina presupuestaria, reduciendo el gasto público, eliminando los gravámenes a la inversión extranjera directa, desregulando los mercados, dando garantías jurídicas a la propiedad privada, además de privatizar las empresas públicas y los monopolios estatales.

En Uruguay, las recetas del Consenso de Washington¹⁹ comenzaron a implementarse a partir del ajuste fiscal de abril de 1990, que buscaba, entre otros propósitos, reducir el déficit fiscal y la inflación que se ubicaba en el orden de los tres dígitos.

El contexto internacional para la aplicación de las líneas directrices del Consenso era excelente, lo que se materializó el 26 de marzo de 1991 en la firma del Tratado de Asunción, que daría origen formal al Mercado Común del Sur (Mercosur), compuesto inicialmente: por Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay²⁰. Resumidamente, el propósito del nuevo bloque sería el de asegurar la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre países, la fijación de políticas comerciales y un arancel externo común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de las legislaciones de los respectivos países. En lo que se refiere a Uruguay,

El auge de la industria de la construcción en Punta del Este fue uno de los pocos elementos de dinamismo y generación de puestos de trabajo en el período. En paralelo, se reproducía la marginación

18 Divulgado por Nicholas Brady, secretario del Tesoro de Estados Unidos, el plan que tomó su nombre, llevó a la reestructuración de la deuda externa de América Latina, la que fue transferida a inversores privados, lo que difería en el tiempo su amortización y, a su vez, eliminaba las instancias directas de negociación con los acreedores. Esto llevaba a la difuminación de la deuda y a su inmersión en el mundo de la especulación financiera.

19 Elaborado en 1989 a partir de un borrador del economista británico John Williamson, bajo el título *What Washington Means by Policy Reform* (Lo que desde Washington se entiende por reformar las orientaciones políticas).

20 Que por añadidura tenían a la sazón gobiernos de idéntico cuño neoliberal, a saber, Fernando Collor de Mello en Brasil; Carlos Menem en Argentina, Luis Alberto Lacalle en Uruguay y Andrés Rodríguez en Paraguay.

la instrumentación del nuevo mercado no bloqueó la continuidad del PEC y el CAUCE, que seguirían teniendo vigencia durante una década.

Consecuentemente, en el período creció el comercio bilateral con Argentina, particularmente después de la aplicación del plan de convertibilidad. En un principio no sucedió lo propio con Brasil, afectado por la hiperinflación y con un PBI en caída. Pero a partir de 1994, luego del juicio y la destitución de Collor de Mello (1992), tras la unificación del mercado de cambio y la adopción del Plan Real (en momentos en que la expansión argentina comenzaba a debilitarse), la relación bilateral con Brasil creció con la apreciación del real y un crecimiento del PBI a tasas superiores al 5%. Esa expansión entraría en crisis a partir de 1999 con la devaluación del real, que dejaría abierto el camino hacia la crisis de 2002.

La aparente desincronización en la implantación del Consenso de Washington entre Argentina y Brasil merece una reflexión. El hecho de que Argentina “picara en punta” en la aplicación de las recetas impuestas por la Secretaría de Estado, en tanto Brasil las retrasara y aplicara parcialmente es, en buena medida, producto de las resistencias impuestas por el polo trasnacional paulista a recetas que iban a contrapelo de su expansión interna y externa.

Esa facilidad que tuvo el gobierno de Carlos Menem en introducir en su totalidad el *vademécum* neoliberal, también influyó decisivamente en el rumbo que siguió la economía uruguaya, que comenzó a estar determinada no sólo por el mencionado Consenso, sino también por el particular formato que éste adoptó en Argentina.

LAS CLAVES DE LA AUTOGESTIÓN

De esa manera, a partir de 1990, la política fiscal del gobierno entrante estuvo marcada por el incremento de los impuestos al consumo y a los salarios, el aumento de los aportes a la seguridad social y de las tarifas de los servicios, al tiempo que se reducía drásticamente el gasto público.

De modo paulatino dejaron de ser convocados los Consejos de Salarios, al tiempo que se establecían convenios con los trabajadores públicos, con cláusulas de recuperación salarial a mediano plazo, en lo que puede ser leído retrospectivamente como el trabajo de “ablande” que se hacía a ese segmento social para desamortizar eventuales impugnaciones a la Ley de Empresas Públicas (N° 16.211), que a la postre igualmente sería rechazada por la ciudadanía.

En diciembre de 1992 la agenda gubernamental es desmantelada por el referéndum en el que se votó negativamente la mencionada ley. No obstante ello, en medio de escándalos financieros que tuvieron un fuerte costo para el partido de gobierno, éste logró imponer su criterio en áreas como: la desmonopolización de los seguros, los retiros incentivados a empleados

públicos²¹, la privatización definitiva de la Compañía del Gas y el cambio de régimen jurídico de las Primeras Líneas Aéreas Uruguayas S.A. (PLUNA).

En particular, el cambio jurídico de PLUNA se realizó en una dudosa operativa, concretada en 1995, por la que la línea aérea se convertía en una empresa de derecho privado y capital mixto (Pluriconsorcio). El contrato contenía cláusulas secretas por las que se comprometían el traspaso de las acciones y el control de los votos en el Directorio a la aerolínea brasileña VARIG. Sería el puntapié inicial de un conjunto de episodios que estallarían una década después sin que hasta al día de hoy se les haya encontrado una salida.

En materia de disminución de los índices de pobreza, los porcentajes bajaron del 28,3% de 1982 al 19,4% en 1994, mientras que el índice de Gini (que mide la desigualdad social) se mantuvo estable con respecto al quinquenio anterior.

Si lo que estamos buscando es indicios de la genealogía del proceso de desindustrialización, debemos detenernos en las políticas de empleo en este período. Efectivamente el empleo creció de manera moderada en la década del noventa pero lo hizo en el marco de un fuerte incremento de las exportaciones hacia Argentina, beneficiándose del aumento del turismo desde ese país y del incremento de la inversión de ese origen en la construcción en Punta del Este.

Al mismo tiempo se verificó un fuerte descenso de la ocupación industrial, acompañado del incremento de la tercerización de servicios, la subcontratación y la flexibilización de los contratos de trabajo. Simultáneamente, la apertura de la economía al exterior, llevó a la reestructuración o al quebranto de la industria orientada al mercado interno, con el consiguiente proceso de desindustrialización, que se iría acelerando en el curso del tiempo. Ese proceso de reestructura de la producción, fuertemente vinculado a los procesos de apertura económica de la Argentina durante el primer menemismo, expresaron la voluntad de transformar al Uruguay en lo que se denominó un país de servicios. Consecuentemente, es en este período (1990-1995) en el que debe rastrearse el comienzo de los procesos de autogestión.

Hasta entonces, la ocupación de los establecimientos de trabajo por parte de los trabajadores -aún en sus variantes de "ocupación productiva"- se utilizaba como herramienta de presión para posicionarse ante situaciones de conflicto. A partir de la década de los noventa, la apertura neoliberal y el predominio del capital financiero en la economía, determinaron que el control de los medios de producción, por parte de los trabajadores, fuera una medida carente de sentido sin la existencia de modalidades de producción y distribución, sin módulos de financiación y modelos de gestión de alternativa. Comenzaban a darse las condiciones para que se crearan y se reprodujeran las empresas autogestionadas por los trabajadores.

21 Buena parte de los cuales fueron reincorporados a la función pública en administraciones posteriores.



CAPÍTULO 8

La caída

Si el comienzo de la década de los noventa marcó un punto de inflexión, la orientación del segundo gobierno de Sanguinetti trajo “más de lo mismo” en materia de orientación económica, pero se distinguió de su predecesor por la modalidad con la que se aplicaron esas políticas.

Inicialmente, porque se demostró que las políticas de *shock* tenían dudosa eficacia en un país que a partir de entonces comenzaba a estar dividido en tercios con capacidad de convocatoria electoral similar, lo que implicaba embrionariamente el surgimiento de un nuevo bipartidismo²². Luego, porque a pesar del perfil diferencial que tuvo el Partido Colorado en la campaña electoral de 1994, en el curso de la cual cuestionó la política antiinflacionaria de la administración anterior, una vez en el gobierno, conservó sin alteraciones el ancla cambiaria que se mantenía desde el comienzo de la década²³.

Así mismo, porque a pesar de que los principios del Consenso de Washington fueron introducidos en su totalidad durante el gobierno del Dr. Lacalle, la metodología utilizada para su materialización tuvo algunos choques con la realidad. El primero -de implicancias estratégicas- fue la ya mencionada impugnación de la Ley de Empresas Públicas, en diciembre de 1992²⁴, con lo que las políticas neoliberales eran despojadas de su base de financiación temporal, lo que no aconteció en Argentina, donde se procedió a la subasta del grueso del patrimonio nacional. En segundo lugar, no sólo fracasaron los planes del gobierno blanco de reformar en sentido regresivo la seguridad social, sino que en las elecciones de 1989, fue votada una reforma constitucional mediante la cual se establecía que las jubilaciones y pensiones se ajustarían según el índice medio de salarios acumulado, lo que implicaba un incremento de jubilaciones y pensiones de más del 35%, generándose la elevación del nivel de vida de un contingente de pasivos que se encontraba en situaciones de pobreza extrema.

Comenzaba a quedar claro que la imposición del programa neoliberal debería discurrir por otras vías y que, como sucede a la hora de implementar

22 Que tuvo su primera expresión en el acceso de la izquierda al gobierno de Montevideo.

23 Al menos hasta 1999, cuando la devaluación del real obligó a procurar mejorar la resentida competitividad externa de los productos uruguayos.

24 Es sugestivo que entonces el Foro Batllista se despegara de la estrategia gubernamental y apoyara el rechazo a la ley en el último tramo de la campaña.

reformas, a falta de consensos, buenas son las coaliciones. Así, para contrarrestar el efecto de la reforma constitucional de 1989, la coalición de gobierno pone en marcha en 1995, y aprueba en 1996, la reforma de la seguridad social. La reforma combina un sistema previsional mixto, que mantiene para determinadas franjas etarias el régimen solidario de reparto (intergeneracional), con otro de ahorro individual obligatorio, del que se harán cargo las Administradoras de Fondos de la Previsión Social (AFAP), según el modelo de las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones (AFJP), establecidas en la Argentina durante el primer gobierno de Carlos Saúl Menem²⁵.

Por añadidura, ya en 1994 se había establecido la desmonopolización de la producción de alcoholes y en 1997 se sancionaba la ley de marco regulatorio del sector eléctrico, que habilitaba a los privados a que invirtieran en la generación de energía eléctrica.

Otras reformas serían introducidas a partir de 2000 por la vía de la Ley de Presupuesto, tales como la reforma de la Carta Orgánica de la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), que habilita la asociación con privados, desmonopoliza los servicios de telecomunicaciones (salvo la red de telefonía básica) y autoriza, a su vez, al ente estatal para que venda a empresas privadas hasta el 40% de su paquete accionario. Por esa vía se derogaba también el monopolio de la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP) sobre el asfalto y el monopolio del Banco de Previsión Social (BPS) en la cobertura a los servicios y organismos públicos.

En esas condiciones, el nuevo ajuste fiscal instrumentado en 1995, junto a la crisis regional, empujan a la economía hacia la recesión. Sin embargo, no sólo se trata de que disminuyera el PBI (-1,4%), sino que cayó fuertemente la actividad de los renglones productivos que se habían beneficiado del crecimiento argentino. El mismo descenso experimentó el salario real, presionado a la baja por el ajuste y la recesión.

Entre 1996 y 1998 la economía uruguaya tiene su último ciclo expansivo con anterioridad a la gran crisis de 2002, motorizado por la recuperación parcial de la economía argentina y el incremento de las exportaciones con ese destino. El optimismo no duraría mucho y no sólo operaría en ese sentido la devaluación del real de 1999, que generaría una abrupta pérdida de competitividad de las exportaciones uruguayas hacia Brasil, sino también la recesión y la incertidumbre que se creó en Argentina, que comenzaba a marcar el fin de la convertibilidad y la crisis que la llevaría al *default*.

25 Las AFJP serían incorporadas a la legislación argentina en 1993, a través de la Ley 24.241, y fueron reestatizadas en noviembre de 2008, durante el primer gobierno de Cristina Fernández de Kirchner.



HACIA LA DEBACLE

Como consecuencia de esta situación el PBI cayó en más del 4% entre 1999 y 2000, al tiempo que la caída del ingreso bruto nacional era aún mayor (6,9%). En el ámbito del empleo el impacto comenzó a ser muy duro. A los sectores que ya venían en caída (comercio, servicios, hotelería y construcción), se sumaría la industria manufacturera, en la que se comenzó a verificar el fenómeno del cierre definitivo de firmas tradicionales y el decrecimiento pronunciado de la productividad del trabajo (-8,2%)²⁶. En ese contexto, la tasa de desempleo creció del 11,3% de 1999 al 13,6% en 2000.

Para completar el cuadro crítico, a la sequía del verano 1999-2000 se sumó la crisis sanitaria de la fiebre aftosa, que apareció en el extremo norte uruguayo.

Pero es en el período que va entre 1999 y 2002 (coincidente con los inicios del gobierno de Jorge Batlle) que la crisis, la concentración del capital y su impacto en la industria manufacturera, llegan a niveles dramáticos. A propósito de sus alcances, el economista y actual ministro Daniel Olesker expresa: “En el año 1990 había 200.000 trabajadores industriales en el país; en el 1999 había 114.000. La desindustrialización fue una política deliberada, promovida, en la década del noventa. No fue resultado de una crisis, ya que en los noventa hubo crecimiento económico. Se pretendía que el país fuera una plaza financiera y de servicios y que los productos industriales hubiera que importarlos”.

El detonante de la crisis fue la depreciación del real, que entre enero y marzo de 1999 acumuló un porcentaje devaluatorio del 85%, el impacto fue tremendo.

Por añadidura, corría un año electoral y sería Jorge Batlle el que debería transitar el camino hacia la crisis que estallaría en junio de 2002. El gobierno de Batlle hizo poco o nada para que el deterioro que ya tenía la economía se revirtiera. En materia de relaciones internacionales, deterioró aun más las ya complejas relaciones con Argentina, rompió relaciones con Cuba²⁷ y estrechó las relaciones con los Estados Unidos, con quién pretendía suscribir un tratado bilateral. Todo esto cuando la orientación de los gobiernos latinoamericanos comenzaba a cambiar de signo y se vislumbraba el fracaso del Área de Libre Comercio para las Américas (ALCA), “fogueada” por Brasil, pero fuertemente influenciada por el emergente gobierno de Chávez

26 En buena medida esto se debió a la masificación de los contratos “basura”, a la tercerización y a la subcontratación

27 Que recién se retomarían en marzo de 2005, tras la asunción de la presidencia de Uruguay por parte de Tabaré Vázquez.

en Venezuela, que asumió la presidencia en febrero de 1999 y sin cuya presencia sería difícil comprender los cambios que se avecinaban.

Por lo demás, el impulso liberalizador se había agotado y algunas reformas de trascendencia –como la desmonopolización de los combustibles²⁸– no pudieron ser concretadas.

El 30 de julio de 2002 se decretaba feriado bancario por una semana, al tiempo que el dólar se disparaba. Se retuvieron los depósitos, se reprogramó su devolución en un lapso de tres años y se tomaron medidas extremas para salvar a los bancos insolventes. Aún así, no se llegaría al *default* gracias al préstamo que *in extremis* Uruguay obtendría de los Estados Unidos y el FMI.

Las consecuencias fueron devastadoras: el salario real en el período 2000-2004 descendió en un 22%, la tasa de desempleo llegó a rondar el 20%, el poder adquisitivo de la población se redujo en un 19,5%, la desigualdad social se incrementó y las cifras relativas a la pobreza, a la marginalidad, a la indigencia crecieron exponencialmente, mani estando sus efectos hasta el día de hoy. En las postrimerías del gobierno de Jorge Batlle, algunas de estas variables se revirtieron parcialmente (por ejemplo, el desempleo), otras, como las referidas al salario, se siguieron incrementando hasta el fin de su mandato. El período neoliberal llegaba a su fin dejando tras de sí un paisaje lunar.

28 ≠ Sometida a referéndum el 7 de diciembre de 2003, la Ley 17.448 de Desmonopolización y Asociación de ANCAP fue derogada.

CAPÍTULO 9

Los precursores

Una noción errónea es que el cierre masivo de empresas -particularmente del sector manufacturero- sobrevino a raíz de la crisis de 2002. En realidad, la pérdida de casi el 50% de los puestos de trabajo formales en Uruguay se precipita con la crisis, pero se va fraguando a lo largo de un proceso que tiene su fase preparatoria en la década del noventa.

En ese período, no solamente se sientan las bases de nuevas relaciones en el trabajo que perduran hasta hoy, sino que también se acentúa la *conmixción* entre los industriales y el sector financiero, que facilita los préstamos blandos y sin control sobre su ejecución, los que habitualmente no se aplican a los propósitos argüidos tales como innovación tecnológica, diversificación de rubros productivos o generación de fuentes de trabajo, sino que directamente drenan a otros destinos, predominantemente especulativos.

De esa manera, si rastreamos los antecedentes de la mayoría de la treintena de empresas recuperadas que hemos relevado, casi todas ellas emergen de procesos de vaciamiento que se corresponden con una cronología temporal:

En 1991

- La textil sanducera Paylana (reconvertida a la autogestión como Cooperativa de Trabajadores de la ex Paylana- COTRAPAY) vivió un fortísimo conflicto.

En 1992

- Estalló el recordado conflicto de FUNSA con el consiguiente saldo de pérdida de fuentes de trabajo.

Entre 1993 y 1994

- La curtiembre El Águila (emplazada en Florida), desmanteló su filial Degaña, donde se daba trabajo a 700 obreras calificadas, que producían prendas con grifas reconocidas internacionalmente. Nelson Bentancur, actual Jefe de Planta de la curtiembre recuperada recuerda que “de tener una profesión y un salario interesante, esas compañeras pasaron a la condición de desempleadas, domésticas o titulares de pequeñas unipersonales”.



La colocación de la piedra fundamental de Envidrio con la presencia del presidente venezolano Hugo Chávez Frías, quién impulsó y financió los primeros emprendimientos de autogestión

- Comenzaba el desmantelamiento de Midober's, una de las curtiembres más fuertes del país, que comenzó a pasar al grueso de sus trabajadores a seguro de paro, donde estarían por espacio de 18 meses.
- Simultáneamente se agudizaban los problemas del Molino Santa Rosa. Entre 1988 y 1993 sus anteriores propietarios y la propia CND habían acumulado un pasivo de 5.000.000 de dólares.

En 1994

- Comienza el vaciamiento de Industrial La Serrana (actual Cooperativa La Serrana-COLASE), emblemática industria de chacinados de la ciudad de Minas, que iría a concordato en octubre de 1995.

En 1996

- Comienza a reducirse la plantilla de personal de Polímeros del Uruguay, industria de textiles sintéticos de San José.

En 1997

- El capital accionario de Mak (actual Urutransfor) -una de las pocas empresas industriales semi-pesadas del país- pasa a manos de un empresario

paraguayo que contrae deudas con los bancos que engrosarían el pasivo de la firma que entraría en quiebra dos años después.

- Estalla el primer conflicto en la curtiembre Midober's, que ante el cierre inminente, es ocupada por sus trabajadores en setiembre.

En 1998

- Molino Santa Rosa sufre su segunda crisis (la anterior había sido en 1990) con la inevitable repercusión sobre sus trabajadores.
- Polímeros Uruguayos empieza a entrar en una situación crónica de salarios impagos.

En 1999

- El titular de Mak se retira del país dejando cuantiosas deudas.
- Metzen y Sena envía 400 trabajadores al seguro de paro, en donde permanecerían durante cuatro años.
- Cierra sin aviso Cristalerías del Uruguay (actual Envidrio). La resistencia al cierre y la inmediata ocupación de la planta del barrio Buceo, en Montevideo, sería uno de los embriones en el que hay que rastrear el origen de la ANERT y el FONDES.
- Cierra de manera sorpresiva Niboplast pese a su notoria rentabilidad y deja más de cien operarios en la calle.
- La Justicia declara en quiebra a Molino Santa Rosa y casi de inmediato sus trabajadores se transforman en cooperativistas, siendo precursores de un modo de asociación que pronto se generalizaría.

En 2000

- Cierra la industria de agua mineral del norte uruguayo, Urreta y todo su personal es enviado al seguro de paro.
- Cierra Polímeros Uruguayos, donde 45 trabajadores forman la Cooperativa Industrial Maragata (COOPIMA) para dar continuidad a la fuente de trabajo.
- En la metalúrgica Estamet (actual cooperativa Comerepra) comienza a hacerse crónico el atraso en el pago de sueldos, aguinaldos y licencias que conducirían poco después al cierre.
- El cierre de Midober's se transforma en definitivo.
- Comienza el proceso de remate de Molino Santa Rosa.

- En mayo, después de 407 días de ocupación, los trabajadores de Cristalerías del Uruguay abandonan la planta.

En 2001

- La curtiembre El Águila suma una nueva crisis e incrementa su deuda, que para entonces ya era de 10.000.000 de dólares.
- Para poder producir, Urutransfor (ex Mak) resigna el 51% de su paquete accionario en manos de privados.
- FUNSA liquida la línea de neumáticos y sigue trabajando con guantes, anticipando el colapso inminente.
- Midober's, que hasta 1997 ocupaba a 800 trabajadores, seguía trabajando de manera intermitente y penosa.

En 2002

- En marzo 18 trabajadores de la ex Urreta (actualmente Cooperativa Fuente Salto-COFUESA), renuncian a sus haberes impagos a cambio de un comodato que les permitiría explotar la fuente Salto durante quince años.
- Los trabajadores nucleados en el Sindicato de Obreros de Calvinor (SOCAL), en la localidad de Bella Unión, en Artigas, establecen una ocupación productiva que se prolonga durante dos años.
- Estamet despide a la mitad de su personal y envía al resto –a excepción de diez operarios- a seguro de paro.
- A contrapelo del desastre generalizado que colapsaba la industria en ese período, en el mes de febrero, la ex Mak, retoma la producción bajo gestión obrera con la denominación de Urutransfor.
- Lo propio hacen los cooperativistas de Niboplast, que el 1° de Mayo de 2002, retoman la producción en dependencias del Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC).
- En agosto cierra sus puertas Ingraco, imprenta especializada en cartonería y envases rígidos, que volvería a producir bajo control obrero al año siguiente.
- En agosto, luego de 20 meses de conflicto y tres ocupaciones, se constituyó la Cooperativa de Producción Dymac (COOPDY), integrada por 127 trabajadoras de la textil Dymac.
- En setiembre el BROU decreta el remate de la Planta Industrial La Serrana. Los operarios ocupan y el juez paraliza la operativa, declarando

la misma “extensión del derecho de huelga”. A la postre, el BROU termina siendo el mejor postor y compra el boleto de compra.

- Cierra definitivamente FUNSA, dejando sin trabajo a una plantilla de más de 300 operarios. Sin resignarse a la situación, el sindicato acampa durante 470 días en la puerta de la planta de Camino Corrales.

En 2003

- Un grupo de operarios metalúrgicos (fundidores) de diversas empresas, crea el embrión de Profuncoop, empresa autogestionada que no surge a partir de la recuperación de una empresa quebrada, sino que –apoyada por la Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines (UNTMRA)- surge como proyecto productivo genuino.
- COLASE, ex Industrial La Serrana, trabaja exitosamente hasta mediados de año y tiene que cerrar ante la situación de no pago de los compradores de sus productos. Para sobrevivir asumen asociarse con una empresa privada por dos años, el resultado es desastroso.
- El 5 de mayo se procede al primer remate de FUNSA. Al cabo de un trabajoso proceso, los cooperativistas de la empresa quebrada logran acceder al 40% de la maquinaria subastada. En setiembre, entre el primer y el segundo remate, los trabajadores toman la iniciativa y retoman la producción de guantes
- A fin de año, los herederos de Metzen y Sena transfieren la titularidad de la empresa a otros particulares, que se hacen de la planta pagando entre el 5% y el 10% de la deuda que estos mantenían con el BROU. Ya se procesaba el vaciamiento y el cierre estaba a la vuelta de la esquina.
- Se remata Molino Santa Rosa con la sola presencia del BROU, que como único oferente, se hace de las instalaciones de la empresa.
- En sintonía, Jackson, la empresa que realizaba tareas de limpieza en el edificio central de la Intendencia de Montevideo (IM) da quiebra, dejando a 92 trabajadores en la calle.

En 2004

- Los trabajadores de la ex Cristalerías (Envidrio), presentan al BROU un proyecto de autogestión, que reconfigura uno similar presentado en los tiempos de la ocupación de la planta de Rivera y Comercio.

En 2005

- En abril, los cooperativistas de FUNSA retoman la producción de neumáticos.

- Los molineros de Santa Rosa deciden poner fin a la producción a facón y trabajar directamente para el mercado.
- A despecho del escepticismo de la academia, los metalúrgicos de Profuncoop crean el primer prototipo de luminaria fundida en tierra.
- En diciembre, con la presencia de los presidentes Hugo Chávez y Tabaré Vázquez, y en el marco de la ejecución del llamado Fondo del Sur, se coloca la piedra fundamental de la futura planta de Envidrio, en un predio del PTIC cedido en comodato por treinta años. Algo comenzaba a cambiar.

CAPÍTULO 10

El despegue de la autogestión

La visita de Hugo Chávez a Uruguay, la importancia que le diera el extinto líder a nuestro país en el mapa geopolítico latinoamericano y la creación del Fondo del Sur para prestar apoyo a proyectos autogestionarios, es decisiva para la afirmación de lo que por entonces se llamaba recuperación de empresas. Implícitamente comienza a advertirse que el proceso de concentración de capital, desindustrialización y financiarización de la economía ya no es sólo propio de los ciclos recesivos, sino que adquirió características estructurales que no se pueden enfrentar solamente con los mecanismos reivindicativos clásicos.

La cronología del despegue de la autogestión:

En 2006

- La CND vende Calvinor a la empresa importadora Feracor S.A., integrada por Bruzzone y Sciutto como accionista mayoritario, en lo que sería el anticipo del vaciamiento del emprendimiento estrella de la localidad de Bella Unión.
- Industrial La Serrana se asocia con la firma Crufi en un acuerdo que terminaría con la retirada de éstos llevándose la propiedad de la marca.
- Se produce el segundo remate de FUNSA, en el que se lauda el concencioso con los acreedores nucleados en la Liga Comercial. Pese a las dificultades, FUNSA retoma personal y sigue creciendo en volúmenes productivos.
- Molino Santa Rosa realiza dos acuerdos, uno con el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y otro con la OPP para promover los cultivos trigueros en la zona.
- URUVEN (ex Midober's) se constituye en cooperativa.
- Envidrio comienza la construcción de su planta en el PTIC.
- Comienza a tomar forma la Colonia Arerunguá, un emprendimiento autogestionado que tuvo su origen en una asamblea vecinal, donde asalariados rurales y pequeños productores del sur de Salto, demandaron tierras para tener un complemento de ingreso. La respuesta positiva del Instituto Nacional de Colonización (INC) dio origen a una modalidad de trabajo social en la tierra enteramente original.

Operarios de FUNSA celebrando la reapertura de su fuente de trabajo



En 2007

- Se funda la ANERT.
- En enero, Profuncoop inicia trabajos de descontaminación y construcción de su planta en los talleres cedidos por AFE.
- Urutransfor, con abundantes pedidos y carente de insumos y financiación, tiene que recurrir a la CND.
- COLASE también solicita a la CND un préstamo que fue rechazado.
- Molino Santa Rosa firma los títulos de propiedad de la planta, obtiene las primeras líneas de crédito y comienza a trabajar en un plan triguero departamental.

En 2008

- Profuncoop es declarada por la IM como empresa de interés departamental.
- En febrero, la CND concede un préstamo a Urutransfor, que a partir de allí comienza a trabajar de manera ininterrumpida.
- En julio, terminadas las obras en el PTIC, Envidrio enciende el horno, revirtiendo una historia comenzada nueve años atrás.

En 2009

- Tras la devaluación de la moneda brasileña, se interrumpe el ciclo expansivo de FUNSA y todo su personal va a seguro de paro.
- En diciembre cierra la fábrica de cerámicas Metzen y Sena, dejando tras de sí un pasivo prácticamente impagable.
- El mismo año es desalojada la planta de Midober's, que seguía ocupada por los curtidores que producían lo que se podía.

En 2010

- En mayo los trabajadores ocupan la metalúrgica TecnoLuce y en junio se constituyen en cooperativa con el nombre de Cotraydi.
- En julio, la curtiembre floridense El Águila cierra sus puertas, deja un pasivo de 12.000.000 de dólares y pasa a seguro de paro, para su efectivo despido, a la enorme mayoría de su personal.
- En los últimos meses de año, luego de una lucha de más de diez años, es desalojado del PTIC lo que restaba de la cooperativa Niboplast. El capítulo referido a su peripecia es particularmente amargo, pero aleccionante.
- En diciembre, se aprueba la ley que crea el FONDES, se incorpora a la carta orgánica del BROU un artículo que reserva hasta el 20% de las ganancias de la entidad a la financiación de empresas autogestionadas.

En 2011

- A comienzos de año los trabajadores de COLASE, que venían produciendo a fasón, sufren la rotura de la caldera central, por lo que quedan parados.
- En mayo, los trabajadores de FUNSA presentan MIEM un proyecto de renovación de maquinaria y apertura de negocios. El préstamo que lo habilitaría recién llega en diciembre, con lo que se pierde temporalmente un negocio con Venezuela que permitiría revertir el paro forzoso en el que se encontraban.
- Siguiendo su proceso ascendente, los cooperativistas de Molino Santa Rosa cancelan las obligaciones con el BROU por la compra de la planta, califican en el llamado a proyectos de inversión del BROU y realizan las primeras inversiones en maquinaria.
- En diciembre, cierra la textil Paylana, en lo que constituyó un drama para sus 650 operarios y para todo el departamento de Paysandú.
- En las postrimerías del año, Pressur, empresa gráfica de última generación, se resiente por las medidas restrictivas aplicadas por el gobierno argentino a las exportaciones uruguayas. El propietario se retira dejando un cuantioso pasivo y 190 operarios sin trabajo. Un mes después del suceso, el grueso de los trabajadores se constituye en cooperativa.

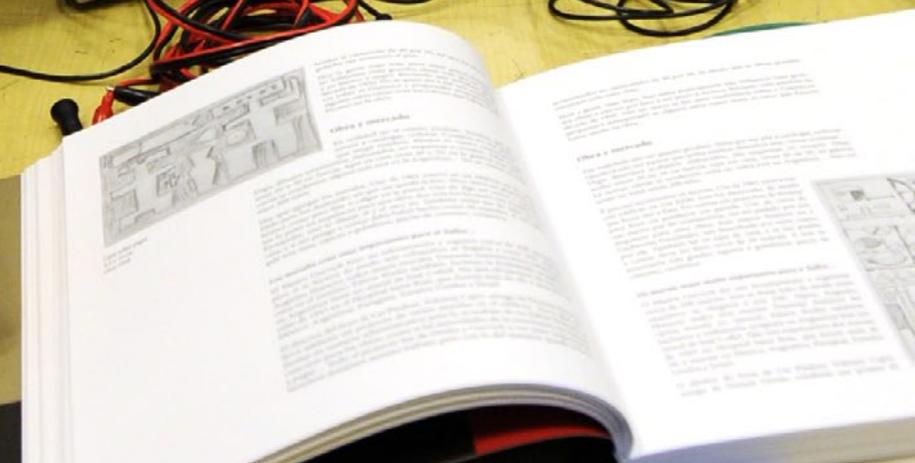
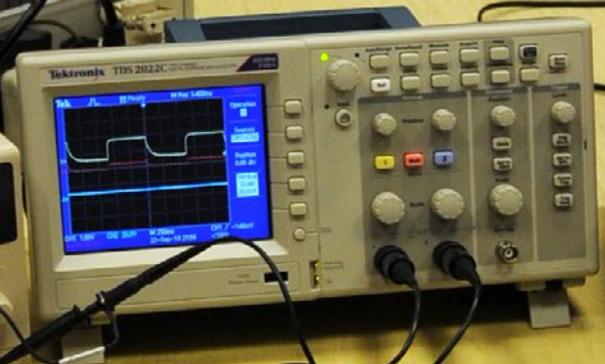
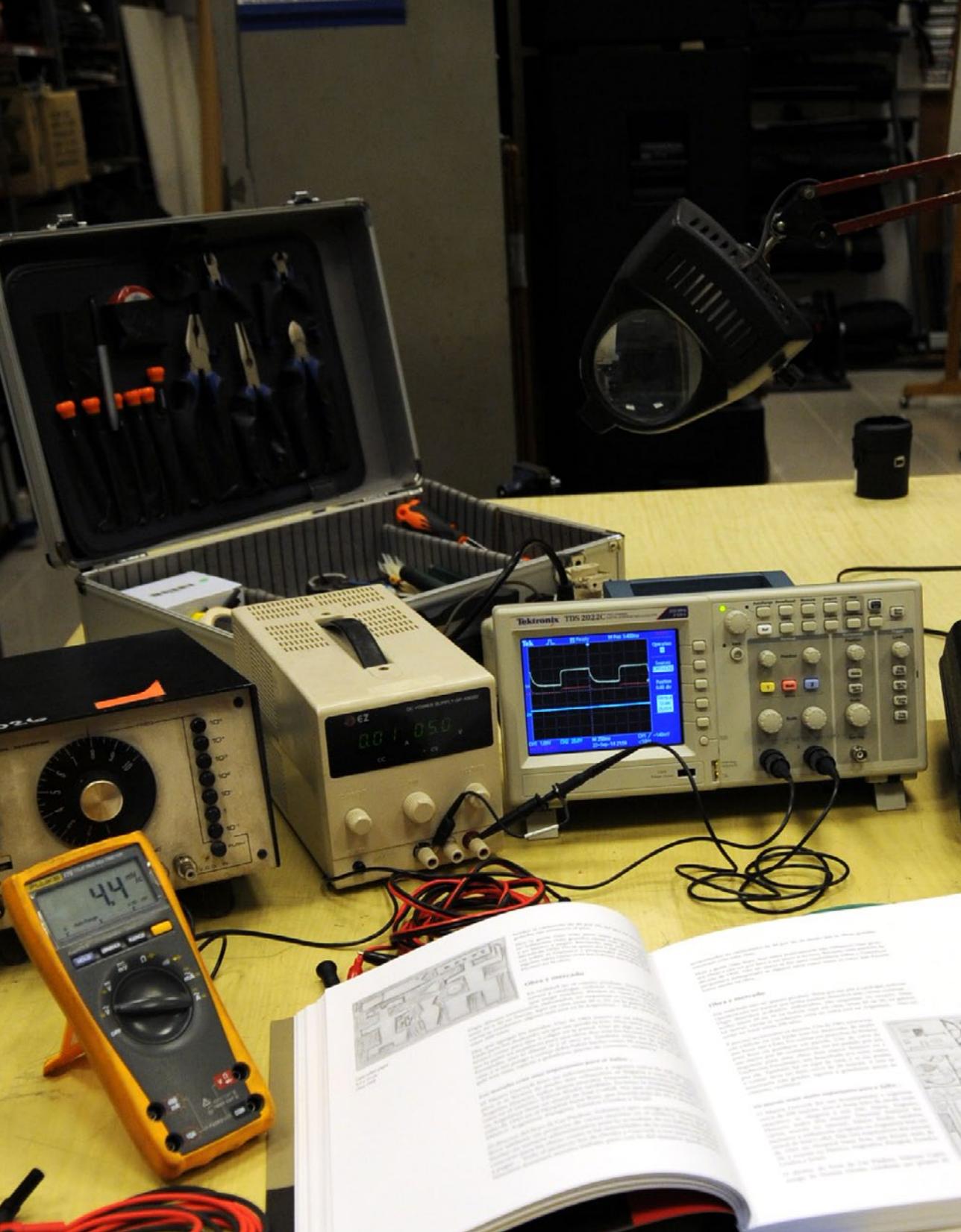
En 2012

- En enero, se produce el cierre definitivo de la curtiembre El Águila, que deja en la calle a los 230 operarios que aún permanecían en sus puestos de trabajo.
- También en enero, los trabajadores de COTRAYDI dejan sin efecto la ocupación que mantenían desde 2010. Durante ese lapso, continuaron trabajando en la planta produciendo repuestos.
- En abril, El Águila retoma la producción en forma autogestionaria, ocupando a 233 trabajadores.
- En junio, los dueños de Paylana se presentan a concurso judicial, argumentan déficit financiero y carencia de liquidez, en diciembre los trabajadores comenzaron a encargarse de la custodia y el mantenimiento de la planta.
- El agosto cierra sus puertas el diario Últimas Noticias dejando sin su fuente de trabajo a más de 60 operarios. Parte de los trabajadores se constituyen en cooperativa y editan como alternativa de sobrevivencia el semanario “7N”.
- En setiembre, el FONDES concede a Uruven un préstamo de 600.000 dólares para reacondicionar la nueva planta de la calle Campichuelo.

En 2013

- A comienzos de año, los cooperativistas de COTRAPAY consiguen que la sindicatura les otorgue el uso precario de la planta. Entre marzo y abril los cooperativistas recibieron un préstamo del FONDES por 6.000.000 de dólares, parte del cual estará destinado a restaurar la planta y a comprar maquinaria. A partir de noviembre, la justicia permitió a 180 operarios textiles entrar a trabajar de manera permanente.
- En abril se publicaron datos sobre la facturación de El Águila. Pese a las dificultades del sector por la escasez de cueros, cerraron el ejercicio abril 2012-marzo 2013, con una facturación superior a 5.500.000 de dólares.
- Un mes después, Chic Francés, empresa tradicional de confección de línea fina, cierra y deja tras de sí un cuantioso pasivo y haberes impagos. Ocho trabajadores de la empresa quebrada se constituyen como cooperativa con el nombre de Moda Chic.

Entre las distintas fuentes de las que nos nutrimos para elaborar esta primera parte, queremos agradecer particularmente al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y a Fernando Antía, cuya excelente cronología: “La economía uruguaya en 1985-2000: Políticas económicas, resultados y desafíos”, nos resultó de suma utilidad para ordenar temporalmente la secuencia precedente.





Parte II

Los instrumentos de la autogestión



CAPÍTULO 11

El “Banco país”

Los resultados de la superación de las peores consecuencias del ciclo neoliberal y la reversión de los principales indicadores de la economía durante las dos últimas administraciones, quedan por fuera del objeto de estudio de este libro.

No obstante, debe mencionarse un aspecto, sin el cual hubiera sido imposible la materialización de un respaldo efectivo a las empresas autogestionadas a través del FONDES. El Fondo es la transformación radical sufrida por el sistema financiero en general y por el BROU en particular. Es así que en nueve años, el BROU pasó de tener 250 mil cuentas a 900 mil. Simultáneamente, en el mismo período, descendió su plantilla de seis mil a cuatro mil funcionarios.

No menos relevante que lo anterior es la tecnificación del Banco, que utiliza nuevos mecanismos, englobados en lo que se denomina banca directa, lo que implica la utilización de cajeros automáticos, banca por Internet y banca por celular, entre otros. Estas innovaciones contribuyen a administrar el crecimiento pero también coadyuvan a la “inclusión financiera”, como forma de universalización del acceso a los servicios financieros

Por añadidura, en ese período, el BROU profesionalizó el crédito. El análisis del cliente (sea persona o empresa) se encaró de otra forma, sabiendo los riesgos que se asumían, pero también se profesionalizó el seguimiento del crédito y su recuperación, con el resultado de que la morosidad bajó a niveles del 2%.

Tener una morosidad baja implica que el banco capitaliza año a año ganancias que permiten aumentar su patrimonio, que permiten prestar más y a más largo plazo, y si se habla de inversión y desarrollo esas son claves fundamentales.

Los proyectos de inversión, otra figura novedosa que apareció en estos años, son clasificados en un ranking por el BROU y en función de una puntuación se elige a los mejores calificados. Se valora cantidad de mano de obra y cuidado ambiental, entre otras variables, de manera que en el último quinquenio se han prestado cientos de millones de dólares a empresas que presentan proyectos de inversión que son evaluados y calificados por la propia entidad.

Actualmente, la mitad de las ganancias que tiene el BROU son para Rentas Generales y un 30% va para el FONDES, es decir, que va directamente al



pueblo uruguayo, ya que parte de esa masa de dinero se utiliza para solventar políticas sociales.

Las ganancias que ha tenido el BROU, en estos nueve años, son de alrededor de los mil millones de dólares (según los últimos registros: en 2012 cerca de 300, en 2013 de 248). Se trata de ganancias obtenidas en un mercado competitivo en el que, en algunas materias, el BROU es un banco de punta. Esto no solo está referido a innovaciones organizativas, sino también tecnológicas.

El resumen de este proceso es que el BROU ha profesionalizado mucho la gestión. Nueve años atrás había alrededor de mil millones de dólares de cartera incobrable. Existía una notoria carencia de profesionalidad para dar créditos y luego que se daban no se hacía un seguimiento del pago de las cuotas, no se tenía claro si la empresa que había recibido un millón de dólares estaba produciendo, estaba cerrada, había invertido en innovación tecnológica, estaba reduciendo su plantilla o, lisa y llanamente, estaba realizando operativas de vaciamiento.

De acuerdo a las cifras publicadas por la entidad a comienzos de 2014, el BROU concentra el 60% del mercado cambiario en el Uruguay, su patrimonio neto ascendía -en noviembre de 2013- a US\$ 1.339 millones.

En el primer gobierno de Sanguinetti el resultado del quinquenio fue positivo en US\$ 36 millones. Durante el gobierno de Lacalle, el BROU fue deficitario en US\$ 18 millones y en el curso del segundo gobierno del Sanguinetti el resultado fue nulo. En el gobierno de Jorge Batlle las pérdidas llegaron a los US\$ 406 millones.

En otro comparativo se consigna que mientras las ganancias del BROU durante el gobierno de Vázquez fueron de US\$ 440 millones, las de la banca privada fueron de US\$ 116 millones. La diferencia y el saldo neto se incrementaron en lo que va del gobierno de Mujica, en el que las ganancias del BROU fueron de US\$ 865 millones, mientras que las de la banca privada fueron de US\$ 264 millones.

En términos de patrimonio, el BROU pasó de tener US\$ 324 millones de dólares en 2004 a US\$ 910 millones en 2009, llegando a los US\$ 1.339 millones de dólares en noviembre de 2013.

En otras palabras, muchos de los logros de las últimas administraciones de gobierno –entre ellas el FONDES- hubieran sido imposibles sin el desarrollo y la profesionalización del “*Banco país*”.

CAPÍTULO 12

FUNSA: un retazo de historia

Fundada en 1935 y dirigida durante décadas con mano de hierro por Pedro Sáenz, la Fábrica Uruguaya de Neumáticos (FUNSA) se benefició durante medio siglo de las medidas de protección y los subsidios que le otorgaron los gobiernos de turno, al amparo de la Ley de Privilegios Industriales, lo que le generó un situación monopólica que aseguraba una altísima rentabilidad. Fue además, el más claro ejemplo de aplicación del método fordista en la industria uruguaya y por añadidura, a partir de 1952, el lugar de implantación de la más poderosa organización de clase que produjera el movimiento sindical uruguayo, sobre el sustrato de una industria que llegó a emplear más de tres mil operarios.

Sin embargo, la crisis estructural que precedió a la dictadura trajo señales de que algo comenzaba a cambiar en ese espacio industrial “hiperprotegido”. De acuerdo a lo que recapitula Roberto Cabrera, veterano operario de la planta, “en 1982 FUNSA sufrió una de las periódicas crisis económicas que le afectaban. En 1987, la empresa vuelve a tener problemas y en 1992 éstos llevan a un conflicto que nos ha dejado heridas hasta el día de hoy. Allí empieza la reducción del personal de la fábrica”. Caracterizando la coyuntura que rodeó al conflicto, Cabrera agrega que “en ese momento se dispone que la industria nacional debe *aggiornarse* a un mundo que se transforma y en el que hay que competir. Allí se comienza a competir mano a mano con las grandes empresas de neumáticos, por lo que FUNSA se ve obligada a entrar en retracción”.

A lo único que podían recurrir los trabajadores al momento del cierre era a la herramienta sindical, resentida por las políticas de “achique” de la empresa y por las secuelas del conflicto de 1992. Con ese recurso, los trabajadores comenzaron a batallar en tres frentes: “Primero, la custodia del activo, con un campamento que llegó a estar 470 días al frente de la fábrica; luego un frente político y, en tercer lugar, el desarrollo de un proyecto de viabilidad de la empresa”.

En el plano jurídico, se comienzan a dar pasos para configurar una forma societaria que desembocaría en una cooperativa. “En el bienio 2003-2004 no conseguimos financiación y la única forma que tuvimos para volver a trabajar fue asociarnos con un inversor, lo que nos permitió levantar los créditos en el BROU. Cuando se procedió al remate de la empresa la base

fue de dos millones de dólares. Nosotros no estábamos en condiciones de llegar a esa cifra”.

El que puso el dinero fue José Bobre, un operador del sector inmobiliario, que generó derechos sobre el padrón de la fábrica y el 40% de la maquinaria. En ese momento quedaban 300 operarios de los 480 que había al momento del cierre. De ellos, menos de la mitad (140) tuvieron continuidad en la cooperativa, unos cien se acogieron a la jubilación y otros tomaron otros caminos.

Retrotrayéndose a aquellos años, Enrique Romero, también dirigente de la cooperativa, expresa: “Fue un proceso muy desgastante, ya que nos llevó un par de años abrir la planta. Además fue en plena crisis de 2002 y con un gobierno diferente. Sólo tuvimos el cobijo de 70 días de seguro de paro, no se veía un peso por ningún lado y el BROU ni siquiera nos abría las puertas. En esas condiciones, la idea de hacer algo autogestionario fue cambiando a fuerza de darnos la cabeza contra la pared y tuvimos que salir a la búsqueda de un inversor”.

Además de las obvias razones de sobrevivencia que animaron esos 470 días en los que los trabajadores estuvieron acampados frente a los portones de la vieja planta de Camino Corrales, para Romero, “con la factibilidad de esta industria se defendía un *know how* que también era único, ya que si sacamos a algunos electricistas mecánicos, que con lo suyo trabajaban en cualquier parte, los demás tenían una formación industrial muy específica”. Según el relato de Romero “en ese período logramos que el Juzgado de Concursos nos permitiera hacer el mantenimiento de la planta de manera honoraria. Así, unos 90 compañeros entrábamos todos los días a trabajar”.

DE FUNSA A FUNSACOOP

Estatutariamente el sindicato no podía tener actividad comercial ni industrial, por lo que el 5 de noviembre de 2003 se forma la cooperativa FUNSACoop, con 303 asociados. La primera condición para ser socio era ser afiliado al sindicato o a la Asociación de Jefes y Técnicos. Luego, todo aquel que no reclamó su crédito laboral o que lo volcó a la cooperativa quedó habilitado para ingresar.

De esa manera, “por decantación fuimos a la alianza con los Bobre, que fueron los únicos que pusieron la plata sobre la mesa y el 5 de mayo de 2004 participaron del primer remate, comprando el inmueble y algunas de las máquinas. En el segundo remate, en 2006, compramos las marcas de FUNSA y gran parte de la maquinaria”.

Para entonces ya habían entrado en escena Venezuela y Chávez. A través de un acuerdo entre la OPP y el Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio



(MiLCo), de Venezuela, se financian tres emprendimientos: Envidrio, FUNSA y URUVEN. “A través de ese acuerdo conseguimos la financiación para ponernos de pie. Más allá de los mitos que se manejan nosotros recibimos US\$ 280 mil (de los que ejecutamos US\$ 150 mil), Uruven menos de un millón y el resto lo recibió Envidrio. Es más, si hubiera aparecido antes la mano de Chávez hubiéramos pedido cinco, para evitar la asociación con Bobre y tener la integridad de la planta”, explicó Romero.

Buena parte de la financiación se fue en la negociación con los acreedores, con algunos de los cuales hubo problemas hasta que en 2006, en ocasión del segundo remate, no quedó nada que fuera embargable. Pero entre ambos remates se reanudó la producción. Primero la de guantes, en setiembre de 2004 y a partir de abril de 2005 la de neumáticos. Comenzó a incrementarse el volumen de la producción y las ventas y con el paso de los meses se reincorporó toda la plantilla. En sintonía con esto, se recuperó la red de insumos, se reconquistaron mercados como el brasileño (yendo más al norte del tradicional límite de Río Grande y San Pablo), el paraguayo y, uno nuevo, el venezolano. En el “debe” quedó Argentina, ya que durante la inactividad, Bridgestone se quedó con la marca FUNSA.

Una de las características de FUNSA es que depende casi enteramente de insumos llegados del exterior, como por ejemplo de Rusia, China o Guatemala. Esto implica tener una disponibilidad permanente de capital de giro, ya que la materia prima hay que pagarla en plazos cortos bajo la amenaza de paralización de la fábrica.

La capacidad de demanda de Brasil generó un período de bonanza: “2006, 2007 y 2008 habían sido años excelentes, trabajando con toda la plantilla. Seguíamos creciendo, hasta llegar hasta las 450 o 460 toneladas por mes. Era tan bueno el vínculo con Brasil que en ese entonces no se expedía nada por adelantado. Pero en octubre de 2009 cambia la variable monetaria, el dólar en Brasil se va de 1,85 a 2,10, perdemos toda la competitividad lograda y vamos todos a seguro de paro”.

Si en los momentos de paro forzoso se habían aprendido ásperas lecciones, produciendo de manera autogestionaria se percibieron otras realidades no menos duras: “En todo este proceso algo habíamos aprendido sobre el llamado ‘punto de equilibrio’. En nuestro caso eso significa que si la fábrica no hace unas 160 toneladas de producto por mes no tiene viabilidad y estuvimos trabajando mucho tiempo por debajo de ese punto. Por añadidura, una fábrica de neumáticos tiene que estar permanentemente actualizada”.

Si en 2005, Chávez había extendido la mano a FUNSA para rescatarla de la postración, ahora lo hizo abriéndole el mercado: “Son más de treinta millones de habitantes, con un combustible que cuesta 90 centavos de dó-

lar. Después de insistir mucho entramos a ese mercado por intermedio del Estado. Hicimos un contrato por U\$S 5 millones, que terminamos de cumplir este año (2013) y estamos ahora por firmar uno de U\$S 28 millones por un año”.

Sin embargo, el optimismo del acuerdo que se suscribía dio paso a otro sentimiento de difícil definición: “Lo teníamos prácticamente saldado el año pasado [2012], con un acuerdo total en cuanto a montos, volúmenes y tiempos de entrega, pero el FONDES se tomó su tiempo para firmar. Eran los comienzos del Fondo y eso llevó todo el año 2012. Cuando estábamos a punto de firmar, el gobierno venezolano decidió liquidar una partida que tenía Suministros Venezolanos Industriales [SUVINCA], por 1.600.000 dólares, por lo que antes de pedirle a Chávez los 28.000.000 de dólares era preciso liquidar ese saldo y así se hizo. El día que cargamos el último contenedor de esa partida murió Chávez. Se nos complicó todo”.

TIEMPOS Y DESTIEMPOS

Para terminar de enredar la situación vino el período electoral en Venezuela, el ajustado triunfo de Nicolás Maduro y un lapso de incertidumbre: “Allí hay al menos 25 ministerios y sólo cambiaron cinco ministros. Uno de ellos era el titular del SUVINCA, que era con el que negociábamos. Cambió toda la gente y nadie sabía nada. Por suerte largaron a la venta las cubiertas que enviábamos. Fueron unos 17 contenedores de neumáticos que tuvieron mucho éxito. La ventaja nuestra es que al venderle al Estado, éste lo hace con un dólar oficial [6,30 bolívares], mientras los importadores privados calculan sus costos en base al dólar paralelo, que anda llegando a los 30 bolívares”.

En diciembre de 2010, el FONDES adquiere marco legal y en enero de 2011 la cooperativa de FUNSA comienza a elaborar un proyecto de actualización. Según Romero, “el bosquejo que armamos incluso sirvió de modelo para los que se presentaron después. En setiembre es aprobado por el Poder Ejecutivo y enseguida el proyecto se pierde en el Ministerio de Industria [MIEM], mientras en Presidencia estaban esperando que volviera con la firma del ministro, que ya lo había firmado antes que se archivara. Por eso la aprobación del crédito recién llegó en diciembre”.

“En ese período, que va de abril a diciembre de 2012 perdemos un negocio de U\$S 28 millones. Eso nos hubiera permitido estar en actividad y no en seguro de paro como hoy estamos, pidiéndole al Estado prórrogas. Es decir, poniendo plata por ineficiencias ajenas”.

El resumen, que los trabajadores de FUNSA Coop hacen, de esas penurias es que “tenemos que recoger enseñanzas y una de ellas es que si se aprueba un

crédito –en ese caso fue de tres millones y medio- es preciso otorgarlo de inmediato y no perder tiempo en manejar la plata”. “El mecanismo actual es que se mandan las facturas al FONDES, éste las envía a la CND, que es el cajero del FONDES, y ésta paga cuando se acuerda. Ese cumplir a destiempo nos ha traído muchos dolores de cabeza. Es decir, se requiere un contacto más estrecho, incluso por la salud del FONDES, que tiene que auditar permanentemente que el dinero que facilita se invierte como se acordó. Hasta ahora nosotros hemos elevado estados de cuenta pormenorizando todo, pero eso ha sido cosa nuestra. Debiera ser una práctica sistematizada”.

Uno de los problemas que afronta FUNSA Coop, que es común a otros emprendimientos, es la dependencia del mercado venezolano. “El acuerdo que perdimos con Venezuela –esperamos que momentáneamente- nos hubiera permitido realizar eso, ya que además de que colocábamos nuestra producción por un rato largo allá, lo haríamos a precios mejores a los que paga Uruguay y la región. Para tener una idea, hoy Brasil paga US\$ 5,20 el kg de neumáticos, mientras Venezuela anda cerca de los US\$ 9. Dada esa diferencia primero apuntamos a pagarle al FONDES, como corresponde, y luego a entrar en una etapa de actualización tecnológica, porque tenemos una planta con cierto grado de obsolescencia”.

Más allá de que recientemente FUNSA Coop esté prestando asistencia técnica al SUVINCA y a la Corporación de Industrias Intermedias de Venezuela (CORPIVENSA) para instalar una fábrica allá, existen otros problemas que obligan a prestar atención preferencial a FUNSA Coop: “Con FUNSA es muy difícil establecer cadenas productivas, ya que casi todos los productos son importados y necesitamos a Venezuela porque las dimensiones del mercado local nos quedan muy chicas”.

“En cuanto a renovación tecnológica, subsistimos porque estamos ocupando un nicho de mercado especializado en el que somos competitivos, pero ese nicho en cualquier momento lo llena otra empresa. Siendo más drásticos, si esta fábrica no se moderniza se termina. Actualmente lo nuestro es como anillo al dedo para la flota de transporte público de Venezuela, que está muy desactualizada, pero al transporte público nuestro ya casi ni le vendemos”.

Al escribir estas líneas, los trabajadores de FUNSA Coop estaban en seguro de paro, en la incertidumbre sobre lo que sobrevendría con los negocios en Venezuela. A partir de allí viajaron en repetidas ocasiones a Venezuela, hasta que en noviembre de 2013 tuvo que hacerlo el presidente Mujica en persona, al frente de una delegación que, además de FUNSA Coop, integraban Envidrio, Urutransfor y la OPP. Allí Mujica planteó la posibilidad de enviarles alimentos, neumáticos, transformadores y otros artículos, a cambio de la utilización del dinero que Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) le financia a ANCAP por el petróleo que envía.



En marzo de 2014, con la fábrica trabajando, Enrique Romero nos decía: “Ahora se está formando un fideicomiso con ese dinero para enviar estos productos. También esa instancia sirvió para apurar los procesos de contrato”.

A principios de febrero cuando salió la primera partida de neumáticos hacia Venezuela, todavía sin una fórmula clara de pago, Romero expresó que “el problema es que las fórmulas de pago de Venezuela son seguras pero lentas y estamos viendo como temporalmente el FONDES puede hacerse cargo de esos pagos, que les serían reintegrados inmediatamente. Ya mandamos una partida de neumáticos por US\$ 900 mil y la semana que viene mandaremos otra por un millón. Todavía no hemos recibido nada, pero seguiremos produciendo hasta que la espalda aguante. Por el momento cubrimos los insumos más elementales y el salario de los compañeros”.

Actualmente, la situación ha normalizado e incluso FUNSA está tomando personal para atender una producción en incremento con destino a Venezuela. Pero para eso debió mediar una intervención personal del presidente Mujica, una carta privilegiada que no se puede jugar en cada partida.



CAPÍTULO 13

Envidrio: la lucha que no se abandonó

Ubicada en Francisco Solano López (ex Comercio) y Rivera, es decir, en pleno barrio capitalino del Buceo, Cristalerías fue fundada en 1914, en el marco del empuje industrial del primer batllismo y durante todo el siglo XX, su inmensa chimenea señalaba la localización de la que fuera la fuente de trabajo por excelencia de ese barrio tradicional.

El 21 de abril de 1999, a las once y treinta de la mañana, sin que mediara aviso previo, José Gercar, uno de los titulares de la firma, daba a sus trabajadores la noticia del cierre de la empresa. Planteada como irreversible, la decisión de los empresarios estaba basada -al menos retóricamente- en el paulatino predominio del plástico sobre el vidrio hueco, en la devaluación del real y en el rigor de un sindicato que no arriaba banderas. La reunión se cerró con el anuncio de que tenían prontos los haberes para pagar los despidos correspondientes. Entre el personal administrativo y de planta eran entre 250 y 300 los trabajadores que quedaban en la calle.

A la distancia, Daniel García, actual integrante de la Directiva de la cooperativa Envidrio, rememora: “Ante la noticia del cierre, la reacción inmediata fue ocupar”. La idea inicial era ocupar para presionar una salida, pero con el correr de los días se dieron cuenta de que el cierre era definitivo. Decidieron no apagar el horno, el corazón de una fábrica que latió ininterrumpidamente durante tres cuartos de siglo. “Era como una llama de esperanza”, confirma García.

El horno se alimentaba a *fuel oil*, a energía eléctrica y una parte a gas. La suerte quiso que un trabajador descubriera un depósito oculto de *fuel oil* y pudieron mantener encendido el horno durante cuatro meses. Hasta que no se pudo más y la llama se extinguió. No así la esperanza, que siguió manteniéndose durante los 407 días que duró la ocupación. Finalmente exhaustos, el 31 de mayo de 2000, los sobrevivientes abandonan la planta.

García explica que la desocupación de la fábrica se dio por “el desgaste muy grande que teníamos, sumado al hecho de que algunos se fueron jubilando, otros cobraron sus despidos, se sentía la presión del Ministerio del Interior...”

En boca de García, la desocupación en aquel día de invierno es una suerte de viñeta amarga: “Al desalojar, nos fuimos caminando por Comercio rumbo al sindicato y de ahí cada uno fue tomando rumbos distintos”.

Daniel Placeres, actual presidente de la ANERT, agrega que: “antes de desocupar le solicitamos al Poder Ejecutivo que tuviera en cuenta la bonificación de los trabajadores del vidrio, permitiendo que los últimos diez años contemplados para el retiro no se contabilizaran luego del cierre de Cristalerías. Eso porque teníamos claro que para muchos compañeros esa sería la última posibilidad de tener empleo formal”.

Es preciso mencionar que la ocupación de Cristalerías contó con un irrestricto apoyo a nivel social y sindical. En el curso de esos cotidianos encuentros, Juan José Ramos, el malogrado dirigente de la Asociación de Bancarios del Uruguay (AEBU), presentó a los ocupantes a Fernando Cetrullo, un economista con el que darían forma al primer proyecto autogestionario del período, bajo el nombre de Tensilco.

En 2004, algunos trabajadores de Cristalerías que pese a la diáspora persistían en la recuperación de la fábrica, volvieron a contactarse con Cetrullo, esta vez en el BROU. El propósito era *aggiornar* el primitivo proyecto de Tensilco. “Allí invitamos a tres o cuatro compañeros, para no generar falsas expectativas”, recuerda Placeres. De esa reunión y de los trabajos posteriores, saldría el nuevo proyecto y el nombre fantasía ENV, que hoy está impreso en las botellas producidas por Envidrio (cuya razón social es Egibol).

Armado ese proyecto, fue enviado a Chávez en Venezuela y en 2005 se hizo el acuerdo por el cual se apoyaba financieramente la iniciativa a través del Fondo del Sur.

Entre 2006 y 2007 comienza la construcción de la nueva fábrica en el PTIC. Pese a la inyección de capital proveniente de Venezuela, el dinero escaseaba y los trabajadores, ya constituidos en cooperativa, presentan su proyecto en el II Concurso del BROU. Por primera vez en el Banco se presentaba a concurso un proyecto colectivo y entre los 220 que comparecieron salió en quinto lugar.

Con lo logrado de esta manera se completa el armado de la planta de última generación que se erige hoy en el PTIC, cuya piedra fundacional había sido puesta por Tabaré Vázquez y Hugo Chávez en diciembre de 2005. “Allí nos abrimos más y empezamos a convocar a la barra”, cuenta Placeres.

“Yo la estaba pasando mal hasta que a comienzos de 2005 sonó el teléfono: era Placeres convocándome para reunirnos en la sede del Fondo Raúl Sendic. Inmediatamente llegó Gallo, el foguista; Raúl Pérez, el mecánico; el Hueso, el tornero. Así armamos un equipito para entrar a trabajar. Al principio fueron cinco, luego diez, quince, veinte, hasta llegar a sesenta. Se debió recurrir a más gente, entraron hijos de compañeros y hoy somos 108”, relata con orgullo García.

RESURRECCIÓN

El nombre original de la actual Envidrio es Asociación Civil 21 de abril (recordando el día del cierre de Cristalerías) y fue inscrita como tal a finales de 2006.

Las obras de la nueva fábrica corrieron por cuenta de la empresa Campiglia Construcciones, con el concurso de los ex operarios de Cristalerías, “priorizando a aquellos que la estaban pasando peor”, según recuerda García.

La construcción de la nueva fábrica permitió que el 4 de julio de 2008 se encendiera el horno (que tiene que estar veinte días en funcionamiento para ser operativo) y en pocos meses tuvo un mercado que era de entre el 45% y el 50% del que poseía Cristalerías al momento del cierre. En cinco años de expansión ininterrumpida, hoy concentra el 82% de la producción destinada al mercado interno. Es decir, tiene una situación cuasi monopólica en el mercado del vidrio hueco.

Sin desmedro del mercado interno, Envidrio actualmente exporta a Argentina y Chile. También exportó a Brasil, en su primer año de gestión, tres millones y medio de envases y, en el segundo año, envió dos partidas de botellas chicas de cerveza a Paraguay; aunque no fue hasta el tercer año que marcó fuerte presencia en el sector exportador.

Envidrio, en su primer año, realizó una alianza estratégica con Cristalerías del Uruguay. El motivo fue que cuando se hizo el estudio del mercado distribuidor, los cooperativistas encontraron que éste estaba dominado por cuatro empresas importadoras, entre ellas: Coca Cola, Ambev y Cristalerías. Se negoció entonces con los ex patrones, que trajeron al circuito productivo a Ambev y Coca Cola, quedando por fuera un importador que sigue trayendo envases desde Argentina. A eso se suma la línea de aguas, vinos, alcoholes, trabajos ocasionales para Conaprole y últimamente la línea de envases azules para la argentina Quilmes, lo que se extenderá próximamente a empresas cerveceras chilenas.

El acuerdo con las tres empresas solucionó el tema de la distribución, que resultaba deficitario (o directamente imposible) de asumir con medios propios. Con ellos se hizo una alianza por dos años y luego se renovó hasta 2018, por la cual las tres empresas mencionadas se hacen cargo de la distribución del producto. Envidrio se encarga de la fabricación y luego de cubrir todos los costos se reparte la ganancia. Hasta ahora la sociedad ha funcionado, aunque se trate de una sinergia que genera más de una interrogante en términos de futuro.

Al día de hoy Envidrio se encuentra en proceso de expansión. Ya tienen avanzada una nueva planta ubicada también en el PTIC, a la vera de la ori-

ginal, que estará dotada de un horno de 120 toneladas (el actual es de 60), por lo que podrían triplicar la producción.

La empresa venezolana Venvidrio, que tendrá el 50% de la nueva planta, aportará US\$ 14.000.000; y la cooperativa Envidrio US\$ 5.500.000, otorgados por el FONDES para dicho propósito. Venvidrio, ya se hace cargo de la gestión para la exportación de la producción a los países del Caribe y Brasil, donde existe mercado de sobra para la colocación de lo producido.

El acuerdo con Venvidrio se suscribió en diciembre de 2011 durante el encuentro de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC). El mismo, se da en el marco de la Asociación Latinoamericana de Envases de Vidrio (Alenvidrio), que es una alianza estratégica productiva, de transferencia de conocimientos; de compra de insumos, maquinaria y materia prima y de estudio de la unidad de los mercados. A esa alianza original recientemente se sumó Brasil, que está construyendo en Porto Alegre la planta de Brenvidrio. En este emprendimiento está involucrado el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) y el Centro de Cooperativistas de Río Grande do Sul. El proyecto, que está sujeto a la aprobación del Ministerio de Desarrollo Social de Brasil, supone una inversión similar a la de Envidrio, es decir, unos US\$ 20.000.000.

Sin embargo, el proyecto no se agota en su perfil productivo. De acuerdo a Placeres, “la idea no es seguir haciendo indefinidamente botellas, sino buscar un modelo que nos identifique con lo que nosotros planteamos, es decir, que en algún momento podamos vivir en un mundo sin explotados ni explotadores y a eso sólo podemos llegar partiendo de un modelo que distribuya mejor la riqueza”.

En lo que tiene que ver con la democracia interna, las grandes resoluciones que afectan temas de producción, ingreso o puntos importantes, Envidrio las toma por Asamblea. En materia de escala salarial tienen cuatro categorías, a saber: peón, aprendiz adelantado, medio oficial y oficial. El salario del aprendiz está un 5% por arriba de laudo de la rama, pasada esta categoría todos perciben un 20% más de lo acordado en los Consejos de Salarios. En el medio oficial el plus es casi del 50% y en el de oficial es del 70%.

La existencia de las categorías fue parte de un debate. Finalmente la Asamblea concluyó que las categorías, lejos de desestimular, motivan al trabajador a capacitarse, mejorar y entusiasmarse, lo que hasta ahora se ha demostrado en los hechos.

En cuanto a la calificación de mano de obra, García admite que “tenemos nuestros problemas de eficiencia, ya que tuvimos que formar nuevos compañeros en el oficio. Nos costó bastante que los trabajadores más jóvenes se adaptaran al trabajo fabril” y agregó que “el objetivo con los gurises es, por

un lado enseñarles el oficio y por otro transferirles el concepto del trabajo autogestionario, y sobre todo la dimensión utópica que subyace en la idea de Envidrio”.

Por su parte, Placeres recapitula el desarrollo del proyecto luego de quince años del cierre de Cristalerías: “Se dio una coyuntura especial. Nosotros quisimos hacer lo mismo con Tensilco poco tiempo después del cierre de Cristalerías, pero no fue posible. Para eso se requirió de pensamiento político. Pudo haberlo tenido lo que es hoy la oposición, pero no lo hicieron porque estaban impregnados de neoliberalismo y no estaban dispuestos a apalancar al sector productivo. Los mató la ideología”.

Es preciso agregar que Envidrio fue uno de los principales impulsores de la ANERT y uno de los proyectos que tuvo un contacto más personalizado con el presidente Mujica. Se podría añadir que la peripecia de la reconversión de Cristalerías a Envidrio, seguida de cerca por el mandatario, fue una de sus principales fuentes de inspiración para generar una herramienta como el FONDES, que incipiente en su enunciación (aún no ha tenido sanción legal), ha significado un formidable respaldo para el movimiento autogestionario.





CAPÍTULO 14

URUVEN: asignatura pendiente

El tercer beneficiario del préstamo del Fondo del Sur fue el colectivo de curtidores de la ex Midober's, reconvertido en cooperativa como URUVEN. "Acá se trabajaba de lunes a domingo y se exportaba al ex bloque socialista: Unión Soviética, Polonia, China, Alemania, Cuba. No había nada que no se exportara, se trabajaba todo. Éramos los dueños del Paso Molino. Nos llovían los créditos". Las palabras pertenecen a Ramón Martínez, integrante de la Dirección Nacional de la ANERT y cooperativista de UruVen (ex Midober's).

Con un sindicato fundado en 1984, Midober's era una de las empresas más fuertes de la rama. Tenía 800 trabajadores en plantilla y el 99% estaba afiliado al sindicato, que era la columna vertebral de la Unión de Obreros Curtidores (UOC). Román Cuadro, otro de los integrantes de URUVEN, es más tajante: "En realidad entre 1996-1997 los que aguantábamos la sindicalización en el sector éramos nosotros. En las curtiembre fuertes, Zenda, Curtifrance, París, por ejemplo, no había sindicato".

El dueño de la curtiembre era Haris Eslafork y la debacle de la empresa coincidió con su muerte y el derrumbe del ex campo socialista. Sin embargo, el colapso del bloque fue un proceso gradual: "Ya antes de que se oficializara la crisis de la URSS [Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas] y sus aliados, vivíamos una situación difícil. Llegamos a hacer cuatro turnos de seis horas para que no fuera nadie al seguro de paro y eso dio resultado por unos meses. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social era nuestra segunda casa. Suscribíamos acuerdos y se violaban. A partir de 1993-1994 fuimos los que inauguramos las prórrogas de seguro de paro por 18 meses", relató Martínez.

“A pesar de eso hasta 1997 teníamos trabajo y comparativamente un buen salario. A partir de allí comenzamos a ir barranca abajo. Ya nos debían aguinaldos, licencias...hasta que en junio de 1997 nos dan un aguinaldo de \$100, lo que generó un conflicto importante. El 10 de setiembre ocupamos la planta”, describió Martínez.

“Teníamos claro que sin ingreso no hay ocupación que banque, por lo que, al conseguir trabajo con los mismos dueños de Midober’s la transformamos en ‘ocupación productiva’. Es decir, que de empleados de Midober’s pasamos a ser fasoneros de los mismos patrones. Obviamente que eso entraba en la estrategia de la patronal, porque ese acuerdo se hizo dos días antes de que se concretara el embargo de la fábrica, ya que nosotros reclamábamos los créditos impagos. La posibilidad de que trabajáramos difería esa instancia. En definitiva, optamos por la alternativa que nos permitía conservar el trabajo. Parte del acuerdo fue la cesión, por parte de la empresa, de un porcentaje de los saldos que no se habían exportado para que nosotros cobráramos lo que se nos adeudaba. De hecho, Midober’s ya estaba embargada. Le debía 40 millones de dólares al BROU, 30 [millones de dólares] al BPS; porque nos descontaba los aportes y se los embolsaba. Es decir, que era un vaciamiento en toda la línea”.

En realidad, la “ocupación productiva” le convenía a la empresa, ya que al tiempo que difería el remate se aseguraba el mantenimiento de la planta. Según afirma Cuadro “Midober’s ya estaba haciendo fasón antes del cierre, especulando con el enjuague de la deuda. Una curtiembre es muy corrosiva. Un ‘paráte’ la reduce a chatarra. La ocupación fue por los créditos laborales, pero después se empezó a acordar para trabajar”.

“Se vendían saldos de exportación para cobrar créditos laborales y al fin se cobró de esa manera entre un 37% y un 38% de lo que se debía y nos dejaban hacer uso de las máquinas con el control de tres personas de la empresa. Para bancarlos se destinaba el 6% de la venta de los stocks. Así se funcionó hasta 2001 o 2002. En ese período trabajamos en forma permanente, con la ‘ribera’²⁹ en plena actividad”.

“Una de las empresas que abrió el fuego y nos dio la confianza para volver a laburar fue El Águila, hoy cooperativa. Ahí empezó una etapa de cambio de nuestra cabeza, ya que fue muy difícil reconvertir la dirección del comité de base en coordinadora de trabajo. Hoy quedamos 30”.

Martínez narra que “después que El Águila rompió el fuego dándonos cueros para fasonear, le siguieron Branáa, París, Dauphine, Curtifrance, Ceferino...Ese fue el período de 1998-1999 y trabajamos por lo menos para

29 Sección de la planta dónde se procesa el cuero húmedo.

siete clientes y hacíamos dos mil metros por día. Teníamos dificultades ambientales, las piletas no estaban en condiciones, lo que paradójicamente nos facilitaba las cosas, ya que la parte más cara del proceso de producción son precisamente las piletas de tratamiento. En el 2000 sobreviene la aftosa, las empresas que crecían jugaron al achique y se terminó el trabajo a fason”.

“Hoy está pasando que las curtiembres están llenas de pedidos y falta el cuero. Los chinos se están llevando los cueros salados y no hay ninguna normativa para impedirlo. Para sacar un cuero sin procesar de Brasil hay que pagar 19 dólares, Argentina cobra 13 y nosotros cobramos cinco”.

“A eso debe sumarse la exportación de ganado en pié, que es una válvula que tiene el productor rural para no ser rehén de la industria frigorífica, que es la que regula el precio del ganado y por consiguiente la entrada del cuero, según el período del año del que se trate”.

“En el consumo pasa algo parecido. Ante la carencia de cuero recurrimos a lo que se llama el ‘despojo garra’, que es el recorte de partes del cuero que no conforman la pieza entera. Eso se junta, se pone en un fulón³⁰, se pela y se procesa para ser usado en la producción de gelatina. El mercado al que recurrimos fue el argentino, concretamente a la empresa Leiner International, que procesa lo que antiguamente trabajaba acá Colagel, a quiénes dimos una mano donándoles la garra”.

Luego, Martínez toca un punto que es común a otros emprendimientos, a saber, la relación entre la razón social con la que se opera y la naturaleza de los vínculos de trabajo: “A falta de otra cosa entre 2001 y 2008 trabajamos la garra y en 2006 nos conformamos en cooperativa, porque era un requisito que nos pedía Venezuela. Hasta ese momento facturábamos como sociedad anónima, pero al margen de la figura jurídica el sistema de autogestión lo teníamos claro y facturábamos repartiendo de manera equitativa entre todos. Todos ganábamos el mismo valor hora y lo único que hacía la diferencia era la cantidad de horas trabajadas y todo lo resolvíamos mediante asamblea”.

“En 2005 nos contactamos con Venezuela. Vino gente de la Embajada, les mostramos la fábrica, los procesos de producción y les dijimos que lo que no teníamos era capital de giro y que los bancos no nos daban nada sin garantía. La pregunta que nos hizo la embajadora fue sobre cómo podíamos pagar nosotros un préstamo. Le respondimos que con conocimiento. Ese mismo año fuimos a Venezuela y comenzamos a hacer contactos”.

“Simultáneamente teníamos contacto con la patronal de Midober’s y ante la pregunta de cuál era el precio de la fábrica nos contestaron que un millón de

30 También llamados “bombos”, son grandes tambores giratorios en los cuales se realiza parte del curtido del cuero.

dólares. Ese fue el dinero que le pedimos a Venezuela. Ni se nos ocurrió pedir algo más para tener un saldo para la renovación de maquinaria o los insumos. Lo convenido previamente era que se iban a otorgar cuatro millones para Envidrio, un millón para nosotros y US\$ 450 mil para FUNSA. En total eran casi seis millones de dólares, pero les pasaron mal la cifra a los venezolanos y facturaron por cinco. Allí empezamos a achicar y nos correspondieron US\$ 800 mil, después de una discusión interna que se laudó en la OPP”.

Hecho el acuerdo, los dueños de Midober’s levantaron el precio. “Ya no era un millón sino un millón y medio, por lo que no pudimos acordar nada. Salimos a buscar emplazamiento y fuimos primero al PTI del Cerro, pero teníamos problemas de agua, después al frigorífico Castro, luego a Peñarol, pero era declarada zona verde por la IMM...”

“En esa búsqueda, el dueño de Curtifrance nos ofreció la planta de Campichuelo y Santa Lucía, zona de curtiembres. Era una tapera y no la usaba, pero como el hombre sabía que teníamos US\$ 800 mil, nos pidió US\$ 790 y puso como cebo que nos dejaba unas maquinitas. Al final le dijimos que teníamos US\$ 500 con IVA incluido y firmamos por US\$ 499. Nos quedaban US\$ 300 mil para comprar los fulones, a lo que sumamos otras máquinas -entre ellas una planta de tratamiento- de una curtiembre cercana a Pando que estaba al borde de la quiebra. Y allí se nos fue la plata de Venezuela”.

“Así que fuimos al FONDES y otra vez nos equivocamos o hubo algún error de interpretación. Precisábamos un millón y medio y terminamos pidiendo US\$ 600 mil, a los que tampoco incorporamos el IVA. Y esa es la plata con la que ahora estamos tirando para poner la planta a punto. Hay que agregar que igualmente tenemos las puertas abiertas del FONDES y el resultado de las auditorías que nos hicieron fue excelente”.

EL FIN DE LA “GARRA”

“Con la garra fuimos trabajando hasta 2008 y el 28 de abril de 2009 nos desalojaron. La empresa tenía actores políticos muy importantes, como Glodofsky, Lacalle, Sanguinetti o el ex canciller Juan Carlos Blanco, que incluso integraba el directorio de Midober’s. Luego de la intimación que nos hizo la IMM para la clausura, que se sumó al juicio que venían llevando los acreedores de la ex Midober’s, nos llegó el desalojo y no pudimos procesar más cuero. Sin la planta, conformamos una cuadrilla que hacía trabajos afuera, y un servicio de vigilancia para la IMM. Eso duró hasta hoy, es decir, un período de cuatro años y medio”.

“Después empezó la lucha por destrabar la plata que habíamos recibido de Venezuela, la que estaba en la OPP desde 2005 y no se liberaba. El triunfo

electoral de Mujica coincidió con el período octubre-noviembre en el que nosotros hicimos el negocio que nos trajo a este local. Habíamos pasado todo el período de Tabaré buscando que la OPP nos destrabara el dinero que nos había asignado Hugo Chávez. La plata nuestra se entró a liberar cuando fue Chávez al PTIC y al mismo tiempo el presidente cambió las autoridades en la OPP. Allí recién hubo voluntad política para destrabar el tema”.

“Actualmente, estamos ejecutando el préstamo que nos dio el FONDES para actualizar la planta. Llevamos ejecutado el 70% de los US\$ 600 mil que recibimos. Al respecto queremos decir que fue notable la eficiencia con que el FONDES nos atendió, que ya en setiembre de 2012 lo aprobó. En realidad ya en julio de 2013 deberíamos estar produciendo, pero el atraso en la entrega de tres máquinas fundamentales que importamos nos retrasó todo. Todo partió de un error de diseño del proyecto. Se compraron primero máquinas que adquiriríamos en el mercado local y que nos llegaban en seguida y se dejó para el final las importadas y hubo un desfase en los tiempos. En este caso se atrasaron los proveedores. Las máquinas llegan de Rusia, Japón y Alemania y son de mejor calidad -hechas a nuevo- y más baratas que las que conseguíamos en la región. Hay que agregar que toda la tecnología que incorporamos es de punta y va a servir como modelo para el *aggiornamiento* del resto de las curtiembres, particularmente en el tema de la normativa ambiental”.

Uruven se inaugurará el 4 de agosto (luego de un lustro de paralización, lo que en los tiempos que corren es mucho), con la moderna maquinaria adquirida. Pero lo hará fasonando para las curtiembres más grandes, las que tienen la escala, el capital de giro, la red de negocios y los contactos para procesar el cuero entero. De hecho, al igual que El Águila, se limitarán a procesar el pelambre y el *wet blue*³¹, dos segmentos del tratamiento del cuero y no precisamente los más rentables. Están reconstruyendo las líneas de venta y de negocios y salen al mercado sin otro patrimonio que la planta y su *know how*. Es que en algunos renglones (por ejemplo: carne, cuero y lanas), la autogestión no puede ocupar más que nichos de mercado, a condición de que exista una política dirigida a la creación de cadenas productivas, algo que si se generalizara inquietaría al capitalismo y podría generar un cambio en el sesgo de la historia.

31 *Wet blue*: cuero curtido, húmedo y sin terminar

CAPÍTULO 15

La fundación de la ANERT

El 11 de octubre de 2007 se crea la ANERT. Sus miembros fundacionales fueron FUNSA, Envidrio, Molinos Santa Rosa, Cofuesa, Cooperativa Victoria, URUVEN, COPDI, COLASE, Ingraco, Stiller, ALUR, Niboplast y Supermercado El Cine. La presentación se realizó mediante un acto masivo en el local del sindicato de FUNSA.

Algunas de estas empresas autogestionadas ya no existen o no forman parte de la ANERT, lo que da cuenta de lo dinámico y trabajoso del proceso de agregación y desagregación de empresas.

Por ejemplo, Stiller, que operaba en el ramo de la grifería, desapareció, lo mismo que el Supermercado El Cine. Otro de los fundadores de la entidad, la cooperativa de plásticos Niboplast cerró a fines de 2010. La cooperativa de las trabajadoras textiles de COPDI, formada luego de durísimas luchas, también corrió el mismo destino. Algo análogo sucedió con ALUR, una empresa autogestionaria de fabricación de alambre en Canelones. Por su parte, la gráfica INGRACO aún existe, pero al igual que muchas otras cooperativas, tiene una relación discontinua con las nucleadas en la ANERT.

Hasta ese momento, algunas de estas empresas, concurrían a la Comisión de Desarrollo del PIT-CNT, pero no lo hacían formando un frente unificado. Es precisamente de esa necesidad de la que nace la ANERT, que hasta ese momento no tenía una representación que la legitimara.

En la ANERT se da la conjunción de cooperativas y sociedades anónimas. Sin embargo, más allá de la figura jurídica que adoptaran (a menudo por mera conveniencia), tenían un denominador común, que era su acuerdo de qué era lo que debía caracterizar a una empresa autogestionada.



AS
Ecuador
316 43
**ANERT
URUGUAY**

COOPERATIV



La realización de ese acto fundacional, no solo permitió la creación del bloque de lo que por entonces se denominaba “empresas recuperadas”, sino que generó ciertos resquemores en el PIT-CNT, que se sintió postergado en la convocatoria.

Inmediatamente se produce el encuentro con la central y se diseña la base programática que explicaba la visión que desde la ANERT se tenía de lo que debía ser una empresa autogestionada. Uno de los puntos fundamentales estaba referido a la naturaleza de la relación de los trabajadores en el seno de la empresa. Debía quedar claro siempre que la condición de empleado era provisional. O sea, que pasado un tiempo, el mismo debía ser integrado a la cooperativa o quedar por fuera de la plantilla. Ya la ley de cooperativas había avanzado en este aspecto, autorizando a tener un 20% del personal en condiciones de dependencia. El avance que la ANERT hizo fue que ese 20% no podía ser un porcentaje que enmascarara una relación de ajenidad con la cooperativa. Otro de los puntos relevantes, tenía que ver con la relación del emprendimiento con la rama sindical a la que pertenecía.

Aun no existía el FONDES, pero en ese período inicial tuvo un papel importante el Fondo Raúl Sendic (FRS), que se planteó junto a la ANERT crear un pequeño fondo de capital de riesgo, lo que permitía solventar, a modesta escala, los gastos que tenía la ANERT.

El papel del FRS, para dotar de una mínima logística a la ANERT, en el respaldo de los emprendimientos autogestionados, fue muy silenciado. Aún menos conocido es el trabajoso y discreto despliegue realizado por el FRS para crear organización en los sectores más castigados de la sociedad, por lo que dedicaremos un capítulo a su peripecia.

La ANERT y el PIT-CNT conformaron un documento con puntos de acuerdo en 2007, que fue reformulado en marzo de 2011, como base programática del colectivo de las empresas autogestionadas. Éste expresa que “un emprendimiento autogestionado por los trabajadores tiene que satisfacer las siguientes características”:

La primera es que “deben conformar un colectivo en el cual todos los trabajadores que participen deben estar asociados al mismo, o sea, no debe haber asalariados. No se debe fomentar la explotación de unos trabajadores por otros. La necesidad de integrar nuevos trabajadores al proceso productivo, que inicialmente serán asalariados, establece la necesidad que exista un tiempo acotado para su participación de esta forma, luego del cual deben pasar a formar parte del mismo como asociados”.

La segunda es que “deben gobernarse democráticamente, respetando el principio fundamental de la democracia directa de un trabajador, un voto. Creemos fundamental esta característica pues permite la eliminación de

formas de control y dominación encubiertas, abriendo la posibilidad de la educación a través del ejercicio de las responsabilidades”.

En tercer lugar, “deben estar asociados en la propiedad de los medios de producción (herramientas y/o materia prima), en los bienes inmuebles y en la propiedad intelectual asociada. Podríamos resumir que deben detentar la propiedad social colectiva de medios de producción (herramientas y/o materia prima, bienes inmuebles y bienes intelectuales)”.

El cuarto y conciso punto expresa: “Debe asegurarse el reparto equitativo de la riqueza generada”.

El quinto dice: “No debe existir costo para la integración de nuevos trabajadores al emprendimiento como asociados”.

El sexto reza que “debe existir un relacionamiento solidario con la comunidad”.

Luego, “debe contemplarse las normas de preservación del medio ambiente”.

El punto siguiente especifica que “deben apuntar al encadenamiento con otros emprendimientos de la economía social. La solidaridad intercooperativa es uno de los principios básicos del cooperativismo”.

Por añadidura, “se debe apuntar al mejoramiento de las condiciones de trabajo, como forma de defender las reivindicaciones históricas de los trabajadores”.

Prosigue con que “todos los emprendimientos generados por los trabajadores tienen una etapa de acumulación de capital a través de la realización de importantes jornadas de trabajo voluntario sin la retribución adecuada y respetando condiciones dignas de trabajo; en la medida que no cuentan con un capital inicial de inversión. Es su forma de inversión pues solo se cuenta con su fuerza de trabajo. Esta etapa debe ser acotada en el tiempo y no transformarse en su razón de existencia”.

Por último, “el emprendimiento debe contar con un comité de base sindical que nuclea a sus trabajadores afiliado al sindicato correspondiente. En el caso que la organización sindical esto no lo contemple, debe trabajar para lograrlo. Un movimiento verdaderamente cooperativo, que se plantee trabajar por la transformación social, debe estar en el seno de la clase obrera”.

En los hechos, este conjunto de principios no ha sido cumplido al pie de la letra por los emprendimientos que componen la ANERT. Sin embargo, al recapitularlos en particular, veremos no sólo que cada uno de ellos tiene particularidades específicas que lo constituyen, sino además que aquellos que más fielmente expresan este compendio de normas, han sido los más

exitosos, los que han permanecido en el tiempo y los que gozan de mejor salud, independientemente de la forma jurídica bajo la cual operen.

Tampoco es enteramente cierto que la enunciación de estos puntos constituya un laudo definitivo a las diferencias existentes entre la ANERT y el PIT-CNT, más allá de que en el Congreso de la Central de Trabajadores de 2011 se aprobó la integración de la ANERT.

En dicha ocasión, el PIT-CNT aprobó una moción que decía: “Asociado a este proceso de expansión de la actividad del Estado, aparece otra forma de tránsito que potencialmente está relacionado a peculiares procesos de socialización de la propiedad y la gestión de los medios de producción. Se trata de las diferentes formas de participación de los trabajadores en la gestión, y en particular de las empresas recuperadas y/o formadas por los trabajadores. Estas unidades productivas integran objetivamente el movimiento obrero, entran en tensión con los formatos capitalistas de producción y gestión, es papel de la organización consciente hacer que esta pertenencia objetiva, también se refleje en la ideología de los trabajadores involucrados, principalmente a través de la pertenencia de los trabajadores implicados en estas experiencias al sindicato de rama”.

En junio de 2010 la ANERT pide una reunión con el presidente de la República, el que se muestra sensible a sus planteos y allí empieza a dibujarse el decreto que habilitaría la creación del FONDES. Mujica dice textualmente a los cooperativistas: “Tengo una caja chica que no da para mucho. Pero vamos a pensar algo”.

La reunión de junio es el precedente directo de la sinergia que se establecería entre la ANERT y el Poder Ejecutivo. De allí a la incorporación del decreto habilitante del FONDES a la Carta Orgánica del BROU, quedaría un trecho breve.

Sobre fines de 2013 las empresas recuperadas o autogestionadas abarcaban entre 3.100 y 3.200 trabajadores, lo que representa un 2,5% de los trabajadores activos en Uruguay.

CAPÍTULO 16

La creación del FONDES

El artículo 40 de la Ley 18.716 de fecha 24 de diciembre de 2010, norma que modificó la Carta Orgánica del BROU, estableció que el Poder Ejecutivo pueda requerir contribuciones adicionales de hasta un 30 % de las utilidades netas del Banco para la creación de fondos con el objetivo de apoyar el financiamiento de proyectos viables y sustentables que resultaran de interés a juicio del Poder Ejecutivo.

Este artículo encomendó al Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), reglamentar la forma de funcionamiento de los fondos a crearse.

Es así que el FONDES nace a la vida jurídica por el Decreto 341/2011, del 27 de setiembre de 2011, en acuerdo entre el presidente de la República y el titular del MEF. Posteriormente, con fecha 12 de abril de 2013 se dicta el Decreto 117/013, en el que se modifican algunos artículos del anterior.

Dentro de los objetivos que el FONDES se traza se encuentra el de dar asistencia y soporte a “proyectos viables y sustentables, en particular aquellos que por el tipo de producto o actividad aporten a la comunidad y, fundamentalmente, los que incrementen la productividad de los factores de la empresa, con la finalidad de promover, desde el nivel microeconómico, la concreción de los lineamientos objetivos estratégicos definidos por el Gabinete de Desarrollo Productivo” (artículo 2 del Decreto 117/013).

Se establece como cometido del Fondo para el Desarrollo el de apoyar a emprendimientos con participación de sus trabajadores en la dirección y en el capital de las empresas, priorizándose los casos de autogestión en donde de acuerdo al artículo 3° del Decreto 341/11 se conjuguen la propiedad del capital, la gestión empresarial y el trabajo en el mismo núcleo de personas.

El FONDES se crea originalmente con cuatro sub fondos: el Fondo de Asistencia Técnica No Reembolsable, el Fondo de Garantía de Crédito y de Instrumentos de Mercado de Valores, el Fondo de Financiamiento y el Fondo de Capital Semilla y de Capital de Riesgo. Posteriormente, por el Decreto 117/013 se agrega el Fondo de Bienes de Activo Fijo.

En cuanto a la forma en que está constituido el FONDES, podemos apreciar que tiene como estructura un Comité de Supervisión, una Junta de Dirección y una Unidad Técnica que se encuentra bajo la órbita de la OPP.

3

El 111



MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
Montevideo.

27 SEP 2010

VISTO: la resolución por el artículo 40 de la Ley Nº 18.716 de la Ley de Presupuesto de 2010 (Cuenta General del Sector de la República) para apoyar el financiamiento de proyectos viables y sustentables de interés a juicio del Poder Ejecutivo.

RESULTANDO: que el artículo 40 de la Ley Nº 18.716 encamina al Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, la forma de funcionamiento de los fondos a crearse.

CONSIDERANDO: I) los lineamientos del Gabinete de Desarrollo Productivo, en particular aquellos encaminados a definir y promover sectores considerados estratégicos y, desde el nivel microeconómico, la especial atención a proyectos de autogestión, donde se conjuguen la propiedad del capital, la gestión empresarial y el trabajo.

II) los cometidos que la Constitución de la República en su artículo 230 y el Decreto 96/985 otorgan a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, como órgano asesor del Poder Ejecutivo en materia estratégica para la formulación de Planes y Programas de Desarrollo.

ATENTO: a lo expuesto.

**EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA
DECRETA:**

ARTÍCULO 1º. - Créase el Fondo para el Desarrollo (en adelante el artículo 40 de la Ley Nº 18.716 de 24 de agosto de 2010), para apoyar el financiamiento de proyectos productivos y sustentables que resulten de interés a juicio del Poder Ejecutivo, en particular aquellos vinculados a sectores estratégicos de autogestión.

ARTÍCULO 2º. - Son objetivos del FONDES financiar a proyectos que siendo viables y sustentables, aporten a la comunidad incrementando la productividad de los factores de producción, desde el nivel microeconómico.

PA/ado

El Comité de Supervisión está integrado por los titulares del MEF, el MIEM, el MTSS y el director de la OPP. Con respecto a sus potestades, las mismas consisten en aprobar y actualizar periódicamente los reglamentos de los sub-fondos o fideicomisos especializados que integren el FONDES. También debe fijar las metas de portafolio, las metas según el tipo de emprendimiento y las estrategias, acciones y el presupuesto relacionado a su cumplimiento.

Según lo previsto en el artículo 7 del Decreto 341/11, los recursos del FONDES, organizados en sub-fondos o fideicomisos con los límites que fijará anualmente el Comité de Supervisión, serán administrados por un fiduciario financiero profesional autorizado a operar como tal por el Banco Central del Uruguay (BCU).

En lo que respecta a la Junta de Dirección, la misma está compuesta por tres miembros, un representante del presidente de la República quién es el encargado de presidir, un representante permanente de la OPP y finalmente un representante del MIEM. De esta manera vemos como el FONDES se desenvuelve bajo la órbita del Poder Ejecutivo, con una fuerte influencia de la OPP.

Los integrantes de la Dirección son honorarios, salvo el presidente, quien recibe una retribución a cargo del FONDES, de acuerdo a lo que determine respectivamente el Comité de Supervisión.

Entre las principales facultades que tiene la Junta de Dirección podemos enunciar: aprobar los presupuestos de funcionamiento y el plan anual de actividades, adoptar resolución acerca de los proyectos que la Unidad Técnica proponga, dar las instrucciones necesarias al fiduciario relativas al funcionamiento y administración del FONDES y evaluar el desarrollo de los proyectos apoyados por éste.

También juega un rol importante el Gabinete de Desarrollo, el cual debe reunirse por lo menos una vez cada seis meses para tratar temas exclusivamente relacionados con el FONDES.

Por último, en lo que respecta a la estructura orgánica del FONDES, tenemos a la Unidad Técnica (UT). La misma tiene como cometido trascendental el de asesorar a la Junta de Dirección con respecto a los rubros, actividades, sectores y regiones a priorizar por las acciones de cada sub-fondo; estudia y analiza también la oportunidad y conveniencia de desarrollo de nuevos sub-fondos -lo que en los hechos sucedió con la creación del Fondo para Bienes de Activo Fijo- y también analiza cada solicitud que se presenta asesorando sobre la viabilidad y sustentabilidad de cada proyecto. Más adelante analizaremos a fondo el funcionamiento de la Unidad, la cual juega un rol clave en el andamiaje actual del FONDES.

Continuando con el análisis del FONDES, sin perjuicio de las utilidades que el BROU destina con los límites que la normativa dispone, se prevén otros ingresos con los cuales se puede mantener e incrementar los recursos.

Estos pueden ser partidas presupuestales y extra presupuestales o de cualquier otro tipo que se puedan destinar a esos fines; intereses de créditos conferidos; intereses, tasas y comisiones cobradas por el otorgamiento de garantías; así como también recursos provenientes de la recompra de cuotas de capital accionario aportado en proyectos en los que hubiera sido ese el apoyo otorgado.

El FONDES, entre sus principales características, tiene como cometido capacitar a los diferentes niveles de trabajadores que participen en emprendimientos apoyados por el Fondo. La normativa habilita al mismo, tanto a financiar como a apoyar, planes concretos de capacitación o mejoras de gestión, así como la adaptación para el cumplimiento de normativas ambientales, incremento de la productividad u otros que puedan ser presentados por las empresas. Para esto se prevé la posibilidad de que el FONDES actúe en coordinación con otras instituciones, tanto estatales como no estatales.

Finalmente, pero no menos importante, es destacar la necesidad de que la mayoría de los proyectos que se presentan al FONDES para solicitar o recibir asistencia y soporte financiero tienen que contar con la Declaración de Interés por parte el Poder Ejecutivo.

El Decreto 341/11 excluyó, con pertinaz acierto de esta exigencia, a proyectos que reciban asistencia y/o soporte financiero por montos que sean inferiores a 200.000 Unidades Indexadas (UI), así como los que se instrumenten a través del Fondo de Garantía (FONGAR). Esta reforma evidentemente tiende a hacer más ágil el trámite para aquellos emprendimientos donde el monto requerido no es de mayor volumen monetario, excluyendo también el referido requisito al FONGAR.

LA UNIDAD TÉCNICA

La UT cumple un rol fundamental en el accionar del FONDES. Su principal cometido se centra en asesorar a la Junta de Dirección sobre las distintas solicitudes de participación en los diversos sub-fondos.

Jorge Varela, contador y responsable de la Unidad nos dice que: “Las tareas de la UT consisten en recibir el proyecto como tal y a partir de ahí se empiezan a estudiar dos cosas, si es elegible, es decir, si a la ventanilla FONDES es a la que corresponde financiar ese proyecto y, si así fuera, se pasa al estudio de la viabilidad y que sea sustentable el proyecto en caso de que haya un financiamiento”.

Puede ser también que necesiten un fondo de financiamiento de asesoramiento técnico. Ahí lo que se estudia son las necesidades de ese asesoramiento que requiere el emprendimiento para después hacer un informe y elevarlo a la Junta.

La UT es quién ingresa el proyecto a la ventanilla FONDES formalmente y después estudia la elegibilidad y la viabilidad sin importar para que fondo fuere.

“El FONDES lo que está financiando hoy son proyectos autogestionados, a veces llegan sociedades anónimas con dos o tres socios con una cantidad de empleados atrás, ahí se les manifiesta que no es la ventanilla FONDES la que corresponde. Algunos lo entienden, otros no tanto, en esos casos no ingresan el proyecto pero se le sugieren alternativas, por ejemplo la ANII [Agencia Nacional de Investigación e Innovación], en otros casos se llegan a hacer contactos con alguna agencia del BROU. Se trata de guiarlos entre varias ventanillas del Estado o afines, ya sea el Ministerio de Industria, INEFOP, INACOOOP, C-Emprendedor o Uruguay XXI”.

Hay también emprendimientos que se encuadran dentro de la ventanilla FONDES pero que lo llevan a otra ventanilla para trabajar de forma conjunta, en forma simultánea.

La UT cumple otras funciones como son la de asesorar a la Junta de Dirección durante el proceso anual de definición de los montos a destinar a cada uno de los sub-fondos que integra el FONDES y también la de hacer un seguimiento del proyecto aprobado.

Según Varela, “el Decreto es mucho más amplio de lo que hoy realmente están haciendo. El tema también es de estructura, la UT es pequeña en cuanto a funcionarios”. Esta se encuentra compuesta por su responsable, Jorge Varela y un equipo de cuatro técnicos entre los cuales hay un abogado, dos economistas y una socióloga.

Desde su creación, se han presentado al FONDES cerca de treinta proyectos, entre los ya aprobados y los denominados elegibles. Sobre el tema, Varela nos explica que: “La puesta en marcha del proyecto, tanto el estudio como el seguimiento llevan un buen tiempo. Esos tiempos son muy dispares, se había estimado un lapso cercano a los seis meses entre la entrada del proyecto, la determinación de su elegibilidad, la aprobación por la Junta, su estudio -90 días aproximadamente- y nuevamente su elevación para su definitiva aprobación”.

“En promedio más o menos son seis meses, incluso en algunos se necesita la declaración de interés por parte del Poder Ejecutivo. Esa fue una modificación del nuevo decreto en la que se establece que para los proyectos de hasta

200.000 UI no es necesaria dicha declaración, si es superior sí, en todos los casos. Eso lleva un tiempo más, unas cuatro semanas aproximadamente”, detalló el entrevistado.

En lo que respecta a la utilización de los distintos sub-fondos, sólo se ha recurrido a tres: al Fondo de Asistencia Técnica No Reembolsable, al Fondo de Financiamiento y al Fondo de Bienes de Activo Fijo. No se ha recurrido al Fondo de Garantía (FONGAR) y al Fondo de Capital Semilla (FONCAP).

Desde el FONDES se viene trabajando para incorporar al FONGAR al protocolo Sistema Integral de Garantías (SIGA) que exige el BCU. De esa forma el sistema autogestionado quedaría en condiciones de acceder a ese fondo. Sobre el otro fondo hasta ahora no utilizado, el Fondo de Capital Semilla, también se está trabajando sobre determinados protocolos que permitan hacer viable el acceso.

En relación al tema, Jorge Cabrera nos comenta lo siguiente “Antes todas las utilidades que venían del BROU se repartían por partes iguales entre los cuatro sub fondos y quedaba un 20 % de remanente, de libre disponibilidad y una de las modificaciones del Decreto 117/013 fue que el Comité de Supervisión del FONDES, a iniciativa de la Junta de Dirección, pueda distribuir de otra manera, eso para no tener parados varios millones de dólares”.

La UT ha sido hasta ahora el área trascendental del andamiaje del FONDES, por ella pasan los proyectos para su estudio y es ella quien en definitiva eleva a la Junta de Dirección un informe sobre la viabilidad y sustentabilidad de los emprendimientos, sin perjuicio de que dicho informe no tiene el “rótulo” de vinculante.

Sin embargo, y así lo reconocen sus propios integrantes, la UT ha tenido algunas falencias internas y externas, las que van desde el poco personal con el que cuentan, pasando por la propia inexperiencia, la que se procura adecuar a los tiempos y necesidades de quienes recurren al Fondo -en la mayoría de los casos con gran urgencia-, hasta la mera demora por la falta de una firma de la Junta de Dirección para que el proyecto sea aprobado.

CAPÍTULO 17

El marco teórico

Este trabajo no pretende internarse en las discusiones teóricas en relación al tema de la economía social, sino dar cuenta del desarrollo de los emprendimientos autogestionados en sí mismos.

No obstante, debemos dar un pantallazo sobre el marco teórico en el que se desenvuelve la autogestión, teniendo en cuenta que hasta la propia denominación utilizada para designar el fenómeno sigue siendo objeto de polémica. Lo haremos recurriendo a las opiniones vertidas por protagonistas vernáculos del debate.

El economista Daniel Olesker³² advierte que ese debate “nos ha traído más daño que beneficio. La discusión de si este movimiento es cooperativo o autogestionario puede llevar a confusiones. Personalmente me gusta más el término autogestión, a otros les puede gustar más economía social, a otros solidaria, otros prefieren basarse en definiciones más jurídicas, como lo cooperativo, pero todos estamos teniendo una mirada común sobre la economía colectiva de los bienes que vamos a usar, ya sea para producir, para distribuir, consumir o para lo que fuere”.

Luego, Olesker se refiere al documento elaborado por la Comisión de Programa del Frente Amplio en el área de Economía Social y Solidaria, calificándolo de “muy bueno, porque llega a una definición lo suficientemente amplia y abarcativa como para que todos podamos sentirnos representados”. Sin embargo, expresa que “en el documento de economía, hay una mención positiva a la promoción de la economía social, pero junto con decenas de menciones sobre la inversión extranjera y otros conceptos que nada tienen que ver con el tema en cuestión”, por lo que se trataría, en el futuro, “que este sector de la economía abra espacios para una visión diferente”.

Para Olesker, “avanzar en la constitución de un sector de la economía social, contribuye al tránsito del capitalismo al socialismo, en tanto contribuye a modificar las relaciones de poder en el interior del proceso económico”.

Luego, “porque genera una cultura contra hegemónica, desde el punto de vista de la forma de concebir las relaciones sociales y las relaciones huma-

32 Actual ministro de Desarrollo Social, ex titular de la cartera de Salud Pública -en el período de gobierno anterior- y, previo al 2005, asesor del PIT-CNT.

nas de una manera distinta a la del capitalismo, crea una forma de vivir diferente”.

“En tercer lugar, porque al mismo tiempo genera relaciones de esas unidades con el contexto en el que se insertan, que también modifican las relaciones de poder o de dominación en el conjunto de la sociedad”.

Olesker recuerda el valor que tuvieron esos emprendimientos en la predicatura, agregando que “esos fenómenos crean ciudadanía social en torno a su emplazamiento, ya sea una fábrica autogestionada, una cooperativa de vivienda u otras formas”.

En función de esas consideraciones, Olesker cita a Erik Olin Wright y su ensayo “Los puntos de la brújula”; en el citado trabajo, el autor define distintas vías para desarrollar formas socializantes que contribuyan al tránsito del capitalismo al socialismo. Una de las formas que menciona es la economía social y otra, muy ligada a lo que es el FONDES, es la reducción del poder económico de las grandes corporaciones –sean nacionales o transnacionales– en los mercados.

A continuación, Olesker se refiere al movimiento autogestionario como “el tercer sector”³³, ubicándolo como “un paradigma social y cultural diferente, que compite con el poder capitalista, y que debe generar una dinámica en la producción, distribución, acumulación y consumo, es decir, en todas las fases del ciclo de la sociedad y que posee una lógica alternativa a la del sector público y el sector capitalista”. Más allá que el Estado “contribuye mucho, regulando el monopolio y el acceso a los bienes públicos”.

En cuanto a la relación del movimiento autogestionario con la institucionalidad, Olesker recuerda que “en Ecuador, donde no había nada, Correa creó una ley de economía social y solidaria, creó un instituto y lo puso bajo la órbita del Ministerio de Inclusión Social. En Brasil, estuvo en el Ministerio de Desarrollo Social, en Chile estuvo en el MIDEPLAN, que después se transformó en Ministerio de Desarrollo Social, que ahora está vinculado a Presidencia. Es decir, que hay distintas variables en el tema, pero creo que si queremos que sea un organismo de decisión política, debe tener una institucionalidad única, confluyente, no con el estilo de agencia, sino como el gobierno decida, dependiendo directamente de quién tiene el poder de mando sobre las políticas públicas, que es el presidente”.

“Complementariamente, debemos trabajar muy fuerte con los trabajadores para la constitución de ámbitos cooperativos de distribución y consumo, en especial en el área de producción de alimentos, en vínculo con los productores familiares, creando una suerte de red cooperaria, porque

33 No desde la perspectiva de Riffkin, que daba esa denominación al sector informal.

cuando nos preguntan sobre el financiamiento de estas cosas, nosotros debemos tener claro que la intermediación entre el producto y su precio en el mercado, genera recursos que se destinan a beneficiar a pequeños grupos de personas y que podrían financiar a estas redes cooperarias”, señaló el titular del MIDES.

Respecto al FONDES, Olesker considera imprescindible que el decreto que habilitó su formación se transforme en ley y que el BROU debería tener un mínimo de transferencia de fondos, que permita moverse dentro de ciertos límites. “Decir ‘hasta el 30%’ también puede ser ‘el 0,0001%’. Entonces si estamos pensando en una ley para el FONDES, aprovechemos esa ley primero para garantizar que no pasen cosas como esa y modificar otras”.

El ministro da mucha importancia al tema “de la inclusión de la educación autogestionaria o cooperativa en las currículas escolares y liceales y todo lo que es el proceso de formación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el país”, materia sobre la que “hay mucha experiencia acumulada en otras partes del mundo y el país vasco es un caso”.

En lo referido al sistema tributario, el economista piensa “que hay que aprobar un sistema agresivo de beneficios discriminatorios positivos hacia el sector de la economía social, que incluya compras públicas, que representan más de dos mil millones de dólares anuales. Pero además hay que ir a cambios en el sistema tributario que no sólo beneficien a las cooperativas cuando negocian en los mercados, sino cuando negocian o cooperan entre sí”.

“Cuando una cooperativa vende a otra, cuando una cooperativa de trabajo produce bienes para que una cooperativa de consumo los distribuya entre un trabajador y una cooperativa de vivienda, para poner un ejemplo de cadena que en algún momento existió y hoy se usa poco. Deberíamos generar mecanismos de reciprocidad, incluso pensando en formas de pago propias que eliminen la paga tributaria en esos procesos”, ejemplificó.

“Por último, si tenemos en cuenta que el FONDES cumplió exitosamente la primera etapa de su vida, que tenía que ver con el empuje y la ayuda a los trabajadores para recuperar empresas que los capitalistas habían fundido, entramos en una segunda etapa, en la que su principal objetivo es promover autogestión innovadora en nuevos proyectos”, finalizó Olesker.

BUONOMO: EL “BANQUERO” DEL FONDES

En cuanto a los recursos que maneja el FONDES, Pedro Buonomo, ex presidente de su Junta de Dirección -recientemente transferido a la dirección de la CND-, expresa que: “son muy significativos, no sólo a escala país sino

en términos internacionales. Las utilidades que el BROU nos transfieren en 2010 ascienden aproximadamente a 40 millones de dólares y las de 2011 son del orden de los 60 millones de dólares”.

Buonomo aclara que “el FONDES no tiene unanimidad en el espectro político. Hay que defenderlo, hay que hacerlo sostenible y eso tiene que ver con qué institucionalidad, con qué instrumentos y con qué protagonistas lo debemos hacer.” Agrega que “el FONDES cobra intereses muy bajos, no exige garantías, mediante el mismo se obtienen recursos de manera mucho más accesible que con un banco. En esas condiciones, alguien que quiera obtener recursos para un proyecto va a pensar en el FONDES y si no lo es va a simular ser cooperativo y autogestionario, por lo que hay que trabajar muy bien en el perfil de cada grupo que concurre ante nosotros y dejar claro que el objetivo del Fondo no es salvar empresarios en problemas”.

Buonomo prioriza la importancia de las experiencias -frustradas o no- realizadas en la materia y enfatiza el relacionamiento que se mantiene con el grupo Mondragón, del País Vasco, que es conocido como “la capital de las cooperativas del mundo”. “Con el grupo Mondragón estamos trabajando, procurando fortalecer transversalmente a los núcleos que trabajan con el FONDES, tratando de buscar sinergias, elementos comunes, desarrollar aquellos elementos que permiten que aunque un proyecto no tenga la masa crítica suficiente, pueda desarrollarse de manera transversal”.

Otro tema que aborda Buonomo es la institucionalidad. Actualmente el FONDES funciona en el ámbito de Presidencia, es decir, vinculado a la centralidad de las decisiones políticas. Sin embargo, existe en el mundo el modelo de agencia independiente, al cual Buonomo le ve ciertos riesgos, como el de “formar tecnocracias independientes alejadas de la determinación política”.

En el país funcionan agencias de ese tipo, como Uruguay XXI, que incluso cuenta en su integración con miembros del gabinete ministerial. Buonomo entiende que la propia conformación de estas agencias las lleva a repetir formatos que cambian con el transcurso del tiempo y de cuyo dinamismo da cuenta la política: “Es como si esas agencias adquirieran una autonomía tecnocrática que les hacen perder referencia de las decisiones y del proyecto político”, expresa.

En cuanto a la participación de los protagonistas y cómo deben participar, Buonomo no sólo defiende la participación de los trabajadores en ese proceso, sino la injerencia del Estado en las decisiones. A propósito de esto cita las palabras del presidente Mujica: “Son recursos de los trabajadores que se les devuelven a los trabajadores”.

Por añadidura, Buonomo dice: “No sólo debemos crecer sino tener claro hacia dónde crecemos. Debemos apoyar proyectos autogestionarios pero también proyectos efectivamente sostenibles, porque si no esto se cae”.

Recogiendo la experiencia de Mondragón expresa que “el FONDES, a través de una institucionalidad pequeña, con participación política de los protagonistas, con control político y dotado de una red de relaciones con los sectores sociales, debe lograr que esos sectores sociales, incluida obviamente la ANERT, impulsen los proyectos a través de una discusión en la que podamos definir en conjunto qué sectores impulsamos, qué innovaciones incorporamos”.

“Esta es, de manera muy esquemática, la manera en que nosotros estamos pensando la nueva institucionalidad del FONDES. Una institucionalidad pública, pequeña, que tenga capacidades técnicas, que maneje los recursos y que a su vez tenga una red transversal de convenios con instituciones u organizaciones de trabajadores, en la cual se definan estrategias, prioridades, sectores y se trate de buscar aquellos proyectos autogestionarios y organizar trabajadores para ello, aportándoles experiencia, capacidades técnicas y recursos. Me parece que por ahí, en esa organización mixta de instituciones, más la red y el apoyo a instituciones sociales que hoy trabajan en este tipo de tema, es por donde podemos avanzar para darle sostenibilidad”, concluyó.

CAPÍTULO 18

El plano operativo

Si para definir las grandes líneas del marco teórico recurrimos a Olesker y Buonomo, en lo que se refiere al plano operativo, tendremos en cuenta a Daniel Placeres, presidente de la ANERT, integrante de la Directiva de Envidrio y uno de los principales operadores desde el ámbito del trabajo de la autogestión productiva; y al diputado frenteamplista Alejandro Sánchez, uno de los impulsores del decreto fundacional del FONDES.

Placeres indica que “los economistas que trabajan en el diagrama de la economía social y solidaria han ido siendo absorbidos por la institucionalidad y carecen de intérpretes y reproductores de una experimentación con temas inéditos que carece de recetarios pre elaborados. Es decir, carecemos de un equipo económico que se dedique a diagramar la estrategia”.

Agrega que “en el FONDES hay US\$ 100 millones y no tenemos proyectos para presentarle. Estamos llenos de técnicos que no se juntan con los jóvenes, sobre todo en la generación de industrias y proyectos que desarrollen innovación y emprendedurismo colectivo”.

Luego, el titular de la ANERT plantea la paradoja de los grandes medios que se han puesto al servicio del modelo y lo modesto de los resultados: “El modelo de gestión que estamos cuestionando con el movimiento autogestionario es el modelo concentrador del capital y que esa mancha se expanda causa preocupación a los empresarios. La presidenta Dilma Rousseff acaba de plantear que el 75% de las ganancias que provengan del desarrollo petrolero, deben ser canalizadas hacia el marco de políticas sociales del Brasil. A su vez, en Venezuela volcaron a los emprendimientos sociales buena parte de su formidable renta petrolera y formularon un proyecto teórico tan ambicioso como el del socialismo del siglo XXI. Sin embargo, no movieron la aguja”.

Seguidamente, Placeres plantea el problema de “cómo distribuir mejor la riqueza y no solamente el ingreso, lo que nos remite a la forma en que el trabajador participa en el proceso colectivo de producción y a partir del ingreso que se le genera, comienza a distribuir esa riqueza. La mayoría de las empresas recuperadas comenzaron con salario cero. Sin embargo, a nivel de laudo laboral, la mayoría de ellas hoy superan entre un 50 y un 60% lo acordado entre las cámaras empresariales y los sindicatos”.

El proceso autogestionario en Uruguay tendría escasas posibilidades de éxito sin la sinergia con idénticas experiencias en Brasil



El entrevistado profundiza en el tema de la desigualdad en la distribución del ingreso, recordando que en 2013 había 800 mil trabajadores con ingresos menores a \$ 10.000. Parte de la responsabilidad sobre esta situación la adjudica la presencia “de un tercer actor que ha desarrollado el poder de llevarse la parte del león. Me refiero al sector intermediador, que con la imposición del paradigma consumista, sustituye las políticas neoliberales de los noventa y maneja los costos al consumo, que se incrementan por encima del salario. Esto es manejado por las cadenas de supermercados, por las empresas que concentran el alquiler de la vivienda y otras ramas vinculadas a artículos de primera necesidad”.

“Hoy, a través de los centros hipercomerciales, la distribución ha quedado concentrada en unos pocos grupos. Eso pasa hoy en Uruguay, ni que hablar en países de mayor escala. Por ejemplo, en Brasil, la empresa de alimentos Heinz absorbió al grupo cervecero Ambev y superó por lejos a PETROBRAS en materia de rentabilidad. Sin embargo, la visión de esta transnacionalización y concentración de grupos monopólicos más allá de las fronteras no está incorporada a la fuerza política”.

“De alguna manera a nosotros también nos toca ese desafío. Por ejemplo, acabamos de firmar un acuerdo en Brasil. Lo propio nos sucede en Venezuela, donde ya estamos trabajando de manera conjunta con Venvidrio, nombre que Chávez le dio a la empresa homóloga de ese país, en homenaje precisamente a la utopía que él apuntaló desde sus orígenes. En Venezuela se expropió la Owens Illinois, una empresa norteamericana que causó mucho daño a Venezuela y sobre esa base se creó Venvidrio. Volviendo a Brasil, el 9 de setiembre firmamos con Tarso Genro, gobernador brasileño de Rio Grande do Sul, un convenio para instalar Envidrio en Porto Alegre”.

“Ahora bien, esta línea de proyección internacional no es solamente patrimonio de Envidrio. Nosotros la seguimos planteando para empresas de transformadores, de neumáticos... Ni que hablar para otras empresas que hoy se plantean seguir el camino de la autogestión, como Alas Uruguay, que surge luego de tantas vicisitudes”.

“Esta hiperconcentración a la que aludimos va dejando por el camino marginalidad. En el ámbito regional nosotros estamos bien, pero muchos compañeros del mundo del trabajo hoy se están preguntando en base a que certezas van a militar. Por mi parte yo respondería: militemos hacia la autogestión. No la pensemos como única vía, pero pensemos que en ella se conjuntan la visión del socialismo y la de la libertad. A la manera de una pinza que cierra ambas visiones estratégicas”.

LA AUTOGESTIÓN DESDE LA POLÍTICA

Al diputado Alejandro Sánchez le preocupa la construcción de una legislación que no existe, particularmente en algunos rubros como las compras del Estado, que hoy “están atadas a los que están concentrados”.

Para construir esa legislación es preciso tener en cuenta las diferentes visiones entre el movimiento cooperativo propiamente dicho, el autogestionario y otras formas particulares de economía solidaria: “Hay toda una discusión en torno a esto. Por ejemplo, si el modelo cooperativo no es más que una empresa con responsabilidad social, Conaprole es una cooperativa, pese a que no tenga nada de autogestionario. Es una cooperativa de patronos y mejor que no tenga un único dueño. Es obvio que cuando planteamos la autogestión en términos de distribución de la riqueza, no podemos ubicar a Conaprole en ese esquema”.

“Ante esa realidad, el problema que tenemos es como construir legislación que no divida el movimiento, el cooperativismo de la economía solidaria. Si pasa eso los que aplauden son los capitalistas”.

“Como aproximación a eso lo único que tenemos es la ley marco de cooperativas. Ante la inexistencia de un banco de fomento surgió la idea del FONDES. El problema pasa por quién utiliza ese instrumento financiero. Por ahí pasa el enredo, solo promovemos los emprendimientos autogestionarios. Sin embargo otros quieren abrir la cancha a las cooperativas, mientras el decreto del FONDES dice que va a priorizar la autogestión. A su vez, el miedo de los autogestionarios es que si vos te abris al cooperativismo le podés terminar prestando a Conaprole en detrimento de la autogestión”.

“Esa es la discusión, cómo generas algo que acumule, que no divida el movimiento pero que te de la certeza que vos estas apuntalando. En esa discusión nosotros propusimos crear una marca, no una nueva persona jurídica. Simplemente se trataría de auditar y no dar esa marca a quiénes están explotando trabajo ajeno. Obviamente que quiénes no cumplan con esos requisitos estarían en desventaja con las compras del Estado, con los préstamos del FONDES y con los propios consumidores”.

“Otro problema que tienen es que si bien promueven la producción y la riqueza de manera colectiva, abogan porque el Estado compre de la autogestión desarrollando un sujeto de cambio, a su vez las autogestionarias no le compran a sus pares, le compran a los capitalistas. Entonces es preciso plantearse una institución pública, con representantes de la autogestión, que la piense como modelo a desarrollar y no como unidades aisladas”.

“A esto se agrega el tema de las cooperativas sociales, a las que el Estado les compra en forma directa. En general son promovidas por el MIDES. La idea es que el Estado les compre y luego se transformen en cooperativas de trabajo. Pero la realidad es que casi todas se quedaron abajo del paraguas del Estado, para tener la tranquilidad de no salir a competir”.

“El tema de las compras del Estado es una de las grandes demandas de las autogestionadas, pero eso debe ser regulado, porque si yo admito que le vendan el 100% de la producción al Estado, estoy hablando de tercerizaciones y eso es a futuro una bomba de tiempo”.

“Una cosa es que el Estado compre porcentajes, con determinadas exigencias, y otra que el FONDES financie, aporte formación, innovación, el Estado compre...Pará, juga un poquito en el mercado. Si no es muy fácil”.

“Luego, el FONDES tal como está es también un problema. Está claro que el decreto habilitante hay que transformarlo en ley. Está claro que el ‘hasta un 30%’ es totalmente ambiguo, que tiene que tener un techo y un piso. Pero también es claro que en la economía en la que estamos hoy el BROU va a crecer mucho más rápido que la cantidad de proyectos autogestionados que yo pueda desarrollar. Esto puede llevar a dos problemas, uno que financie cualquier cosa aunque no sea viable porque tengo plata, con una mentalidad

de nuevo rico. Porque en buena medida hoy el FONDES es un montón de gaita que está durmiendo y no está produciendo nada”.

“En otras palabras, hay que dar certezas de que esto es para la autogestión, pero tenemos desde la pequeña y mediana empresa hasta otros sectores que puede ser interesante que el Estado los apoye”.

“Por otra parte, el capitalista se apalanca en otro que tiene más capital. Tenemos, por ejemplo, la Corporación Andina, que está financiando proyectos. Si yo permito que el FONDES se endeude (otra discusión que se debe dar) puedo ir a la Corporación con esos 30 millones anuales y le pido 300 millones a pagar en quince años. Con eso yo puedo hacer del FONDES una herramienta potente, porque esos 300 millones los tenés que hacer rendir. Eso tiene que estar en la discusión de la ley del FONDES”.

“La cuestión es cómo hacemos para tener una posición madura con respecto a la autogestión. Tiene que haber un marco de discusión, hay que tratar de transformar el FONDES en Ley lo antes posible y tener una perspectiva estratégica. Algunas cosas las incluyo ahora, otras más adelante, otras quizás me las pierdo, porque no me las van a llevar”.

“En resumen, tenemos varias discusiones sobre la autogestión pero no tenemos un plan estratégico sobre la misma. Para complicar el panorama, el FONDES surgió manchado de desconfianza dentro de los propios sectores del FA, que han creído que esto se armó con alguna intención sectorial. Hay que trabajar sobre esas suspicacias, porque si no, será muy difícil desarrollar un derrotero estratégico”.

CAPÍTULO 19

La Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay

Resulta difícil visualizar cuales son las diferencias concretas entre la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay (FCPU) y la ANERT. Es más, a menudo se interceptan e intervienen en el apoyo a las mismas organizaciones. Para no ir más lejos, Carlos Reyes, referente de Molino Santa Rosa, fue presidente de la FCPU y de la ANERT, lo que habla a las claras del ida y vuelta que se da entre ambos agrupamientos.

La FCPU nace a fines de 1962, a partir de la formación de la cooperativa agraria Cololó. Surge cuando se comienzan a sentir las consecuencias del llamado “quiebre estructural” de comienzo de la década del sesenta, con la consecuente súper explotación de la mano de obra, el cierre de fuentes de trabajo y la extranjerización de la economía.

La coyuntura, que se acentuaría durante todo el período, crearía el sustrato para que la Federación creciera e interactuara con otras organizaciones similares a nivel local como la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (Cudecoop), Fundasol, el Fondo de Garantía Cooperativo (Fogar); o internacional, como la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (CICOPA), la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), o más recientemente la Red de Cooperativas de Trabajo del Mercosur.

Con una mirada más abarcativa, el proceso de reorganización en ese período se lo puede ver como un “repliegue” generalizado, en el que las organizaciones populares se reconfiguran para enfrentar la paulatina pérdida de espacios que tendría su desenlace en la dictadura -la creación de la Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua (FUCVAM) es otro ejemplo relevante-.

En ese tiempo bisagra, la FCPU no sólo creció, sino que obtuvo algunos resultados importantes, como el acceso a líneas de crédito o la aprobación de la Ley N° 13.841 de Exoneraciones Tributarias. Con respecto al protagonismo que tiene Molino Santa Rosa en ambas organizaciones, Reyes refiere que es consecuencia de tener “una estrategia de futuro, con mirada larga. En 1999, cuando nace el Molino, lo único que había era la Federación. Años más tarde nace la ANERT, a partir de una mesa de empresas recuperadas

que funcionaba en el PIT-CNT. En 2007 surgen algunas divergencias con el Secretariado de la Central y a partir de ese momento se piensa en autonomizar la ANERT, lo que se logra en el mes de setiembre”.

Rossana Perdomo, integrante de la Dirección de la FCPU y de RedDentis, cooperativa de odontólogos que funciona a nivel de la entidad, afina las diferencias entre FCPU y ANERT: “La cooperativa es más abarcativa. Nosotros tenemos emprendimientos de cooperativa social, cooperativas de cinco personas, de 300, de 500... Por otra parte, cuando se centra la discusión en las cooperativas de producción, nosotros tenemos en cuenta que hay otras modalidades de cooperativas con las que debemos interactuar”. En tanto, “la ANERT surge a partir del fracaso, la quiebra o el vaciamiento, a veces las tres cosas a la vez, de emprendimientos que precedieron a la autogestión. En el caso de la FCPU, generalmente son empresas que optan por la forma cooperativa, como el caso de la que yo integro, que a través de una decisión de la Asamblea de la Asociación Odontológica optaron por convertirse en cooperativa”.

LA LEY DE COOPERATIVAS DE TRABAJO

En 2004, el cooperativismo en su conjunto logra un avance a través de la Ley de Cooperativas de Trabajo, que regula -a través de mecanismos como la Auditoría Interna de la Nación, la Dirección General Impositiva y el propio MTSS- el control de una herramienta que hasta ese momento tenía una configuración relativamente laxa.

Por añadidura, la legislación, incorpora al ámbito cooperativo figuras que hasta entonces se encontraban en una suerte de vacío legal. Por ejemplo, con anterioridad a esta ley no se podía constituir una cooperativa sin que existiera un bien común. La incorporación de los insumos, habilita la conformación de cooperativas de servicios.

En consecuencia, se concentran -en un solo corpus legal- las condiciones para el funcionamiento de las cooperativas de vivienda, crédito y las cooperativas sociales propiamente dichas.

Pese a ello, la FCPU deja constancia del atraso que existe en la legislación referida a las cooperativas, respecto a lo que se ha avanzado en otros países de la región. Perdomo afirma que “estamos viendo que en Brasil han logrado que parte de las licitaciones incluyan un porcentaje que está destinado a emprendimientos de la economía social. Eso ha dado sostenibilidad a muchos emprendimientos que nosotros todavía no hemos logrado. A partir de eso se le exigen determinados requisitos para conformarse como una empresa de economía social. Algunos puntos que los brasileños han estipu-



lado son por ejemplo, las diferencias salariales entre aquellos que ganan más y ganan menos, poniendo límites a las mismas; procesos de participación; asambleas, como las elecciones de los consejos directivos. Todos esos ingredientes tienen que ver más con el proceso de gestión democrática dentro de la cooperativa que con la parte económica. Si cumple esos requisitos será catalogada como de economía solidaria”

En cuanto a los requerimientos internos, Perdomo agrega que “hay alguna diferencia con los procesos autogestionados que están surgiendo en el Cuesta Duarte en la medida de que ellos no admiten trabajadores no cooperativistas, pese a que la ley permite a los emprendimientos tener como máximo un 20 % de trabajadores no cooperativistas”.

Reyes centra más la definición de cooperativa en “el proceso de gestión, en cómo se da, cómo se democratiza”. Esto incide también en el proceso de certificación: “En Brasil lo que se certifica es el proceso, no el producto, verificando que el proceso se dé de manera homóloga al proceso de gestión”.

“En cuanto a la densidad, indudablemente la FCPU es mucho más abarcativa que la ANERT. Contando con diversas mesas sectoriales (por ejemplo

una de educación, otra alimentaria, otra de transporte), pretendiendo a través de ellas incidir en sus diferentes ramas e involucrando aproximadamente a 200 cooperativas de producción”.

Desde el FCPU se reconoce la esperanza que genera la existencia del FONDES ya que las empresas cooperativas tienen dificultades para acceder al crédito. Sin pretender comparar los recursos con los que cuenta el FONDES con los que maneja el FCPU, éstos también han instrumentado fórmulas para poseer una “caja” disponible para recurrir a capital de giro o emergencias. El mismo es un fondo rotatorio que funciona como una suerte de préstamo bancario constituido por aportes de las cooperativas, que en la medida que lo usen, deben amortizar un 5% del préstamo concedido.

Reconocen también que “siguen existiendo algunas diferencias de fondo con los que contraponen la autogestión al cooperativismo. Hay quienes generalizando entienden que las cooperativas son explotadoras de trabajadores, lo que en algunos casos es efectivamente cierto. Calvinor era, teóricamente, una cooperativa y terminó en una sórdida historia de vaciamiento”.

En cuanto a la financiación, expresa Reyes, “nosotros tratamos de ver en cada proyecto la forma de capitalizarlo. Hoy hay que incidir en lo local, ya no viene tanta financiación y apoyo del exterior. Todas las modalidades de cooperativas mueven el 2,5% del PBI y tienen alrededor de 10.000 trabajadores”.

En lo que tiene que ver con “la relación con el Sindicato, la misma depende mucho de la rama, del emprendimiento y del propio sindicato. Es un orgullo que sea una sola, pero hay diversidad y es sano que así sea. Hay sindicatos que han hecho un proceso hacia la autogestión más avanzado. Si la cooperativa funciona bien, no tiene mucho sentido la reivindicación sindical. Cuando lo macro se resuelve en asamblea, el compromiso colectivo está dado, lo que no quita que si un compañero entiende que debe hacer un reclamo, está habilitado para ello. Pero tendrá que explicar al resto de los compañeros porqué cambió la posición”.

Quedaron por fuera de la conversación otros elementos que están incrustados en la historia y en la propia coyuntura. La FCPU está muy vinculada al desarrollo del movimiento cooperativo en los países centrales (particularmente en la posguerra)³⁴ y esa fue la principal fuente de financiación del cooperativismo de la década del sesenta. La crisis global internalizada en las economías más poderosas, redujo el flujo de financiamiento y apoyo técnico proveniente de estas usinas, privilegiando el proveniente, por ejemplo, del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo

34 Que generaron organizaciones poderosas y con proyección universal, como las ya citadas: CICOPA, la ACI, o la Sociedad Canadiense para el Desarrollo (SOCODEVI), la Fundación Interamericana del Gobierno de Estados Unidos (IAF); el Centro Cooperativo Sueco (SCC) y el COSPE-MAE italiano.

(BID) que tienen otra centralidad y otros condicionamientos para el otorgamiento de financiación.

Por otro lado, el surgimiento de la ANERT está muy vinculado a la proyección bolivariana en el Cono Sur y si los problemas que hoy tiene en materia de apoyos el cooperativismo clásico están vinculados a la declinación del paradigma socialdemócrata en Europa; la ANERT asume incertidumbres a partir de la muerte de Hugo Chávez y la crónica crisis que afronta Venezuela, mercado por excelencia de las industrias autogestionadas de punta.

Un párrafo aparte merecería el PIT-CNT, que a sus funciones de defensa de las reivindicaciones de los trabajadores, ha añadido también el impulso de modalidades cooperativas de producción, así como actividades que incursionan en el terreno empresarial.

CAPÍTULO 20

El Fondo Raúl Sendic

Puede extrañar la inclusión del FRS en esta reseña. Sin embargo, su funcionalidad va más allá de ser la “caja chica” a la que la ANERT recurre cuando es “escaso” el monto que se requiere y no amerita mover la cuenta del FONDES, o cuando la adjudicación del préstamo aprobado por éste llega un poco más tarde de lo necesario.

Antes de que existiera el FONDES, ni la propia ANERT, antes aún que José Mujica fuera presidente, el FRS se conformó como una suerte de “banca alternativa” para financiar emprendimientos autogestionarios a pequeña escala. Es así que visitando algunos de ellos, nos encontramos con que buena parte de los mismos recibieron el apoyo del FRS en instancias críticas, particularmente al momento de su “despegue”.

El FRS se crea el 22 de diciembre de 2005. El origen de los fondos que lo financiarían serían los topes que se le impondrían a los emolumentos de los legisladores y ministros. El Movimiento de Participación Popular (MPP) lo había planteado para todo el FA en su Congreso, pero la falta de consenso, motivó que esa medida se limitara al MPP, que en esa elección tuvo una representación parlamentaria considerable.

La idea del FRS ya estaba latente antes de que Mujica, algo extemporáneamente, lo anunciara en el curso de un acto el 22 de diciembre de 2005. Marisa Adano, una de las responsables del FRS recuerda que: “De alguna manera, si Mujica, que entonces había sido reelecto como senador, apuró la creación del FRS con su anuncio, también le condicionó mucho la actividad, porque incitó a la gente a que solicitara dinero para micro emprendimientos, lo cual era muy difícil de estructurar, pero también era comprensible. Se estaba saliendo de la crisis y la gente estaba deshecha”.

“A ese período hoy lo llamamos el ‘aguante’. Era bancar la situación con los más lastimados, para que tuvieran un trabajo, para que no se marginalizaran. Fue así que la gente vino en aluvión. En dos meses tuvimos 2.500 solicitudes de ayudas para micro emprendimientos y obviamente, eso superó la precaria estructura que teníamos. Sin embargo, de manera bastante artesanal decidimos armar grupos de personas con ‘saberes’ en determinadas materias u oficios. Esos compañeros eran los que emitían un juicio técnico sobre la viabilidad del emprendimiento y después había que hablar con ellos sobre las cifras, porque la gente, que no estaba acostumbrada a diagramar



algo parecido a una empresa, se ceñía a las necesidades más elementales del proyecto al hacer el cálculo de los costos. Al contrario de lo que podría pensarse, no sobredimensionaban el monto, sino que hacían números tan escuetos que había que abrirles los ojos sobre costos suplementarios que iban a tener. Como eran tantas las solicitudes que recibíamos, tuvimos que empezar a seleccionar”.

Danilo Sequeira, otro de los responsables del Fondo prosigue: “El primer período del Fondo fue así a nivel nacional. Entonces teníamos dependencias en todos los departamentos –unas funcionaban muy bien, otras no-, pero con el tiempo eso no se mantuvo. Por un lado, porque era agotador y luego porque después la reconfiguración que se dio en la izquierda (y también en el MPP), en ese período, fue afectando a los grupos que trabajaban en el FRS. Hoy estamos limitados a tres o cuatro departamentos. Esa primera etapa nos dejó experiencias. La primera es que teníamos que autonomizar al FRS, es decir, no permitir que las peripecias de la izquierda se replicaran en su seno”.

Adano expresa que: “El año 2006 fue decisivo para nosotros. Teníamos poca experiencia y muchos frentes para atender. Debíamos ver que hacía-

mos con el Interior, por ejemplo, ya que al principio se decidía todo desde Montevideo, hasta que tuvimos el primer choque en el departamento de Durazno, que tenía catorce compañeros trabajando y que lo habían hecho de manera notable y colectiva. Eran muy rigurosos, pero de las más de cincuenta solicitudes que recibieron, aprobaron 15 o 16, de las que, desde Montevideo, convalidamos solo dos, lo que llevó al enojo de los compañeros. Eso nos sirvió para madurar, porque acto seguido emprendimos una gira por el Interior explicando los criterios y garantizando la autonomía de cada grupo dentro de los parámetros de los mismos. De hecho, se conformó una suerte de estatuto para obrar unificadamente”.

Obviamente, del papel a la práctica había un trecho grande: “Hubo departamentos en los que el FRS se fortaleció con eso. En otros no. En alguno en particular fue un desastre. Se confundían las cosas, la gente se afiliaba al MPP para generar ambiente para que le aprobaran una solicitud y después se iba”.

“Respecto a los fondos, el primer año decidimos ejecutar 300 mil dólares. Priorizamos los departamentos de frontera, que eran los que estaban más embromados, para el resto –salvo para Canelones- dispusimos de 10 mil dólares para cada uno y 30 mil para Montevideo. Eso se cumplió más o menos, pero sirvió, porque evitamos despilfarrar los recursos que teníamos y a la vez no medimos con un mismo rasero situaciones que eran diferentes”.

Casi en simultaneidad con la creación de la ANERT, “en marzo de 2007, tuvimos un primer encuentro nacional, donde se planteó dar un salto en calidad y aprobar solamente emprendimientos colectivos. En noviembre tuvimos un segundo encuentro. En un principio teníamos el criterio de que estos fueran también productivos. Pero Mujica públicamente hacía una convocatoria más amplia y nos caía una gama muy ecléctica de emprendimientos. Claro, la situación entonces era más embromada y la gente se revolvió como podía. Eso teníamos que atenderlo”.

“En los encuentros, los compañeros del interior nos dicen que es muy difícil trabajar en cooperativas o en colectivos en su realidad. Se les plantea que hagan el esfuerzo y que vean como lo resuelven. El hecho es que hasta el día de hoy el interior está pautado por emprendimientos individuales, salvo algunos que vienen por la ANERT, pero no por nuestra vertiente de trabajo”.

EL FRS Y LAS RECUPERADAS

El vínculo con las empresas recuperadas llega en 2008. Sequeira narra que “a la primera que apoyamos fue a Envidrio, luego a Cofuesa (ex Urreta) y en julio empezamos a impulsar la idea de crear una banca de riesgo con compañeros que trabajaban en el sector financiero. Ellos nos dijeron que eso era

muy complicado y hasta riesgoso, en la medida de que teníamos que operar con las normas del BCU sin la experiencia para ello”.

“Finalmente, luego de conversar mucho el tema con los compañeros de las empresas recuperadas, resolvimos hacer el Fondo Popular de Desarrollo Solidario. Como solemos hacer, pusimos la carreta adelante de los bueyes. Hicimos un acto en el Paraninfo, emitimos una declaración y después los únicos que pusimos plata fuimos nosotros. En definitiva, el Fondo se quedó en eso”.

“Pese a ello, avanzamos en otros planos, como por ejemplo que todas las empresas que componían la ANERT avalaran los apoyos que le damos a las recuperadas y se hicieran responsables por su uso y amortización. Eso quiere decir que, más allá de la ejecución, nosotros delegamos en la ANERT la función de contralor”.

“En cuanto al porcentaje de reintegro de lo aportado, eso ha mejorado ostensiblemente en los últimos años. En un principio, el porcentaje fue bajo, de un 13% o un 14%, pero nos estamos refiriendo a aquello que llamábamos el ‘aguante’. Luego, cuando la situación general mejoró y adquirimos más experiencia, el porcentaje de reintegros mejoró, particularmente porque estaban referidos a colectivos de empresas recuperadas, o cooperativas sociales, que incluso nos las envía el MIDES”.

“Por allí alguna de esas cooperativas sociales que en el comienzo nos enviaba la IMM se disolvía y nos dejaba tremendas deudas, pero también en ese campo debimos pagar derecho de piso. Entre otras cosas debimos superar cierta ingenuidad de parte nuestra. Me refiero a aquello de que ‘esto es un aporte con el compromiso de la palabra’ y cosas por el estilo. Ahora, siempre que viene alguien a solicitar asistencia, le pedimos el contrato con el organismo que lo está haciendo. No tenemos forma de que ese organismo haga algún tipo de retención, ya que no puede convenir con privados, y nosotros lo somos. Pero acordamos el seguimiento conjunto de los convenios, en lo que tiene que ver con la realización del trabajo y el cobro de los mismos”.

“Año a año vemos la maduración del FRS. Saltamos de un porcentaje (de reintegros) del 13% el primer año, a más del 70% en el segundo y ahora estamos en más del 90%. El problema fue que cuando dimos los primeros apoyos no teníamos gente para hacerle el seguimiento. Confiábamos en una plantilla territorial que para esos fines no servía. Al no hacer el seguimiento, salvo gente sumamente responsable que pagó sin apercibimiento, el resto se desentendió del tema”.

“Con el tiempo eso se corrigió y nos sirvió también para construir redes sociales. Hoy tenemos dos compañeras que hacen el seguimiento. Y lo hacen

en las zonas más jodidas, allí dónde están radicados los apalancamientos que hacemos. En los hechos también son una suerte de asistentes sociales”.

“Trabajamos sobre todo con cooperativas sociales, que salen a la cancha con un par de cursos y nada más. Se les consigue un trabajo y se las larga al mercado. El problema es que no tienen capital de giro, ni siquiera en su forma más elemental. A eso se suma que no saben gestionar lo poco que consiguen. Eso nos ha obligado a obrar como inter mediadores. Tenemos que hablar con la IMM, con el MIDES, con ASSE, hasta con ANCAP alguna vez, para gestionar pequeños trámites”.

Adano cuenta que “recientemente tuvimos que ir que hablar con la Intendencia por problemas de las cooperativas sociales. En fin, tenemos que tapar agujeros, charlar, tratar que los vínculos no se rompan, articular en todos los niveles. Es que no se puede crear una cooperativa por decreto con gente que viene de experiencias muy duras. Si eso se deja librado a su suerte termina en lío. En definitiva, estamos a favor de la creación de cooperativas sociales, pero también hay que generar estructura que las contenga, las oriente y las encamine. De alguna manera y cómo podemos estamos tratando de suplir esa carencia. En teoría, se pretende que las cooperativas sean sociales por un tiempo y luego se transformen en cooperativas de producción. En los hechos fueron una o dos las que dieron ese salto, porque para eso se precisan cursos, capacitación, educación, trabajo sobre la cabeza de la gente”.

Sequeira acota que “se trata de gente muy sufrida, a la que la vida le ha dado pocas oportunidades. En su mayoría, esas cooperativas sociales están compuestas por mujeres. Es gente que ha sufrido mucho irrespeto en la vida. Por lo general no saben lo que es un trámite ante el BPS u otras formalidades mínimas. No ha faltado el caso de que algún rápido llegue a presidente y lo poco que estos compatriotas tienen se esfume. En más de una ocasión hemos visto venir esa situación y hemos ido a la IMM a alertar”.

“Esto nos ha llevado a tener cierto crédito político. Los compañeros saben del bajo perfil que tenemos, que no queremos réditos políticos en lo que hacemos y por eso nos respetan y nos atienden. Saben que somos creíbles y que vamos solamente a lo que vamos. Tampoco caemos en el descrédito de lo público. Si los compañeros no ven lo que nosotros vemos es porque su punto de perspectiva se lo impide ver”.

Cuando preguntamos a que se refieren, nos responden: “Por ejemplo, si el Estado no ve que si a esa gente se le paga a los treinta días de entrar a trabajar, es posible que no concurran al trabajo porque no tienen para el boleto, nosotros tenemos que verlo y ayudarlos para que lo hagan. Tenemos que convencer a quiénes pagan que a las cooperativas de servicio no se las puede

tratar como a un proveedor común que cuenta con capital de giro, y al que se paga cada sesenta o noventa días”.

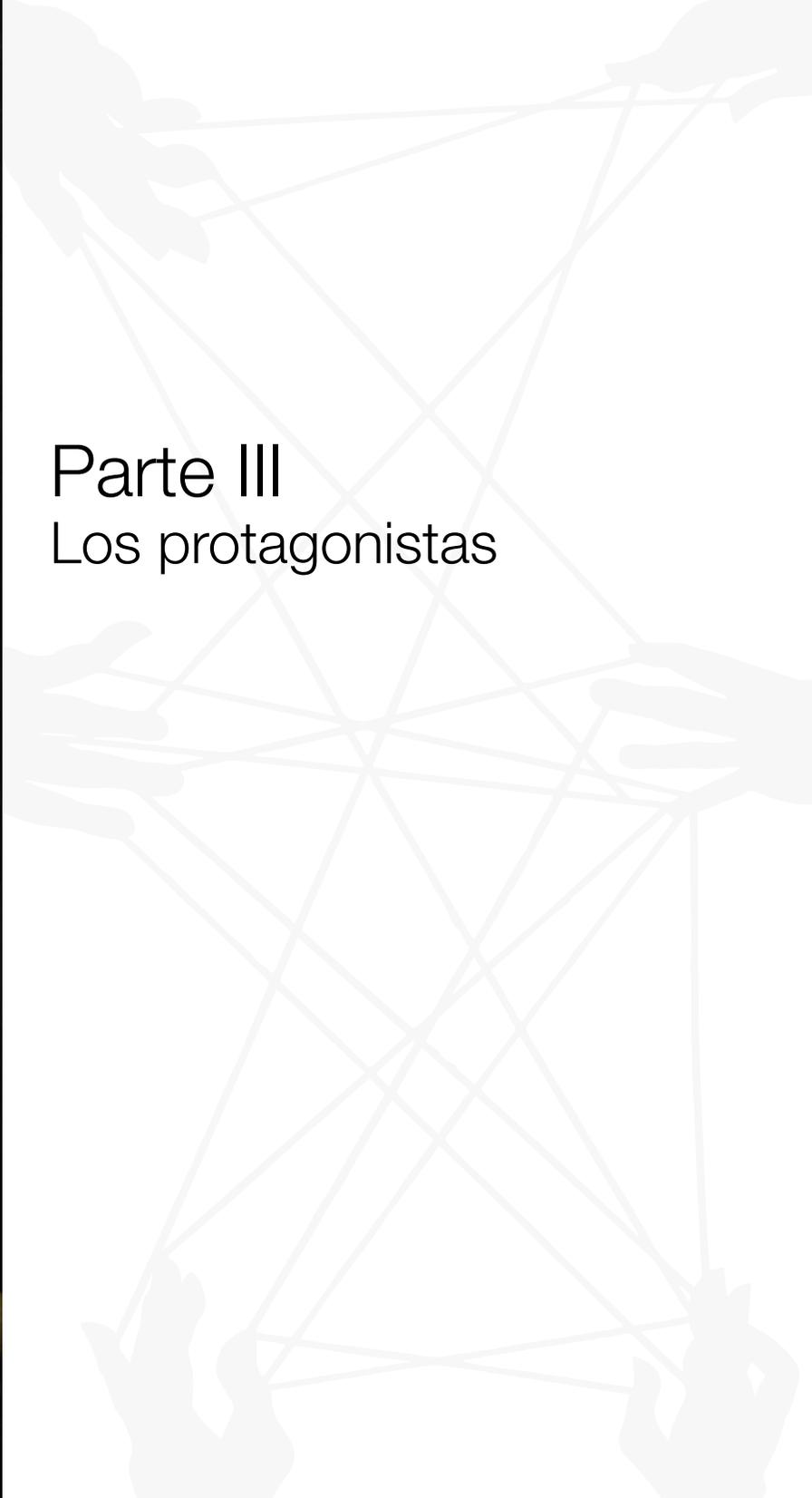
Respecto a la relación del FRS con las empresas recuperadas y la ANERT, expresan que “no sólo hay que apoyar empresas, recuperadas o no, sino que hay que valorar cuáles son viables y cuáles no. Si el empresariado deja tiradas empresas, o porque las vació o porque no son más viables, está bien defenderlas como fuente de trabajo –en tanto sea posible- y ponerlas bajo gestión de los trabajadores, pero hay que crear otras que sean viables desde el arranque, para lo que vamos a tener que innovar y disputarle terreno a los capitalistas, que ocupan los nichos más rentables del mercado y dejan los despojos para los que vienen atrás”.





Parte III

Los protagonistas



CAPÍTULO 21

Santa Rosa: triguera y milagrosa

En el centro del departamento de Canelones, a 51 km de Montevideo, en las cercanías del empalme entre la ruta 6 y la 11, se encuentra la ciudad de Santa Rosa y el casi centenario molino que toma su nombre. Los dueños originales del mismo fueron los Campomar y a pesar de que el mismo se inauguró en 1925, el comienzo de su construcción data de 1917.

Carlos Reyes, ingeniero agrónomo e integrante de la cooperativa nos dice que el molino “todavía tiene partes originales. Nosotros tenemos dos proyectos que implican modificaciones, a parte del molino, al envasado y a parte de los acopios, que se siguen haciendo en los viejos silos, que seguramente no tengan símil en toda Sudamérica por su antigüedad”.

Originalmente, la empresa tenía una sucursal en Fray Marcos. En 1980, los dueños del molino –la familia Lluve– pidió un préstamo para modernizar el acopio. “En lugar de eso trajeron los silos viejos de Fray Marcos y se embolsaron el crédito”.

El nombre original de la empresa era Fideería y Molinería del Este. El molino elaboraba el producto para abastecer la fideería. Hasta la década del sesenta trabajaban 300 personas, en su mayoría mujeres y, por entonces, se deja de fabricar el fideo y el molino se amplía y comienza a producir para el mercado.

En 1990 y 1998 la empresa sufre dos quiebras sucesivas. En 1999 nace la cooperativa de trabajadores Molino Santa Rosa. De acuerdo a Reyes, “cuando arranca la cooperativa había unas quince personas en administración y ventas. Quedó una sola compañera, los vendedores se los llevó la competencia junto a los clientes y la parte administrativa consiguió trabajo rápidamente”.

“Desde entonces hasta ahora, hemos sido rigurosos no solo por la calidad y las relaciones con el medio y la comunidad, sino en nuestra reconversión de trabajadores asalariados a cooperativistas”.

En 2003 la cooperativa es declarada de interés departamental y en 2004 se procede al remate del molino por parte del BROU.

Sin embargo, “todo eso tuvo un proceso. Empezamos a negociar el remate en el 2000 y en 2003 firmamos el acuerdo. Para cerrar las conversaciones en las que se cedían los créditos a los trabajadores, nos pidieron que pusiéramos diez mil dólares, cosa que hicimos en diciembre de 2003, y el banco decidió el remate”.



En 2005 se termina la producción a fasón, que era el 75% de lo que se trabajaba, porque no había para comprar trigo: “Entonces decidimos tirarnos por cuenta propia. Compramos la materia prima, producimos la harina, la distribuimos y la acopiamos, pero al estar débiles en la parte logística y contratar servicios perdemos competitividad. Por eso hacemos una política comercial de cercanía, es decir, en el entorno de unos 100 kilómetros del molino. Cuando vamos más lejos la competitividad se resiente. En 2007 tuvimos las primeras líneas de crédito y entramos a trabajar más seguros y a desarrollar otras cosas”.

“Se precisaban US\$ 27 mil para levantar la llave de la luz y el respaldo se encontró en la gente del pueblo. En el 2004, el día del remate, vino un distribuidor muy grande de Canelones y la gente no lo dejó entrar”.

El banco decidió presentarse al remate y el primer oferente tenía como base US\$ 350 mil, lo que después se amplió a US\$ 450 mil. Sólo se presentó el BROU y terminó comprando al molino.

“Cuando empezamos a negociar la línea de crédito los valores de los *commodities* se incrementaron en un 200%. En esas circunstancias es impensable que una empresa productora de alimentos se maneje sin capital de giro. Nosotros facturamos entre seis y siete millones de dólares por año, pero gastamos cinco en materia prima. Eso nos limita la capacidad de inversión. Salimos a buscar líneas de crédito, pero en nuestra contra pesaban los antecedentes de los dueños anteriores y de la propia CND, que dejó cinco millones de deuda en cinco años. El primer crédito que obtuvimos fue del Banco Comercial en 2007. Eso nos permitía jugar por adelantado en la compra de materia prima”.

“Por otra parte, nos costó mucho sacarnos de arriba el descrédito que habían dejado los dueños anteriores entre los productores. Creían que la cooperativa era testaferrero de ellos e incluso venían a cobrarnos deudas que nosotros no habíamos contraído”.

“Cuando el molino se cerró había 70 personas trabajando y hoy hay también 70. Los socios fundadores eran 44. Hoy tenemos entre un 30 y un 40% de capacidad ociosa en la planta y eso es por no tener mercado”.

Actualmente el Molino tiene el 5% del mercado interno. La marca registrada es Santa Unión y están tratando de registrar dos más: harina Santa Rosa y Molino Santa Rosa: “Tenemos contrato con cadenas de supermercados a las que les hacemos marcas blancas”.

“Hasta 2009 entraba trigo y salía harina, pero no sabíamos bien cómo. Hoy estamos investigando para desarrollar tres o cuatro líneas de harina. Pero al principio, la gente de mantenimiento hacía maravillas con equipos obsoletos. Reparaban piezas irremplazables”.

“En cuanto al proceso, aquí tenemos tres pisos. Uno en el que se hace la molienda y otros dos en los que se separa sémola para purificar. Es lo que llamamos ‘zaranda’ Para hacer la reapertura, entre abril y octubre cada socio de la cooperativa hizo 200 horas voluntarias. Eso era el equivalente a mil dólares y quedó como norma que cada nuevo integrante de la cooperativa pusiera esa suma para ingresar”.

La diferencia entre el que más gana y el que gana menos está entre 2,5% y 3%, lo que merece algún reparo de Reyes: “Eso lo estamos estudiando porque tiene algunas desventajas ya que el aporte al trabajo de cada uno es diferente y nos pesa la necesidad de retener gente capacitada. Teníamos peones prácticos que estaban por debajo del laudo y para subirlos tuvimos que achatar la pirámide desde arriba, lo que también tiene sus contras”.

“En una cooperativa no se genera salario sino reparto de utilidades. Sin embargo, las inspecciones del MTSS no tenían en cuenta al reparto como parte del salario. Es decir, falta todo un marco jurídico para reglamentar esto”.

En octubre de 1999 el juzgado decreta la quiebra de la empresa y la Cooperativa de Trabajadores de Molinos Santa Rosa (CTMSR) se registra en el BPS en agosto de 2000. “Pero de hecho ya veníamos revolviéndonos para moler, con discontinuidad y de la manera que podíamos. En julio de 2011 terminamos de pagarle al BPS y los títulos ya están a nombre de la cooperativa”.

“Para nosotros fue fundamental promover la producción de trigo en Canelones. Fuimos a la Junta Departamental y recordamos que esta fue la primera zona triguera del país”.

“En 2007 empezamos a trabajar con la IMC [Intendencia Municipal de Canelones] en un plan de producción de trigo. Hicimos convenios e incentivamos el cultivo en la zona. Hoy la superficie sembrada está en expansión y el rinde por hectárea pasó de 1.500 kg a 5.000. En definitiva, se trata de desarrollar cadenas de producción, si no estamos muertos”.

Otro de los logros fue recuperar el chícharo, una leguminosa de invierno -similar a la arveja- que se usa para hacer la mezcla para el fainá, cuyo cultivo estaba prácticamente extinguido. Lo hicieron mediante un proyecto para la recuperación de germoplasma local, desarrollado por el gobierno sueco y la casa Uruguay-Suecia.

“En todo este período trabajamos en distintos frentes, generando convenios con la IMC, con la Comisión de Fomento Rural, con la UDELAR, con el INIA-la Estanzuela, con INACOOOP, con la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANNI), con el MIEM, con la OPP, con el MTSS...”

La peripecia narrada por Reyes es absolutamente original. Comúnmente, es el sector primario el que motoriza la manufactura. Aquí se invirtieron

los términos. Fue la industria la que creó el marco de primarización que le permitió tener insumos asequibles. Esto remite a una de las características de la autogestión y de Molino Santa Rosa en particular, a saber, la sinergia con la comunidad y la confianza que ella le otorga. Sólo gente de esa hechura podía convencer a los pequeños productores a que se lanzaran a la aventura triguera. Sabían que se cumpliría con lo pactado.

EL ESTADO Y LAS COOPERATIVAS: INERCIAS Y SINERGIAS

“Otro tema es el de las compras del Estado. Por ejemplo, nosotros al Estado no le podemos vender ni un solo kilo de harina. En 2007 nos presentamos a licitación pública y perdimos con el mejor precio. Nos objetaron que nosotros no teníamos instrumental de laboratorio para el control de la harina. Eso no estaba en el pliego pero entendimos el mensaje y no nos presentamos más. La protesta que hicimos nos costó una inspección del BPS y otra del MTSS”.

“Esto además tiene que ver con el tema de los monopolios y los oligopolios, que acá no está bien regulado. Cuatro empresas tienen el 80% del mercado. Ellas nos determinan el precio de la harina y están asociadas a los exportadores, por lo que regulan el precio de la materia prima y el de la harina. A nosotros nos asignaron un lugar en el mercado que mientras nos quedamos allí nos dejan, pero cuidado con crecer”.

“Tienen una escala de producción, unos contactos y una estructura con la que nosotros no podemos competir. Eso nos determina en otros aspectos. Nosotros no vamos a pedir un préstamo al FONDES mientras no nos lo dejen amortizar con harina. Si el Estado me da el préstamo que coloque la producción. El poder de compra de los Estados está entre 10% y 15%, en la UE [Unión Europea] es más. El PBI nuestro anda en los 50 millones de dólares. Un 10% de eso es mucho dinero. La herramienta más poderosa que se puede usar para fomentar este tipo de emprendimientos es permitirles acceder a una fracción de las compras del Estado. No las queremos gratis y sin condiciones. Queremos exigencias, pero que nos den la oportunidad”.

“Hoy nosotros incorporamos el laboratorio, que una vez nos exigieron. No lo hicimos para volver a presentarnos, porque algo van a encontrar para tirarnos para afuera. Pero lo estamos precisando para renovarnos y para estudiar el molino. Ya lo estamos haciendo desde 2009 con un técnico uruguayo que supervisa 76 molinos. Nos cuesta 2500 dólares, pero nos da resultado, porque da cursos, supervisa el estado general de la planta y diseña los cambios”.

“Para presentarnos en una licitación tenemos que ir con el aval de un técnico. Mensualmente tenemos que erogar 70 mil dólares en salarios, además del costo de los servicios contratados y otros insumos, como la energía, que nos cuesta entre 12 y 15 mil dólares por mes, más todos los aportes. En esas

condiciones necesitamos dos o tres clientes de cierto porte y suscribir contratos largos, ya sea a seis meses o a un año”.

El crecimiento anual del 6% del PBI de Uruguay durante una década arroja un 60%: “Eso llevó a un crecimiento tan grande de nuestro mercado que atrajo a empresas de otro porte. Muchas de ellas son multinacionales y están asociadas a algún productor nacional. Por la escala que tenemos somos poco tentadores para que se asocien con nosotros. Hay que añadir que la zona de distribución nuestra se circunscribe al sur del país: San José, Canelones, Montevideo, Florida, Lavalleja y Maldonado”.

“El problema hoy es que la pequeña y mediana empresa está perdiendo competitividad con empresas que tienen otra escala y pueden invertir en poco tiempo lo que a nosotros nos llevaría décadas. Lo otro que nos ha traído problemas a nosotros –y no lo criticamos como política del país- es la ley de inversiones y la reforma tributaria. Con eso perdimos ventajas comparativas”.

“En cuanto a las compras del Estado, éste compra por trimestre el equivalente a la producción de un mes y medio del molino. Llegar a un porcentaje de eso para nosotros sería importantísimo. En precios andamos bien, porque eso lo marca el mercado, pero en materia de exportación, no competimos con Argentina. Ni con la harina ni con el aceite”.

“También se requiere algún tipo de organización de la producción para que los pequeños y medianos productores tengan determinada representatividad y demanda organizada. No podemos matar las gremiales y a veces el Estado les pasa por arriba”.

En el caso de la biotecnología y la transgénica, los molineros alegan no tener problemas, aunque “sí con el maíz y eso nos complica un poco. En lo que se refiere a la harina, nosotros sacamos un producto al que ya el cliente está habituado. Si se altera ese formato se alteran también los tiempos de amasado y de horneado. Eso lo logramos con tres o cuatro mezclas de trigo distintas y ese es el arte del molinero: sacar la misma harina partiendo de trigos distintos. A esta altura, con la ayuda del técnico que contratamos, sabemos cómo se procesa el producto en los 55 estadios por los que pasa. Sabemos en cada uno de ellos cuánta cantidad de harina pasa, con cuánta cantidad de ceniza, humedad, gluten o con cual alveograma³⁵. Eso se consigue con un aparatito que nos costó US\$ 45 mil”.

“Tener un modelo de molino nos permitirá diversificar los productos. Nosotros antes sacábamos harina 000 o 0000 (panadera y pastera), pero ahora el mercado tiene otras exigencias. Uno pide harina panadera para galletas, otro para

35 El alveograma es un método que permite estudiar las características de elasticidad y fuerza de la harina.

bizcochos o para pan francés. Eso nos complejiza el tema cooperativo, pero es el precio de seguir en el mercado”

“Luego, es preciso normalizar la comercialización de bienes y servicios. Hoy esto está demasiado liberalizado. No hay economía más liberal que la del Reino Unido. El 90% de las compras de los consumidores allí pasan por los supermercados, pero crearon un sistema de compras y servicios para proteger a la pequeña y mediana empresa”.

En esta etapa Molino Santa Rosa enfrenta dos grandes inversiones, una que hace a la planta y otra referida al embolsado: “Estamos diseñando una planta que nos permita trabajar de manera más acorde con las exigencias que tenemos. En principio arrancaríamos con una planta con capacidad para seis mil toneladas, pero diseñada para llegar a las 25 mil, con la idea de dar servicios a la zona. Hay productores que precisan acopios, otros, secado. Con ese proyecto generaríamos servicios para la zona y nuevos puestos de trabajo”.

“La planta que diseñamos va a estar unida al molino por una cinta y va a tener la capacidad de hacer cargas y descargas al ferrocarril. Sería la oportunidad de hacer acá un pequeño mini centro logístico desde el que se expidan cargas para el puerto de Montevideo, del que estamos a 50 kilómetros por ferrocarril o bien del puerto al sector pollero, en cuyo centro nos encontramos. La vía que pasa por acá está operativa, va hasta Río Branco y por aquí pasa el arroz de Samán. Hace dos años que estamos negociando con AFE para eso pero no hemos llegado a nada”.

El otro proyecto consiste en cambiar toda la parte de embolsado del molino: “Hoy tenemos que moler y embolsar, por lo que estamos diseñando una batería de silos con embolsado automático. Es más, hoy a los clientes, las grandes empresas les están proponiendo ponerles el silo, ya que les sirve para bajar costos, tanto de embolsado como logísticos”.

Este proyecto andaría en el orden de los US\$ 600 mil y la planta implicaría una inversión de dos millones de dólares: “Tenemos una línea de crédito con el BROU y de concretarse el crédito, el mismo se amortizaría en diez años con una tasa de interés del 4% anual, similar a la que ofrece el FONDES, con quién tenemos las puertas abiertas”.



Al “Flaco” Bermúdez (in memoriam)

Hijo de Sandalio, mecánico y herrero de molino; de oficio mecánico tornero, Héctor el *Flaco* Bermúdez es un lugar común en la memoria de los cooperativistas del Molino Santa Rosa. Nacido en la década del cincuenta, militante del Frente Amplio desde sus inicios, estuvo exiliado en Argentina durante la dictadura, donde nacieron sus dos hijas.

Empezó a trabajar en el Molino en 1993 en la sección mantenimiento y hasta hoy se dice que “la cooperativa nació en el taller”, lugar de trabajo del Flaco. Un año antes del cierre de lo que era SALTRAM S.A., él ya comenzó a manejar la idea con un grupo de compañeros, previendo el desenlace que se avecinaba. Incluso la manejó con el propietario de la empresa, sin obtener resultados.

Al momento del cierre (1998), el Flaco tiene claro que la suerte del Molino depende de la comunidad y organiza la primera reunión con la Sociedad de Fomento Rural de Santa Rosa. Rápidamente se transforma en el gran articulador del sistema de apoyos y alianzas que organiza la naciente cooperativa y fue el responsable de que se consiguiera una extensión del seguro de paro para los operarios, lo que por entonces no era común.

Con la consigna “El molino tiene que estar del otro lado de la vía, debe estar del lado del pueblo”, impulsa, junto a la Comisión pro Fomento, la primera fiesta del Pan y el Vino en el 2000. Asimismo fue decisivo a la hora de negociar con el BROU la adquisición de la planta (2002).

En 1999 plantea en la Junta Departamental el desarrollo de un plan triguero en el departamento, idea resistida por el oficialismo de entonces. Les llevó ocho años firmar un acuerdo al respecto y hoy existen más de 5.000 hectáreas al año de ese cultivo.

Al Flaco, que falleció prematuramente, Carlos Reyes lo recuerda con estas palabras: “Siempre tuvo esa virtud de ver muy lejos, lo que hacía difícil seguirlo. Y era a la vez temerario y estrategia en cada una de sus decisiones”.

CAPÍTULO 22

Caorsi: viñeta de una decana

La fideería Caorsi ocupa una manzana en el casco urbano de la ciudad de Tacuarembó. Originalmente fue una cadena de procesamiento que comenzaba en un molino, desde el cual la harina pasaba a través de una cinta para ser procesada en la fideería. Las viejas instalaciones del molino constituyen una estructura obsoleta que hoy está fuera de funciones y salvo el viejo local de la fideería, todo es la sombra de un pasado esplendor.

En 1958, cuando la empresa era de Américo Caorsi, la fideería se incendió y su titular decidió no continuar con el negocio. Los trabajadores la ocuparon y se comenzó a trabajar de manera autogestionada con lo que quedaba de la planta. La intendencia local colaboró mucho, trayendo el trigo desde la estación de AFE en camiones y aprobando una ley de subsidio para darle continuidad al emprendimiento y se empieza a reconstruir lo destruido, inclusive el molino, que había quedado un poco afectado. En el capítulo 5 narramos algunos de los pormenores de esa reconstrucción y en conversación con algunos hijos y nietos de aquella gente luchadora, nos quedó la impresión que originalmente fueron “autogestionarios sin saberlo”.

Cuando la fideería nuevamente estuvo en pie, comenzó el proceso de litigio con Caorsi, que continuó durante décadas y consecuentemente, la refinanciación y pago de las deudas. Con 34 años en la empresa, Eduardo Méndez, encargado de la fideería durante años cuenta que “cuando Caorsi quebró definitivamente, se llegó al remate y la gente pensaba que iba a venir un grupo inversor con planes de abrir un hotel o un supermercado, pero el intendente nos llamó planteándonos que estaba interesado en salvaguardar la fuente de trabajo e iba a comprar el edificio. En persona fue al remate y compró los siete padrones”.

Pese a que la tenacidad de los trabajadores y la lealtad de los apoyos locales permitieron salvar la fuente de trabajo y continuar con la producción durante décadas, Méndez, que llegó a integrar la vieja Directiva -que sucedió a Américo Caorsi-, asistió a su paulatino declive, el que se precipitó en 2007, con la llegada de una consultora enviada por la Liga Comercial y la Junta Nacional del Empleo, “la que nos terminó de liquidar. Teníamos una flota de cuatro camiones con zorra, vendieron todito y además cobraron. De paso nos aconsejó apartar a un conjunto de compañeros muy calificados, diciendo que no eran necesarios. Nos liquidaron”.



“Ese mismo año nos sacamos de arriba a esos consultores y como era el más veterano tuve que hacerme cargo del tema de los números, del contacto con los proveedores, con los acreedores. En una palabra, no soy un gerente, no tengo preparación para eso, pero creo que se me ve como un baqueano”.

Anexa a la fideería, la otrora próspera panadería es un páramo. “Es que en Tacuarembó hay cuatro o cinco panaderías formales y 90 informales, que son de los mismos propietarios de las otras, que tercerizan el trabajo y compiten en negro con los negocios formales. En esas condiciones, es imposible prosperar”.

“También han cambiado las condiciones en el ramo de la molinería. “Antes en el norte el molino era una rareza. Los molinos del sur no incursionaban en el norte, pero ahora uno va a Artigas, a Salto o a Rivera y se encuentra a los molinos grandes con los mismos precios a los que venden en Montevideo. Es decir, la molinería se volvió un rubro muy competitivo y sabemos que se trata de gente que tiene capital de giro”.

“Para poner en funcionamiento el molino no sólo habría que modernizarlo, sino también reubicarlo. La ciudad ha crecido y hemos quedado dentro de su perímetro. Ya hubo que reubicar una empresa del porte de Samán, que tuvo que trasladarse al Parque Industrial que creó la Intendencia”.

Junto al baqueano nos acompañan Lucrecia, Maris, Nancy, Richard y Oribe. Nos muestran la sección donde se hace el empaquetado. Anexa a la sección están dos viejos hornos de panadería, con ladrillo y bóveda el primero y el segundo de chapa, fundamentalmente usado para las galletitas.

En la recorrida nos muestran con orgullo la maquinaria, alguna de ella con más de un siglo de antigüedad, y nos describen los procesos. La prensa para procesar el fideo largo, entre fino y cinta, que lo hace en forma de nido. La prensa de cortado, dónde se hacen los dedalitos, tirabuzones, los mostacholes.

La moñera en la que procesan los capeletis, las moñas y las moñitas chicas.

Cuando llegamos allí, nos dimos cuenta de que habíamos arribado a un punto crítico de la producción. Méndez nos explica que “esto es lo que hay que sustituir por la laminadora, que trabaja a un ritmo constante y parejo, lo que le permite mayor productividad”. Se refiere al rollo de masa que hacen los operarios a músculo y pulmón.

La moñera donde se hacen los capeletis llegó a la empresa entre 1985 y 1986. La prensa de rieles [la que hace fideos largos] ya estaba cuando la fideería se incendió de una manera que a los operarios les pareció sospechosa. “De cualquier manera el perjuicio fue para los trabajadores. Esa gente es dueña de mucho campo acá en el norte”, reflexiona el baqueano, al tiempo que pro-

sigue: “Desde entonces a ahora, todo se hace de manera artesanal, incluso cosas que la laminadora haría automáticamente. La otra prensa, [la de fideos cortados] es un poquito más nueva, llegó entre el 1970 y el 1972”.

Los operarios de cada sección nos explican el funcionamiento del tambor en el que se mezcla la harina, con agua y betacaroteno (que es un insumo importado), mediante un sinfín, que por compresión hace pasar la masa por los moldes. “Luego de la mezcla, la masa en bastidores pasa por otra de pre secado durante trece minutos. La máquina consta de ventiladores debajo y seis motores. Luego se pasa a los cuartos secadores. El pasaje por la máquina abrevia en dos horas el proceso de secado. El tiempo que permanecen en los cuartos de secado es variable según el tipo de pasta. La moñita está ocho horas, el nido entre 18 y 20, el cortado 14. Depende de la variedad del fideo. Hay once cuartos de secado, lo que permite tener una capacidad de entre cinco mil a cinco mil quinientos kilos diarios”. Se trata de un saber ancestral transmitido de generación en generación. “Se hacen fideos de espinaca, de morrón y tallarines al ajo”, nos explican.

Nos muestran la vieja caldera alimentada a leña. “Originalmente era a *fuel oil*, pero el precio se disparó. La aparición del tema de la forestación facilitó las cosas. El secado es una de las fases más importantes en la elaboración del fideo. Se puede tener buena harina, pero si se apura o retrasa el proceso de secado, que normalmente lleva entre ocho y diez horas, el fideo se deshace”.

LA PESADILLA DEL ENDEUDAMIENTO

Si la obtención de la laminadora es la obsesión productiva de los cooperativistas de Caorsi, la sombra que los angustia es el endeudamiento: “Esa es una de las cosas que nos viene matando, porque se arrastra de años. En la actualidad sacamos una muy buena parte para pagar proveedores, DGI y otros organismos. Por suerte con el BROU estamos al día luego que se consumó el remate. A algunos se les paga 200 dólares al mes, a otros 500, pero sumados andan por los 1300 y 1600 dólares al mes que hay que sacar del escaso capital de giro con que nos movemos”. En cuanto a dotación de personal: “Hoy entre fideería y panadería tenemos 31 personas trabajando en tres turnos, salvo empaquetado que es un solo turno”.

En lo que hace a la retribución del personal “se está bien con los laudos del sector” y el promedio de edad del personal está en el entorno de los 30 años.

En lo que se refiere a la democracia interna, no nos plantean un panorama idealizado: “Asambleas hace rato que no hacemos y del Consejo Directivo, nos juntamos poco, cada dos o tres meses. Pero tenemos otro problema y es que una vez que entra un compañero a la Directiva, no se va más porque

no hay quién lo reemplace. Es que algunos de nosotros, que desde hace años estamos en la Directiva, estamos embargados por el BROU y por la DGI, no podemos contraer préstamos en ningún lado y el que viene atrás se intimida y rehúye la responsabilidad. Cuando pedimos préstamos en tiempos duros en el BROU -allá entre el 1996 y el 1998- no nos fijamos en la letra chica que nos acreditaba como *garantía solidaria o fiadores*”.

El baqueano explica el por qué de esa renuencia al compromiso: “Los embargos que nos venían de la Intendencia los levantamos, pero seguimos embargados por el BROU. Con la DGI firmamos un convenio de pago, pero nos atrasamos y recibimos un comunicado en el que se decía que el presidente y el secretario eran los responsables, y terminamos enganchados de por vida. Lo que empezó siendo 300 mil pesos, entre multas, recargos y otras yerbas, hoy está en once millones. Por eso cuando hacemos el llamado a elecciones no se presenta nadie”.

Otros aspectos de su funcionamiento, tienen un formato tan crudo como el anterior: “En materia de formación no hemos recibido nada y tampoco en materia de asesoramiento técnico”.

Nos dicen que “en Tacuarembó no hay otra experiencia autogestionada como Caorsi. Hubo en algún momento una cooperativa de ómnibus, que terminó mal. Incluso a esa gente terminaron rematándoles las casas”.

“Hoy nuestro objetivo primario sería obtener una laminadora, lo que nos permitiría obtener mayor productividad sin perder calidad. Estamos hablando de un costo de 80 mil dólares. La asesora industrial presentó un presupuesto de unos nueve mil dólares para elaborarlo y la contadora a la que nos enviaron dijo que nos cobraba 26 mil dólares por elaborar el proyecto. Eso llegó al FONDES y nos llamaron para decirnos que ellos no avalaban esa barbaridad. Allí se trancó todo y luego la misma FCPU se conectó con la contadora que tenemos en Tacuarembó e hicieron un proyecto más acorde con nuestra realidad”.

Respecto a la relación con el FONDES y la ANERT, Méndez expresa: “Hemos estado tres veces en el FONDES y hemos planteado el tema de la laminadora, la caldera y otras problemáticas que estamos viendo. En definitiva, nos dijeron que el tema está en la órbita del Fondo de Asistencia Técnica No Reembolsable y lo habían rechazado, pero no por su contenido, sino por el costo hora de la contadora, que estaba muy por encima de lo elementalmente razonable. Pero más allá de eso, nosotros le recomendaríamos a la gente del FONDES y de la FCPU que vinieran a los lugares de trabajo para conocer más de cerca las problemáticas que tenemos. Porque usted va a Montevideo una hora o dos horas y se viene con las manos vacías. Es el problema que vemos en la ANERT. Nos juntamos veinte emprendimientos



para tratar un tema y cada uno expone su realidad. Así pasan las horas hasta que se hacen las 10 y media de la noche y dicen: ‘vámonos’. Y allí murió todo. No se resuelve nada”.

El 80% de la producción de Caorsi se distribuye en el norte y a ese mercado apuestan. La ventaja que tiene es la de ser una cartera fiel de clientes que viene de años y que valora la trayectoria de la marca y su carácter artesanal. Tienen un buen nivel de entrada en Artigas, Melo, Rivera, Durazno y algo en Paysandú.

Afirman que “respecto al tema cooperativo hay muy poca formación, incluso en la enseñanza. La gente joven que entra a trabajar con nosotros lo que quiere es completar la jornada y cobrar. Por lo demás no se interesa. Y a esa gurisada es a la que hay que apostar”.

Respecto a la organización sindical y a la rama manifiestan que “aquí el sindicato como tal nunca funcionó. Tal vez sea porque en las condiciones en las que trabajamos ya es imposible conseguir postulantes para la Directiva, pero también porque entraríamos en una contradicción que nos terminaría de liquidar”.

En materia de facturación, Caorsi gira un millón doscientos mil pesos mensuales. “En la actualidad procesamos entre 40 y 50 mil quilos, pero estamos en condiciones de llegar a los 80 mil quilos mensuales, trabajando a media máquina y con la laminadora, lo que nos otorgaría mayor rentabilidad. Sin ella, hoy estamos bajando en las 24 horas treinta bolsas, lo que equivale a mil quinientos quilos. Con la laminadora estaríamos procesando entre 8 y 10 mil quilos de harina, con lo que bajaríamos los costos de manera importante. Por otra parte, el mercado lo tenemos. La laminadora puede abastecer cómodamente las tres máquinas: las dos moñeras y la nidera”.

A la hora de visitar la fideería, existía una moderada expectativa sobre la posibilidad de surtir al Ministerio del Interior. A la postre el acuerdo se firmó y entre marzo y abril Caorsi remitió diez mil quilos de sus productos con destino a COMCAR, la cárcel de Minas, Las Rosas en Maldonado y los establecimientos carcelarios de Rivera y Salto. Ya está previsto que entre mayo y junio harán lo propio nuevamente con COMCAR y también con el Penal de Libertad y la cárcel de Canelones, incrementando lo entregado a 16 mil quilos. En el acuerdo también está involucrado Molino Santa Rosa que, a decir de Méndez, “nos surte de harina y aguanta el crédito hasta que nosotros cobremos la factura del Ministerio”. El incremento de producción (de aproximadamente un 15%) permitió que seis operarios más comenzaran a trabajar en la cooperativa. El convenio con el MI tiene un tercer protagonista, que son los pequeños productores de alimentos de la zona.

Con el BPS Caorsi mantiene una deuda desde hace tres años: “En realidad, la deuda es de seis meses, en los que tuvimos que hacer declaración de no pago. Hace tres años reconocimos la deuda, pagamos mes a mes. Hemos estado incluso con dos directores, que nos han dado poca pelota, por no decir ninguna, pero habíamos acordado que en la medida de nuestras posibilidades pagáramos por mes atrasado 65 o 70 mil pesos (lo que incluía multas y recargos). Si a esto le sumamos otros adeudos, casi por la misma suma, la situación se nos complica”.

Tal como sucedió con varias de las unidades autogestionarias que visitamos, en momentos críticos hizo irrupción el Fondo Raúl Sendic: “Hace un año, con la mediación de la ANERT, el FRS nos prestó el dinero (US\$ 25.000) para comprar un camión, lo que en parte nos sacó del pozo en el que nos había metido aquella consultoría nefasta que nos hizo vender los cuatro camiones con zorra que teníamos”. Pero el apoyo no quedó allí, ya que al pagar la deuda “les dijimos a los directores del BPS que el FRS nos daba los 700 mil pesos a los que ascendía el total de la deuda con ellos, y que se los pagábamos tal cual habíamos hecho con el camión. Obviamente que con eso evitábamos multas y recargos. Pero el tiempo pasa y no nos dan respuesta a lo que planteamos”.

“Al margen de lo que surja, llegamos a la conclusión de que el FRS es un organismo mucho menos burocratizado que el FONDES y que la ANERT. Allí las soluciones surgen al toque. Es cierto que para esto sirvió mucho la actitud de la ANERT, que fue la que intermedió con el FRS”. Cosa que también hizo en la negociación con el Ministerio del Interior, en la que resultaron decisivos Daniel Placeres, por la ANERT y Charles Carrera, director general de Secretaría del MI.

“Con UTE también teníamos una deuda enorme y la financiamos mes a mes. En el recibo de consumo de cada mes venía un plus con el que fuimos pagando la deuda. Hoy estamos al día. Era un millón cuatrocientos y lo pagamos en 36 cuotas. Cuando hay voluntad todo se puede. Anduvimos mucho tiempo buscando financiar esa deuda. Pedimos reiteradamente entrevistas con Gerardo Rey (ex director de UTE) y nunca lo vimos, hasta que un día nos cayeron dos gerentes de la UTE de Tacuarembó y nos preguntaron cuánto podíamos pagar por mes y lo acordamos en el día. Gente más gentil, ejecutiva. Actuaron como vecinos”.

En cuanto a la necesidad de un acompañamiento para la toma de decisiones, Méndez expresa: “Si hoy conseguimos un crédito, hay consenso de que hay que comprar una laminadora, pero seguramente no nos pongamos de acuerdo en cuál sería la segunda prioridad; difícilmente encontremos dos que estén de acuerdo en una idea. Entonces, precisamos alguien que nos guíe. Nos sentimos muy perdidos, no nos ponemos de acuerdo en qué es lo que necesitamos realmente y hacia donde queremos ir”.

La compra habitual de harina se hace todas las semanas en San José. Eventualmente también Caorsi recurre a la autogestionada Molino Santa Rosa. “En un gran gesto Santa Rosa nos vende al mismo precio que San José, pero la dificultad es el flete. San José tiene un itinerario ya hecho y todos los martes viene a Tacuarembó. Santa Rosa tenía un distribuidor en Tacuarembó que una vez por mes compraba 300 o 400 bolsas y allí enganchaba con nosotros. En la actualidad, cuando nuestro camión va a Durazno o a Florida a llevar nuestros productos, se allega a Santa Rosa y trae cien bolsas. Pero lo que más nos dificulta de la relación con ellos es el tema distancia, y pagar un flete es carísimo”.





CAPÍTULO 23

Urutransfor: un peso semipesado

Ocupando una manzana, con entrada por la calle Burgues, en la intersección con Ramón Márquez y con fondo a Guardia Oriental, Urutransfor se crea a partir de Mak, una empresa fundada en la década del treinta por un artesano, Mauricio Aarón Karluvovski. Eran años de preguerra en los que el Estado fomentaba la protección a la industria. Comenzó su actividad fabricando motores eléctricos y en la década del sesenta incorporó transformadores. En la década de los ochenta cesó la fabricación de motores y la producción fue exclusivamente de transformadores. El producto es complejo y se puede incluir en el área de la industria semipesada.

En los últimos tiempos de Mak, la industria estaba dirigida por un nieto del fundador. Su abuelo tenía una concepción algo socialista del proceso de producción. Nunca fue un explotador propiamente dicho, e incluso hasta la década del ochenta prevalecía una mentalidad progresista y de buen relacionamiento con los operarios, manteniéndose la estructura de empresa familiar. Eso fue lo que propició el estudio para reorganizar la empresa en la década de los noventa.

La organización que surge de allí es básicamente autogestionaria. Se creaban grupos de trabajo, cuyos delegados iban a una comisión que planificaba el trabajo interno³⁶. La idea era participar incluso en el negocio. Se eliminaron paulatinamente los mandos medios y se innovó, modernizando los equipos que

36 Este organismo se denominaba Comisión de Planificación y Planeamiento Estratégico y fue, de alguna manera, el embrión del trabajo colectivo autogestionado. A tal punto que en este aspecto el sistema organizativo anterior se mantuvo, así como la Comisión, que hoy simplemente se denomina de "Planeamiento"

se largaban al mercado. En consecuencia, la empresa tenía calidad, tanto técnica como social.

Heraclio Rodríguez y Alejandro Bou, integrantes de la dirección de Urutransfor (este último también de la ANERT), narran la experiencia que precedió a la autogestión: “En los 90, la empresa comienza a estar discontinuada en los procesos de producción. Eso requirió una inversión importante que los herederos de Mak no pudieron asumir”.

“Este proceso de inversión comenzó en 1981, cuando se compró tecnología a la empresa belga Ateliers de Constructions Electriques de Charleroi (ACEC), que luego fue absorbida por Pauwels (cuarta empresa de transformadores a nivel mundial), la que dio la licencia bajo la cual se fabricaban los transformadores de Mak”.

En la década del noventa, el proceso de inversión se profundizó con la instrumentación del Mercosur, pero a comienzos de esa década la cosa empezó a complicarse, primero con las empresas locales: “Nosotros hasta ese momento no competíamos en licitaciones, ya que había empresas importantes, fundamentalmente UTE, a las que proveíamos directamente. En ese momento había dos empresas de transformadores: Mak y Krull; y UTE compraba directamente a ambas. Ese sistema terminó a comienzos de los 90. Consiguientemente, luego de la liquidación de Granja Moro los bancos comenzaron a apretar, se terminaron los créditos blandos y para una empresa que dependía casi enteramente de insumos importados, comenzaron a soplar malos vientos”.

Procurando revertir la situación, entre 1994 y 1996, se realiza un estudio en el que participa la empresa, el comité de base, la UNTMRA y la UDELAR. Se reorganiza la planta por áreas de trabajo, formando equipos y creando cuatro categorías salariales referidas a la responsabilidad en el área. Cuando se implementó la operativa, la productividad creció notoriamente: “A partir de 1997 Mak pasó a manos de un empresario paraguayo que comenzó a tener dificultades con los bancos y el 30 de setiembre de 1999 nos anunció que cesaría las actividades por 60 días. Se fue a Paraguay y no volvió más. Esa misma noche se ocupó la fábrica hasta febrero de 2002, cuando reabrimos pero ya bajo gestión obrera, como Urutransfor”.

“Después del cierre de Mak, reconvertidos en Urutransfor heredamos una tecnología de punta para el continente. Es cierto que el tiempo fue pasando y perdimos mercados externos al tiempo que otros países incorporaron nueva tecnología, caso de Argentina y Brasil, por ejemplo. Pero igualmente estamos bien posicionados, ya que la tecnología de los transformadores no evolucionó con el ritmo de la de las comunicaciones, por ejemplo”.

Visto retrospectivamente, al igual que aconteció con otras empresas, el cierre de Mak es producto de un estrangulamiento financiero, más allá del mal manejo que puedan haber hecho los nietos de su fundador. Precisamente el último gerente, nieto de Mauricio Karluvovski, transfirió la firma a Eduardo Felippo, presidente de la Unión Industrial de Paraguay, transformado en uno de los hombres fuertes de su país durante la dictadura de Alfredo Stroessner como titular de la firma Trafopar (productora de transformadores), socia de la consultora ETIC, que usufructuó en carácter de exclusividad los servicios de consultoría en Yacyterá, lo que se replicaría con el usufructo de los multimillonarios negocios a que dio lugar la construcción de la represa de Itaipú.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, no sorprende que los trabajadores de Urutransfor nos digan que “mientras estuvimos ocupando, hubo gente que trató de ocupar el espacio que el cierre de Mak dejaba en el mercado”. “En ese período, con el concurso de algunos ingenieros que abandonaron la empresa poco antes de que se fuera Felippo, se creó una empresa, gerenciada por el nieto del fundador de Mak, el mismo que se la transfirió al paraguayo, llamada Partiluz, competidora de Urutransfor pero de menores dimensiones”. Demasiadas coincidencias para no encontrar similitudes con la realidad.

“Hasta finales de los ochenta el principal cliente de Mak era UTE, pero en los noventa se comenzó a exportar a otros lugares como Paraguay o El Salvador. Cuando Mak cerró atendía la demanda del 85% de los transformadores de Edenor y el 15% de Edesur [Buenos Aires]. Esa pérdida de continuidad fue una de las razones que nos llevó a ocupar. El cierre se produjo por acciones de cuatro bancos privados, representados por Pedro Bordaberry, pero nosotros trabajamos un año más y logramos revertir parte de la deuda contraída. Teníamos insumos y podíamos hacerlo, después eso comenzó a escasear. Para producir transformadores se necesita mucho capital para financiar la materia prima. Los cuatro insumos principales son importados y representan el 80% del costo: hierro-silicio, cobre, aceite y material aislante. Eso hace también a la complejidad de la fábrica: requiere de insumos importados, tecnología de punta y tiene un alto nivel artesanal. Eso llevó a que la UTE presionara mucho por la reapertura. Es nuestro principal cliente, pero también nosotros les aportamos, además de la calidad, las pequeñas partidas que UTE requiere, que no pueden atenderlas otras empresas, como por ejemplo la BEC de Brasil u otras de similar porte. A todos estos factores hay que añadir la organización del comité de base de la empresa y el respaldo que en todo momento nos dio la UNTMRA”.

Al cierre de Mak eran 94 operarios y todos sin excepción aportaron los créditos laborales para permitir que la nueva empresa arrancara. Luego del cierre el objetivo era volver al trabajo: “Intentamos organizarnos en forma

cooperativa pero afrontamos dificultades financieras que nos paralizaron. Para una cooperativa, por entonces, era imposible encontrar fuentes de financiación. Incluso le hicimos una oferta a Pauwels para que se hiciera cargo de la planta y la empresa mandó una delegación que hizo los estudios correspondientes y retornó a Bélgica con un diagnóstico favorable. Pero en ese intervalo, Pauwels pasó a ser controlada por una firma de la India, Crompton Greaves, que no asumió el negocio”.

Fracasado ese intento, no hubo puerta que los trabajadores no tocaran: Diputados, Senadores, MTSS, MIEM, entre otros ámbitos: “Conseguimos la prórroga del seguro de paro durante más de dos años. La UTE incluso manejó hacerse cargo de la empresa, pero no había forma de eludir las trabas que ponía el TOCAF. Pero logramos un acuerdo con UTE que atendía los tres elementos indispensables para la reapertura: infraestructura, mínimo mercado y fuentes de financiación. Lo que UTE logró fue aprobar que en las licitaciones nosotros participáramos en igualdad de condiciones por un 50% de la misma, pero si la ganábamos se nos adjudicaba directamente el otro 50%. Ante la eventualidad de que perdiéramos, nos daba la opción de venderle el otro 50% al precio del que la había ganado. Eso nos aseguraba un mercado mínimo básico para entrar a trabajar. Hicimos un embargo genérico y fuimos a un remate público con lo que estaba prendado e hipotecado, y otro con el resto de las cosas que nos ponía detrás del banco como acreedores prioritarios. En ese remate el BROU pujaba por el valor de su deuda. En caso de no tener competidores, nos pasaba su boleto de compra con un compromiso de pago de diez años con uno de gracia. Y así se hizo. A todo esto lo que nos faltaba era una pata financiera y por más que golpeamos la puerta de los bancos siempre chocamos con la falta de la figura del empresario”.

Así planteadas las cosas, se elaboró un proyecto, para el cual dio una mano Fernando Cetrullo. Sondeando posibilidades encontraron un accionista (Adolfo y Eduardo Amper) que se hizo cargo del 51% del paquete accionario, haciéndose cargo de la administración de la empresa, quedando nosotros con el 49%: “Lo que este empresario aportaba era su conocimiento del mundo empresarial y la posibilidad de conseguir financiación. Esto se concretó a finales de 2001 y la nueva empresa (Urutransfor S.A.) comenzó a producir en 2002. Nunca fuimos una cooperativa y sí conseguimos la forma de incorporar como accionistas a los compañeros que ingresaron después y que no lo son, seguramente sigamos siendo una sociedad anónima. En enero de 2002, inmediatamente antes de la reapertura, ya estábamos preparándonos para cinco licitaciones de UTE, de las que ganamos cuatro y la quinta la perdimos por poco. Es decir, que teníamos un horizonte de trabajo espectacular. Traducido a cifras, ese 2002 teníamos una perspectiva de ventas de tres millones de dólares”.

MUDANZAS DE LA FORTUNA

Pero sobreviene la crisis y todo se hace pedazos, “ya que UTE no llega a comprar por valor de US\$ 300 mil. Esto habla de una industria muy vulnerable ante los ciclos económicos. Los últimos años pasamos de la inanidad total al pleno empleo, no sólo para la UTE, sino para los privados, que en determinado momento llegaron a equiparar sus pedidos con los del ente”.

En el período 2002-2003 sobreviven con pequeños trabajos. Como contrapartida no tuvieron gastos en materia prima. Simplemente no se trabajaba: “Entre 2004 y 2006 comenzó a darse la situación inversa: teníamos pedidos abundantes pero nos faltaban los insumos por carencia de financiación. En 2007, cuando estábamos en una situación *in extremis* vamos a la CND en busca de apoyo. Allí nos pusieron como condición para apoyarnos que tuviéramos el 100% del paquete accionario por lo que acordamos la retirada del socio mayoritario”.

En febrero de 2008 se logra financiación de la CND para conseguir insumos y ya al cierre del primer ejercicio en mayo el déficit baja a la mitad y de allí en adelante se trabaja ininterrumpidamente: “Eso nos permitió pagar la deuda, lograr la estabilidad de la empresa y pensar en crecer. En este momento hay contactos para exportar a Venezuela, los que ya comenzamos en tiempos de Amper. Ya exportamos para Bolivia y Ecuador, con quiénes tenemos aún entregas pendientes. Argentina y Brasil son impensables como destino, pero estamos posicionándonos bien en mercados más chicos. Es que UTE permite estabilización pero no desarrollo”.

“El mercado de Venezuela lo estamos sondeando con la ANERT y el propio presidente hizo contactos a esos efectos. En realidad todos esos agentes propician las exportaciones. La concreción está a cargo de un gerente que tenemos para esos menesteres. Por supuesto que tenemos el pleno respaldo de las Embajadas, a través de Cancillería. Pero nos preocupa que en los viajes de negocios que se organizan, a menudo los emprendimientos autogestionados no participan, ni directa ni indirectamente”.

De manera incipiente están apareciendo oficinas, tanto en el MIEM como en el MTSS que casi específicamente se dedican al tema de las empresas autogestionadas, pero están muy fragmentadas. Por otra parte, lo que se busca es la promoción de la venta del arroz, de la carne, de los lácteos y de un pequeño combo de productos casi siempre primarios. Urutransfor genera pocas unidades con mucha tecnología y por consiguiente empleo.

“Habría posibilidades de generar cadenas productivas, pero nosotros estaríamos más como proveedores que como clientes. En este momento estamos mandando a hacer trabajos afuera, es decir, que si se conformara una

cadena productiva no estaríamos tercerizando esos trabajos. Las importaciones de Urutransfor son de Argentina, Brasil, Europa (Alemania, Francia, algo de Italia y de Bélgica), Turquía y en algún caso de Japón y los Estados Unidos”.

La dependencia de Urutransfor de los mercados internacionales y de los insumos importados es bastante parecida a la de FUNSA y en general a la de todas las empresas que incorporan valor agregado al producto y generan empleo calificado. A los problemas que reseñan los trabajadores se agregan otros. Están dentro de una zona que de acuerdo al Plan de Territorialidad de la IMM no está habilitada para las industrias. Por añadidura, requieren de una planta de mayores dimensiones para construir grandes transformadores. Tanto es así que si se concretan los acuerdos con Venezuela deberán alquilar un galpón para producir de acuerdo a los requerimientos.

“Nuestro rango de producción de alternadores va de 5 KVA monofásicos, que pesan entre 50 y 70 kg, a 20 MVA, que en total pueden pesar entre 30 y 35 toneladas, pero el volumen máximo que podemos manejar es de 20 toneladas, porque la carencia de espacio nos limita. Podemos hacer dos transformadores de veinte toneladas y hacerlos trabajar juntos, pero no es lo mismo. Eso quiere decir que tenemos la tecnología y la operativa para producir transformadores de mayor porte, pero la infraestructura no nos lo permite. Hasta ahora no hemos requerido del FONDES, pero para eso probablemente tengamos que hacerlo”. En otras palabras, si Urutransfor se expande requerirá de una planta de mayores dimensiones. Pese a los cuatro mil metros cuadrados que hoy tiene, la producción de grandes transformadores requiere de mayor espacio.

La plantilla de Urutransfor es de casi 60 operarios. Si se abren nuevos mercados va a necesitar más gente. Si bien funciona de manera autogestionaria, su razón social se corresponde con una Sociedad Anónima. Tienen empleados y están buscando el mecanismo para que formen parte del colectivo como cualquiera, lo que se resolvería gestionando una Asociación Civil, de idéntica manera a como lo hace Envidrio. Esto quiere decir que quién ingresa a la Asociación tendrá un período de prueba y luego de ser evaluado será un socio de pleno derecho. Por otra parte, con la actual razón societaria, los porcentajes accionarios son disímiles y unos pesan más que otros en la toma de decisiones.

CAPÍTULO 24

CTC: la herencia de los cerámicos

El 26 de mayo de 1937, en la localidad canaria de Empalme Olmos, era fundada la empresa Metzen y Sena³⁷, que se hizo conocida por su línea de productos Cerámicas Olmos, que en 2009 cierra, dejando tras de sí un pasivo impagable.

En este caso, los trabajadores que reconvirtieron la vieja S.A. en Cooperativa de Trabajadores Cerámicos Empalme Olmos (CTC) vinculan el comienzo del derrumbe a los préstamos fáciles de la década del noventa, con el pretexto de la reconversión productiva, la modernización, la apertura comercial y los nuevos requerimientos del Mercosur. Con esa argumentación, los dueños de Metzen y Sena consiguen 42 millones de dólares en préstamos que jamás pagarían. Esa cifra inicial, con deudas acumuladas se transformó en 100 millones que debieron pagar todos los uruguayos³⁸.

Por eso, cuando en diciembre de 2009, el Estado le quitó el apoyo, el empresario mayorista se presenta a pedir el concurso voluntario y detrás llegan los acreedores. Unos meses después el juez accedió a ambos pedidos. Ya en 2009 se habían tomado medidas cautelares, con el emplazamiento del empresario y allí comienza la lucha de los trabajadores.

Casi todos los operarios de la ex Metzen y Sena vienen del campo. Jorge González, directivo de CTC es uno de ellos: “vengo del cierre de RAUSA. Soy del paraje Arroyo de los Chanchos, en Montes, zona remolachera”.

González precisa que la pertenencia de Metzen y Sena al SUNCA se debe atribuir al azar: “En 2005, cuando se reorganizaron las ramas sindicales, nosotros ‘caímos’ en la de la construcción, que demostró tener un sindicato fuerte y solidario. Entre otras cosas, gracias a ellos durante más de dos años pudimos mantener acá una olla que para muchas familias fue la vida”.

37 El nombre de la empresa se corresponde con el de su fundador, Carlos von Metzen Bülow, al que se sumaría en 1945, Oscar Sena.

38 La transferencia de deuda que los herederos de Metzen y Sena mantenían con el sector bancario, se dio a fines de 2004, cuando las autoridades financieras de la época autorizaron la cesión de ese pasivo a quienes se hicieron cargo de la empresa, pagando entre el 5% y el 10% del total de lo adeudado, apareciendo luego del cierre en la lista de los acreedores. Una operativa que por otra parte fue común a la casi totalidad de las empresas liquidadas en el período. Pese a que la quiebra definitiva de Metzen y Sena fue a fines de 2009, en los hechos estaba consumada mucho antes.



“Lo perdido por el país como consecuencia de aquellos préstamos es irreparable. Pero otras cosas no lo son. Hoy tenemos el ‘uso precario’ de la planta, algo a lo que habilita la nueva ley de concurso. Eso nos llevó a constituirnos en cooperativa”.

“Antes de poder hacer uso de ese derecho tuvimos que afrontar toda una guerra mediática y política que nos declaró el accionista mayoritario, Alejandro Barreto. Nos hizo perder un tiempo precioso, porque teníamos la planta paralizada en un período de crecimiento, cuando los materiales -sobre todo los revestimientos- se vendían como pan caliente e importadores y barraqueros, con productos de baja calidad, copaban esos espacios”.

El 1° de julio de 2013, la ex Metzen y Sena comienza a producir nuevamente bajo la modalidad de autogestión: “precisábamos un préstamo cuantioso que no sabíamos de dónde sacar. Pero además la fábrica es enorme. Son tres plantas unificadas en un mismo cuerpo. Una es vajilla, que involucra la porcelana de mesa (platos, tazas y otros enseres); otra línea es la sanitaria, que abarca todo lo que es inodoros, bidets, accesorios; y otro cuerpo es el que produce revestimiento de pisos y paredes. Además, los procesos de elaboración y la materia prima utilizada en los tres cuerpos, son diferentes”.

“Tiene 8500 metros cuadrados techados, maquinarias viejas y otras no tanto; pero todas bastante deterioradas, porque desde que asumió Barreto hasta la quiebra, el mantenimiento y la reinversión fueron nulos, lo que se acentuó con el cierre. Tenemos aquí maquinaria del año 1950. La hemos modificado, la hemos dignificado, y es con ella con la que producimos”.

Hay secciones de la fábrica en las que predomina el trabajo manual y costó recobrar habilidades y la productividad perdida después del cierre. En otras como la de revestimiento, más mecanizada, robotizada y con técnicas modernas, eso se sintió menos.

“No tuvimos que bancar el tiempo de intemperie que soportaron FUNSA o Envidrio, pero tuvimos suerte que el cierre se diera en un tiempo político en el que se protegía más al obrero. En 1999, 400 trabajadores estuvimos cuatro años en el seguro de paro. Ahora se cerró con 753 trabajadores y reabrimos con 350”.

“A pocos meses de la reapertura estamos haciendo tratativas para tener cabida en las compras del Estado y hemos recuperado algunos mercados exteriores. Hemos vendido al Estado por intermedio de MEVIR. Tuvimos conversaciones con la IMM, ANCAP, MTOP y algunos ministerios e Intendencias”.

“Queremos ser proveedores del Estado dentro de los mismos rangos en los que hoy lo son los importadores, particularmente de revestimientos. En ese nivel tenemos graves problemas ya que no hay en el país quién controle qué

cosa es lo que traen las cajas. Hemos sometido esos materiales a las pruebas de impacto y resistividad que utilizamos y en su gran mayoría están debajo de los estándares de calidad requeridos. Por ejemplo, en materia de *paik*³⁹, se consigna determinada resistencia y en las pruebas que nosotros hacemos siempre están -al menos- un *paik* por debajo”.

“En materia de cooperativismo nos dio una mano importante la FCPU, luego la Comuna Canaria y después el Centro Cooperativista Uruguayo (CCU)”.

LA NUEVA GESTIÓN

“Cambió la gestión. Desaparecieron los capataces, que antes eran una proporción de uno en diez y fueron sustituidos por los coordinadores de trabajo, que son menos y mejores porque son referentes, tanto en el trabajo como en el relacionamiento. Eso implica mayor eficiencia y abaratamiento de costos”.

“Veníamos de tener 60 categorías y las redujimos a seis, pese a que vamos a tener que aumentar su cantidad, porque hay que diferenciar más la calidad del trabajo, su complejidad, las especializaciones. Porque si no atendemos eso perdemos compañeros imprescindibles que encuentran mejores oportunidades en el mercado”.

“La existencia de las categorías para nosotros es tan obvia como la de los coordinadores, entre otras cosas por la complejidad y la interacción de los procesos productivos. Por ejemplo, para satisfacer un pedido de juegos de sanitaria, tenemos que calcular lo más exactamente posible la cantidad de piezas y lo mismo sucede con el esmaltado. En esas cosas no podemos improvisar”.

“En términos de exportación, ya sacamos un saldo de accesorios sanitarios para Estados Unidos y otro de vajilla para Argentina. Estamos ahora preparando dos lotes de sanitarios, para Chile y para Bolivia”.

“Nos influye mucho tener al gas como principal insumo energético. En esa materia podemos dividir los gastos fijos en tres partes casi equivalentes: una compuesta de gas, energía eléctrica y combustibles derivados del petróleo; la otra por los gastos en mano de obra y la tercera con los insumos y la materia prima”.

“Nosotros somos casi totalmente dependientes del gas, no como otras empresas que utilizan indistintamente el gas, pero también la leña, el *fuel oil*, el *gas oil*. No tenemos esa versatilidad”.

“Para CTC lo más redituable es el mercado nacional. Pero allí entran a pesar los productos de mala calidad que entran por cualquier vía. En lo inmediato

39 Índice utilizado para medir la resistencia al impacto del material, también llamado *coeficiente de restitución*.



sería preciso que cada producto que ingresara al país entregara una certificación ISO en Aduana⁴⁰.

“Si nosotros desnaturalizáramos nuestra identidad como empresa, sacaríamos líneas de productos baratos y competiríamos en el mercado ventajosamente. Pero no podemos desprestigiarnos arriando una de nuestras principales banderas. Nosotros ganamos mercados por calidad y confiabilidad”.

“Por ejemplo, si nosotros a los revestimientos no les incorporamos un producto llamado ‘engobe’, que garantiza su impermeabilidad, estaríamos ahorrando costos, pero al poco tiempo de utilizar esos revestimientos la humedad los traspasa de lado a lado y los inutiliza. Así con otros atributos que hacen a la calidad, como la resistencia al impacto y al desgaste, o la uniformidad de las cerámicas”.

“Tanto Argentina como Brasil han puesto controles de calidad y trabas arancelarias a los productos chinos. El resultado es que fábricas de vajilla de los dos países han venido a encargarnos partidas que después ellos comercializan en su país de origen. Antes del cierre de Olmos, existía un flujo importador de cerámicas para un segmento de consumo sofisticado -que representaba un 7% del mercado- como los productos de Bosch o -un poco por debajo- los de Acher. Pero no el diluvio de porquerías que sobrevino luego que algunos oportunistas se lanzaran a llenar el espacio dejado por nosotros”.

“Inmediatamente después del cierre, llegamos a finales de 2009 trabajando sobre un proyecto que diagramaron técnicos que ya habían participado en la reapertura de Envidrio. En sincronía con eso se comienza a dar la lucha por la creación del FONDES. Con anterioridad a que el decreto fuera votado estuvimos 22 días acampados frente al Palacio Legislativo, con la solidaridad del SUNCA que nos acompañó permanentemente”.

“Luego del cierre seguimos produciendo bajo control obrero. Eso fue entre el 1° y el 22 de diciembre de 2009. Todo lo que salió de allí fue a los depósitos. No vendimos nada. Luego vino la etapa de presentación ante la Liga Comercial, y allí el síndico nos adjudicó el control no sólo de la planta, sino también de los montes alledaños y de las canteras de arcilla y feldespato, que la empresa tiene en Blanquillo y Florida”.

A esa altura había una sola prenda, que estaba interpuesta por el BPS. Se llega a un acuerdo para que fuera cubierta por la materia prima en stock. La CND, advirtió al BROU que no pusiera un peso más en eso. Era tarde, ya que habían entregado cuatro millones de dólares inmediatamente antes del cierre.

40 Organización Internacional de Normalización, que tiene por función estandarizar las normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional.

“Con la CND hacemos un acuerdo para que se nos abone el salario de noviembre y el medio aguinaldo de diciembre, lo que era un monto de 600 mil dólares. Cuando hacemos el arreglo para que el BPS cobrara, la CND pide que se le restituya ese dinero y nosotros nos hacemos cargo. Entonces el stock se reparte otorgando un 50% al BPS, un 30% para gastos de mantenimiento y un 20% para la CND. Nosotros vendíamos, cobrábamos, depositábamos en la Liga Comercial y ésta hacía el reparto. En tanto, los 80 o 90 compañeros que quedamos haciendo el mantenimiento y la custodia de la planta y las canteras, cobrábamos un seguro de paro especial”.

Para reactivar la planta, el FONDES aporta un total de diez millones, ochocientos mil dólares, de lo que resta cobrar entre un 25% y un 30%.

“Para llegar a un punto de equilibrio tenemos que facturar un millón de dólares por mes. Ahora estamos en el 50%. Las expectativas de producción las estamos superando, particularmente en el área de los sanitarios, donde empezamos produciendo 15 mil piezas y ahora estamos cerca de las 30 mil. Con vajilla andamos aún mejor, ya que empezamos con 80 mil piezas y ahora estamos bordeando las 170 mil. En revestimientos partimos de una base de 90 mil metros cuadrados y ahora superamos los 100 mil. En este último rubro tenemos una limitación, ya que no podemos utilizar un horno que pertenece a un socio de la ex Metzen y Sena, que nos permitiría triplicar la producción”.

“En todos esos años aprendimos el mecanismo tortuoso de los concursos, los concordatos, los fideicomisos, los créditos fáciles, las bicicletas financieras. También aprendimos a saber quién es quién y sabemos que sin los cambios políticos que sobrevienen en 2005 nosotros no existíamos como grupo de trabajadores”.

“La herramienta que permitió que nosotros y otros colectivos salvaran su fuente de trabajo fue el FONDES. Antes de eso, los que sobrevivían lo hacían como los compañeros de FUNSA, procurándose un socio que a la larga es un lastre tremendo, o saliendo a buscar fuentes de financiación en el exterior, como los de Envidrio, que terminaron abriendo un camino”.

Tal vez los trabajadores de CTC no lo sepan, pero El Cerámico fue el más grande y popular de los barrios de la antigua Atenas. Allí se fabricaban las ánforas que llevaban el aceite y el vino griego a lo largo del Mediterráneo. Y la insurgencia de esos alfareros fue la que dio por tierra con la antigua Grecia oligárquica, abriendo las puertas a la democracia y a un nuevo ciclo civilizatorio. Menuda herencia para los ceramistas de Empalme Olmos.



CAPÍTULO 25

Cotrapay: la industria que volvió del frío

Paylana S.A. fue fundada en el año 1946 por un grupo de accionistas vernáculos, a los que se sumó otro de origen italiano. La fecha de fundación de la empresa coincide con el impulso industrial del segundo batllismo, que llevó a Paysandú a consolidarse como polo industrial, dedicándose a la fabricación de tejidos planos utilizando lana del país.

En 1966 se incorpora como accionista Isaac Soloducho, quien pasaría a ser titular de la mayoría del paquete accionario de la compañía. La actividad de Paylana estuvo predominantemente orientada al mercado externo, utilizando para la comercialización la sociedad Amor Tessuto. A fines de la década del sesenta, Paylana era la principal textil uruguaya en el ramo, representando sus exportaciones de hilados y tejidos un 70% del saldo exportable del país en esa área.

No puede extrañar entonces, que con 650 operarios al momento de su cierre (31 de diciembre de 2011), Paylana significara una catástrofe para Paysandú, ni tampoco que la formación de la cooperativa que nucleó a sus operarios haya precedido a un cierre que se veía venir, al menos desde 1992, ocasión en la que el sindicato libró un duro conflicto con la patronal⁴¹.

Mauro Valiente, presidente de Cotrapay, lo narra así: “Vimos como la familia Soloducho estaba instrumentando el cierre. Eso se veía tanto en sus estrategias comerciales como en las de relacionamiento. El detonante del cierre fue el no pago de los aguinaldos que debiéndose abonar el 20 de diciembre, recién se hizo efectivo el 31. Además sabíamos que Paylana venía arrastrando fuertes deudas, fundamentalmente con el BROU, al que hoy se adeuda cerca de 25 millones de dólares. Por eso no nos extrañó que en junio de 2012, la empresa se presentara a concurso judicial, argumentando déficit financiero y carencia de liquidez”. Como se ve, un formato similar al que se dio durante más de una década en el sector industrial.

Pero a partir de 2005 otras variables comenzaron a pesar: “Las políticas de gobierno favorecían a los emprendimientos recuperados, lo que también se

41 Conocido en la memoria como el “5 por 1”, debido a la intención de Soloducho (que motivó el conflicto) de modificar el régimen laboral acordado, para habilitar los domingos como días hábiles.

reflejaba en la nueva ley de concurso, que nos posicionaba bien en el conjunto de los acreedores. Recién allí comenzamos a dar pasos para recuperar la empresa. Lo primero fue relacionarnos con otros emprendimientos que ya estaban nucleados en la ANERT. Es decir, que la idea de la cooperativa se plasma a mediados de 2012, cuando la asamblea del sindicato la hace suya. Eso no quiere decir que todos los compañeros estuvieran dispuestos a integrarla. En ese momento éramos 500 operarios y el 50% -por distintas razones- no estuvo dispuesto a ser parte del emprendimiento”.

“Luego de relacionarnos con la ANERT comenzamos a armar la estructura jurídica del mismo y hacer talleres para comenzar a trabajar la cabeza de los compañeros”.

“En diciembre de 2012 se dio el desplazamiento de las autoridades de Paylana y con el aval de la sindicatura y del BROU, comenzamos a encargarnos de la custodia y el mantenimiento de la planta”.

“Se llega a la instancia del remate y el BROU se quedó con las maquinarias y el inmueble. Inmediatamente firmamos contrato con el FONDES, lo que nos dio la garantía de que podríamos financiar el emprendimiento”.

“Lo que nos quedaba era que se autorizara el uso precario de la planta y en 2013 volvimos a ponerla en marcha. Al principio con un préstamo de 70 mil dólares, que nos otorgaron INACOOOP y el FONDES y que permitió que una treintena de compañeros cumplieran con un pedido de un cliente de Montevideo. Entre marzo y abril recibimos el préstamo del FONDES (seis millones, doscientos cincuenta mil dólares) que a partir de noviembre nos permitió entrar a trabajar, dando empleo a 180 operarios”.

“La suma recibida del FONDES se dedicó a la restauración y compra de maquinaria. Luego, firmamos un comodato por el inmueble, quedando dos millones y medio para poner la fábrica a punto”.

Gabriel Grampín es presidente del sindicato de Cotrapay. Al tiempo que nos guía por las instalaciones de la planta, cuenta que “la asamblea de octubre decidió que se presentara ante el MTSS la legitimación del sindicato como representante de los trabajadores de la cooperativa”. Tiene claro que “los derechos de los trabajadores pueden entrar en contradicción con la gestión de la cooperativa y no podemos renunciar a la herramienta sindical”.

Nos hace recorrer la hilandería, “que se conserva igual, utilizable en un 40% hasta que se hagan arreglos en el techo. Sin los mismos tenemos media sección parada”.

“Hoy todavía quedan unos diez compañeros en seguro de paro, pero a fin de año van a entrar prácticamente todos. Hoy hay secciones que están hacien-

do tres turnos, como tejeduría e hilandería. En otros, como terminación o urdido hacemos dos turnos o uno”.

Grampín nos muestra los “telares circulares, que hacen otro tipo de tejidos -no el tejido plano que hacemos comúnmente- tanto de algodón, como de lycra o jean”. En términos de maquinaria hay elementos modernos, pero otros discontinuados. De los 75 telares, “15 son de 2006, los Smit GS 900; otros, como los Picanol GTM (de origen italiano) no son tan modernos, pero están actualizados. El resto tiene treinta y hasta cuarenta años de antigüedad y funcionan por el empeño y el talento de mecánicos y electricistas. Pero del parque industrial que tenemos, sólo podemos usar el 60%, el resto lo tenemos que dejar inactivo porque tenemos un solo técnico eléctrico. Y ese solo no da abasto para mantener y reparar las máquinas de toda la cadena de producción. De poder hacerlo, en vez de ocupar 180 operarios, tendríamos 260”.

“En materia de mercados estamos exportando a Perú, en Argentina tenemos dos clientes importantes, entramos bien en el mercado brasileño y exportamos hilo para Noruega. En el mercado interno tenemos un mercado modesto pero sólido en lana y tejidos planos. En cuanto a Estados Unidos, un mercado que fue el más fuerte de Paylana, no lo podemos abastecer porque por limitaciones nuestras no podemos producir a la escala que nos requieren. De cualquier manera, la relación con ellos es excelente y siguen demandando”.

“En cuanto a la competencia china, a nosotros nos deja espacios. El casimir, por ejemplo, se va a seguir usando, al menos hasta que lo desplace alguna otra tendencia. Es decir, en algunos segmentos del mercado competimos bien”.

“Respecto a los insumos, priorizamos la lana, que es menos afectable por el fuego, como lo son los plásticos que producen India, China y Arabia. La conseguimos fundamentalmente con Otegui. La prenda tiene que cubrir y abrigar y nosotros hacemos eso. Luego los volúmenes. China puede producir 5000 metros por día, lo que la habilita a entrar a mercados grandes. Nosotros andamos entre los 300 y los 500, pero dentro de las limitaciones de nuestra escala podemos incrementar mucho esa cifra”.

Luego, Gabriel rememora el cierre de 2011: “La primera medida que tomamos fue pedir que la Junta declarara la reactivación de la fábrica de interés departamental. La misma dio vida al comercio, a los transportistas, a los talleres de zurcido, que ahora trabajan aquí adentro y no como antes, fuera de la planta, tercerizados, en negro y súper explotados”.

“En cuanto a los reclamos al gobierno, está claro que hay que pedirle que ponga un tope a las ventas. Hoy China está llevando las ovejas en pie. Antes

llevaba la lana y hacía el hilo. Ahora se lleva la oveja, vende la lana, vende el hilo, la carne, usa los huesos. Estamos perdiendo por todos lados”.

Cambiando el rumbo de la conversación, Gabriel nos lleva al revisado en crudo de telas y zurcidos: “Eso sigue siendo trabajo manual. Requiere mucha mano de obra. Pinzar, otro trabajo artesanal; revisado limpio, también con predominio de la manualidad. Hasta llegar al control de calidad”.

En el primer piso está el urdido, la tejeduría en la planta alta, donde la lana sale para los telares. De diseño sale la tarjeta maestra que indica qué tela se debe hacer. En el telar entra la trama de acuerdo al diseño que le llega: “A este sector le llamamos el ‘paraíso’, porque era el menos controlado por los capataces y en el que los trabajadores aprendíamos todas las modalidades de trabajo. Lo hacíamos en armonía y de hecho se creaba un fermento de cooperativismo. En tejeduría e hilandería, los sectores más grandes, los capataces fijaban más al trabajador al puesto de trabajo”.

“Con el BROU las reuniones no fueron fáciles. Siempre Calloia quiso un inversor. Y aparecieron todos los fantasmas: Campiani, Julio Badano, Macri... Querían invertir pero que el BROU les diera dinero, que los exoneraran de las deudas con UTE, OSE, BPS, DGI. Nosotros no pedíamos nada de eso sino simplemente trabajar, bajando costos energéticos, eliminando los sueldos de 80, 90 y 100 mil pesos a los administrativos”.

“Teníamos 400 trabajadores en planta y 250 administrativos, todos ellos con sueldos de 40 mil pesos para arriba. Sobrinos, primos, cuñados, tíos... Eso lo eliminamos. Nos autoasignamos salarios de 60 pesos la hora y administramos la fábrica, negociamos con los clientes, vendemos al mundo, mostramos lo que estamos haciendo, diseñamos las nuevas colecciones”.

EL DEDO DE MUJICA

“El cambio en el BROU, en lo que a nosotros respecta, lo percibimos el 22 de diciembre de 2011, cuando le mostramos al presidente nuestro proyecto. Le explicamos que era para trabajar y no para enriquecernos. Tras una hora y media de charla con él nos dijo: ‘A esto yo le pongo el dedo para arriba. Si como presidente veo que el objetivo de ustedes es trabajar, no enriquecerse, comprarse yates e irse a Miami, no puedo menos que hacer eso. Me están pidiendo plata para trabajar”.

El 60% de los cooperativistas ronda los 40 años. El otro 40% está entre 27 y 36. Los aspirantes a integrar la cooperativa pueden ser contratados y si demuestran estar a tono con el trabajo pasan a ser integrantes para luego transformarse en socios. Ha entrado gente joven, sobre todo en pinzado

y zurcido y todos los que ingresaron escogieron ser aspirantes. El 70% son mujeres y el 30% hombres.

“Los ‘referentes’ [que sustituyeron a los capataces] tienen un plus que anda en un 30% sobre el salario común, en función de la responsabilidad que tienen. Los laudos los seguimos manejando de acuerdo a lo que negocia el COT. La diferencia es que en vez de treinta categorías, nosotros las redujimos a tres”.

Cotrapay está enclavada en el barrio industrial, la zona de las industrias tradicionales de Paysandú, como Paycueros, Azucarlito, Ambev (ex Norteña), Forbel (cítricos), la ex Sandupay, también empresa del rubro cítrico, pero ahora reconvertida en Pili, dedicada a los lácteos. No existe un Polo Tecnológico Industrial en Paysandú, pero el tratamiento de los efluentes en un plan que integran Ambev, Paycueros, Cotrapay y OSE, dio para pensar en conjunto temas estratégicos, como el del puerto o la logística.

Gabriel prosigue: “En 2008, en el furor de Paylana, llegamos a ser 970 trabajadores. Luego del cierre, con el personal que sobrevivía a las sucesivas reducciones, instrumentamos la custodia que nos dio la justicia para que vigiláramos la planta”.

“En relación a compras del Estado, nosotros ya en 2009, junto al COT, presentamos un proyecto para proveer al Estado y ahora como Cotrapay lo volvimos a presentar. Hablamos de cosas tan elementales como abastecer los hospitales, a ANTEL, OSE, UTE, los uniformes, las cortinas, sábanas para hospitales...Todas estas cosas las podemos hacer nosotros”.

“Estuvimos con las autoridades de INEFOP y les dijimos que precisábamos técnicos eléctricos y mecánicos y ellos nos proponían crear un taller de gerenciación. Luego nos dijeron que saliéremos a buscar instructores para formar electricistas de industria. Pero nosotros no podemos armar un programa docente”.

María Irrisarri, vocal de la cooperativa, se refiere al diluvio de mercaderías chinas de bajo costo: “El tema no es que sean de inferior calidad, también desarrollan líneas muy buenas, por lo que hay que definir estrategias que nos hagan competitivos frente a ellos. Por ejemplo, de Oriente llega fundamentalmente tela sintética. Nosotros preferentemente trabajamos con lana. El desafío que tenemos es darle a la lana las mismas características que los sintéticos en cuanto a no requerir de planchado o de otros aditamentos”.

“Tenemos además el problema de que las ovejas se van y la penuria en los insumos, ya que en la medida que hay demanda externa los costos se disparan. Por ejemplo, el algodón lo mezclamos con algo de lino, que es material importado y todos sabemos las trabas que está poniendo Argentina. Al

no tener stock se dificulta más, porque tenemos que hacer maravillas para cumplir con los plazos de entrega. Ni que hablar de los repuestos para las máquinas, que pueden llegar a parar toda la cadena productiva”.

“En lo que se refiere al FONDES hay cosas que mejorar, sobre todo en lo que tiene que ver con el tiempo. Cuando arrancamos con esto, el dinero lo recibimos en marzo, pero ya estábamos a cargo de la planta desde enero. El resultado fue que cuando fuimos a pagar la luz no había un peso, lo que se solucionó mediante un préstamo puente que obtuvimos de INACOOB”.

“Compartimos la fiscalización que hace el FONDES del destino que se da a los préstamos que otorga, pero a nosotros nos cuesta mucho viajar a Montevideo cada vez que hay que levantar un vale en la Corporación Nacional de Desarrollo”.

Mauro Valiente, expresa que “cuando nos presentamos al FONDES teníamos claro que la principal exigencia para el proyecto era demostrar su viabilidad económica en el mediano y largo plazo. Uno de los inconvenientes con que nos encontramos fue que poner la fábrica a punto nos costó más de lo que nosotros calculamos. De hecho, ya consumimos el 70% del préstamo⁴² y para amortizarlo tenemos el problema de que cobramos en diferido, a sesenta o noventa días. En consecuencia, ya estamos pensando en pedir un nuevo préstamo para refinanciar la deuda”.

42 Por un total de U\$S 3.600.000.

CAPÍTULO 26.

Pressur: un gigante inmovilizado

Pressur es fundada en 2004 por un uruguayo radicado en México. Dedicada a la industria editorial, es creada como proyecto estratégico apuntando al Cono Sur. Por eso es emplazada en la zona franca de Colonia Suiza, en las inmediaciones de Nueva Helvecia (Colonia). Está a 30 km de Fanapel, a 130 de Montevideo y a 50 del puerto de Colonia, que es la antesala del puerto de Buenos Aires y la Hidrovía.

La inversión que pone el empresario -Nelson Uribe- es muy poca, casi todo el capital se consigue a través de créditos internacionales, con aseguradoras alemanas. La principal de ellas fue Hermes, que fue la que financió en principio el proyecto, invirtiendo 15 millones de dólares. Se trataba de maquinaria de última tecnología, alemana en un 90%, preferentemente de las marcas Man Ronald o Kolbus, pese a que hay máquinas italianas y chinas

Pressur comienza a producir en 2005, a menor escala, con clientes muy pequeños, como uno en Argentina y otro en México. En 2006 facturaba un millón de dólares al año. Un año después eran seis millones. Pero -salvo excepciones- carecía de personal calificado. Con el apoyo de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de Brasil la empresa fue contratando técnicos para formar personal y armar un plantel competente. Hoy el promedio de edad de Pressur es de 33 años. Es una empresa que no sufrió el desgaste de un conflicto, lo que le genera ciertas características particulares.

En los años sucesivos se comenzó a facturar nueve y diez millones de dólares, lo que significa que a la fecha, Pressur ha producido 70 millones de dólares para todo el mercado latinoamericano, con una calidad indiscutible. Tampoco se discute el precio, que en el mercado internacional está muy uniformizado. Lo único controversial son las fechas de entrega. Si se cumple adecuadamente en esa materia se compite bien con los chinos, que precisan seis meses para hacer una entrega y Pressur lo puede hacer en 30 o 60 días.

La especialidad de Pressur son libros de tapa dura, de cartón, a los que se llama "libros finos". En América del Sur son pocos los que fabrican industrialmente esos libros. En Argentina, por ejemplo, no existe este tipo de imprenta integrada. Los componentes están disgregados en varias unidades. De allí la importancia que se le otorga al mercado argentino que, por añadidura, es gran consumidor de libros y buen pagador.

En 2011, cuando se crea el FONDES, Argentina pone trabas a la importación. Al tener todos los huevos puestos en esa canasta, de la noche a la mañana la empresa tiene que bajar la cortina.

Enrique Gaucher, gerente actual de la empresa da cuenta de cómo operan esas restricciones, “que en definitiva son chicanas, como el control de las tintas, que no podían tener plomo, porque son cancerígenas. Nosotros estamos a la vanguardia en eso, ya que usamos tintas de un proveedor alemán (Huber), que carecen de plomo, lo que es certificado tanto por los proveedores como por el LATU. Pese a ello teníamos que pasar por los análisis en los laboratorios argentinos, que podían tardar una semana como dos meses. Era como decir: ‘No te digo que no pero no te digo cuando’. Eso nos afectó muchísimo y prácticamente, del 60% que era nuestra producción hacia la Argentina, la misma bajó al 15%, por lo que tuvimos que salir a buscar nuevos clientes en otros países, sin seguridad de pago, en mercados en los que nos exponíamos a precios muy castigados, y allí comenzamos a vivir situaciones muy complicadas”.

“Si no hubiera sido por el apoyo del FONDES, esta empresa habría cerrado. Por eso los trabajadores pudimos autogestionar una salida, pero con una empresa tremendamente endeudada. Si la inversión inicial había sido de quince millones, nosotros nos hicimos con una empresa con veinte millones de deuda. Pero también cambió el perfil de la misma. Ya no se debía a los proveedores alemanes o europeos, sino que esa deuda pasó al BROU”.

“Esa deuda es pagable siempre y cuando se siga trabajando. Acá hay proveedores que son insustituibles. Las máquinas de Pressur son de tal precisión que las tapas no se las podría comprar a otro proveedor que no sea el alemán Kappa, al que le debíamos 600 mil dólares. Entonces, si nosotros recibimos seis millones de dólares, el primer mes les pagamos a los proveedores, algunas nóminas de sueldos que estaban caídos y la otra parte fue para pagar a bancos, en un acuerdo en el que se convenía que el propietario nos entregaba la empresa. Eso fue muy limitante y hoy vivimos una situación extremadamente delicada. Hoy la empresa es de la cooperativa y allá por octubre de 2011 empezamos a pensar en su constitución”.

“En principio, nueve personas creamos lo que llamamos la Cooperativa de Obreros y Empleados de Pressur (COEP). Desde entonces a hoy el panorama de la interna cambió mucho. Hubo gente que renunció, otros tuvieron que hacerse a un lado, porque no estaban dispuestos a trabajar en régimen de autogestión. De la plantilla original, que llegó a ser casi de 200, al momento de firmar con el FONDES éramos 130 y hoy somos 110”.

“La cooperativa se constituye como tal en abril de 2012. Allí comenzamos a administrar una situación complicada, porque los sueldos eran diferen-



tes, de acuerdo a determinadas responsabilidades y capacidades y había que establecer el tema de la dirección de la empresa, como uno de los principales puntos de la gestión. Se multiplicaron las asambleas, porque además había que superar la desconfianza, ya que muchos de los integrantes de la nueva cooperativa habíamos sido cargos de confianza y existían suspicacias. En medio de esas discusiones hubo elecciones y al día de hoy existe una Comisión Directiva que integran compañeros jóvenes. Una de las primeras medidas que se tomaron fue la de levantar los salarios más deprimidos y bajar los más elevados. De acuerdo a eso se fijaron categorías con topes máximos. Hubo compañeros que no aceptaran la baja de salario y resolvimos desvincularlos de la cooperativa.”

La relación con el Sindicato de Artes Gráficas (SAG) fue armónica. Estuvieron presentes junto al PIT-CNT en las negociaciones y acompañaron el proceso. La empresa tuvo casi el 80% de sus integrantes afiliados al sindicato y actualmente son el 50%. Hoy existen dos comisiones directivas, una del sindicato y otra de la cooperativa y actúan independientemente una de la otra.

“La reducción de las diferencias salariales que había entre las categorías fue compleja, ya que un peón especializado no podía ganar lo mismo que un oficial. Incluso no podíamos nivelar el salario de los oficiales, ya que existe



distinto grado de especialización, de acuerdo a la sofisticación de la maquinaria que se maneja”.

“El préstamo del FONDES se recibió en agosto (2012). Fue de seis millones y la mitad se lo llevaron los bancos: el BROU y el Santander, con el que había una deuda. Ese fue el acuerdo para que el dueño firmara la cesión de la empresa a los trabajadores”.

“Los otros tres millones eran para capital de trabajo. Lamentablemente no se utilizó para eso, porque hubo que levantar ‘muertos’ con los proveedores. Además se debían licencias atrasadas; al BPS, con el que quedamos al día y debimos pagar cheques diferidos por distintos montos. Allí faltó una mayor fiscalización del FONDES, que se limitó a entregar el dinero. Nos consta que se invirtió a conciencia, pero allí hay un problema. El FONDES debiera estar mucho más vinculado a la fiscalización, porque estamos en una nueva dinámica y hay mucha gente interesada en que estas experiencias fracasen o que se repitan situaciones como la que se dio con PLUNA”.

El rumbo estratégico planteado por la COEP se basó en que este país tiene que mejorar la educación. Por lo mismo priorizaron la capacidad de hacer libros de texto para primaria, secundaria e incluso para algún segmento de universitarios que hoy se reciben recurriendo a material fotocopiado.

EL LIBRO COMO MERCANCÍA

Gaucher lo explica con números: “Al salir de las imprentas los libros valen diez veces más. La especulación entre la distribución y la venta por parte de las multinacionales y las casas editoriales es brutal. Hay libros que para nosotros tienen un dólar o dos de costo y están a cien dólares en los escaparates. Por ejemplo, nosotros hacemos los libros que semana a semana van anexados a la edición de El País. Hace poco sacó una colección de Onetti. Fueron doce títulos que se hicieron acá. Ese libro se lo hacíamos a \$ 18 y se vendía a \$ 120 al público. Se trataba de una edición muy barata, pero imaginemos libros de apoyo para escolares. Los Cuentos de la Selva (de Horacio Quiroga) los podemos imprimir acá a 60 centavos de dólar. Si el Estado tiene que salir al mercado a comprar ese material para distribuirlo gratis, va a gastar cinco dólares por unidad. Luego, hay que tener en cuenta los contenidos”.

“Si hablamos de cadenas productivas, también en este plano las debemos tener presentes, porque existe la posibilidad de crear, entre empresas autogestionadas, un polo para la comunicación y la cultura. Existen cuatro cooperativas que pueden participar de esa sinergia: Pressur, La Diaria, 7N y más recientemente el consorcio Giro. Es obvio que entre esos protagonistas

es preciso articular una cadena comunicacional, que produzca e intercambie contenidos, aportando en un área que es fundamental para el desarrollo del Uruguay”.

Pero más allá de las cadenas productivas, las sinergias o los contratos con el Estado, Pressur es una imprenta del primer mundo y como tal depende de las exportaciones (sobre todo a Argentina).

“Aquí no se diseña nada,” añade Gaucher. “El cliente manda el PDF cerrado, lo sube al sitio y Pressur lo procesa. Eso llega al departamento de pre-prensa, se organizan y se bajan las matrices o planchas, se plotea de acuerdo a las especificaciones del cliente, se compagina y se hace la prueba que se le envía para que dé su aprobación”.

“El 95% de los clientes está en el extranjero, por lo que no puede ver el borrador “in situ”, sino que lo hace a través de una pantalla homologada, luego de lo cual nos envía los cambios que quiere y nosotros los ejecutamos”.

Al comienzo de la recorrida por la planta, los cooperativistas nos muestran con orgullo el CTP: “es un procesador de matrices de última generación, que copia la chapa por control remoto y es absolutamente ecológico, ya que no tiene revelador, sino que lo hace con agua en la propia máquina. Tiene un depósito que puede contener 200 chapas y copia entre 20 y 22 por hora. Como *back up* tenemos una procesadora similar de chapas con revelador y laser, pero sólo se usa en casos de extrema necesidad, ya que carece de los elementos de descontaminación de la primera”.

La sección impresión carece de rotativas: “Son todas tintas planas, lo que quiere decir que el papel entra ya cortado, sin rollos. Las máquinas son todas alemanas, de última generación. El formato que se usa es similar (62/102). Una de las máquinas es de cuatro colores. Otra de cinco, más barniz. La máquina más importante es de ocho colores (cuatro sobre cuatro), simultánea y con volteador. Al momento de la compra costó tres millones y medio de euros”.

Del gigantesco depósito (11 mil metros cuadrados techados) salen los libros para la exportación o quedan allí hasta que el cliente indique un destino de entrega. Gaucher indica que “es el lugar de la logística, que se planea como sede para un nuevo proyecto (en la medida que existen 5 mil metros cuadrados desaprovechados) para hacer bolsas de papel para ANCAP y cemento Artigas. Sería estratégico porque todos los países tienen fábricas de sacos de ese tipo y Uruguay no. Lo importamos de Brasil”.

Anexo al depósito está la aduana donde se cargan los camiones que salen para la Zona Franca. El papel es alemán, sueco, finlandés, nacional (de FANAPEL). Salvo en el depósito, la planta está siempre acondicionada a 23°.

No se compra papel estándar sino a la medida del trabajo, lo que hace que lo que se desaprovecha sea mínimo. En todas las máquinas se va a encontrar una terminal. Tienen un sistema de gestión llamado *Optimus*, al que ingresan todos los operarios, en el que se registran los tiempos de producción, las calidades, las medidas... La guillotina es automática y corta los tres lados a la vez. La tapa del libro que ensambla con un taco y le da una fuerza de cinco toneladas para que el libro quede armado y pegado. Luego pasa al termo contraíble. La escala a la que trabaja Pressur puede percibirse si se tiene en cuenta que hace todos los libros de Walt Disney para América Latina.

Hasta allí, un panorama envidiable. Pero al volver por tercera vez (enero de 2014) a Pressur nos encontramos con los problemas. En diciembre pasó a seguro de paro un contingente de 25 trabajadores, más de 40 lo hicieron en enero y en febrero fue el 100%. A las trabas del mercado argentino comenzaron a sumarse las que fueron exhumándose del quebranto de la vieja Pressur. Juicios de proveedores, reclamos de operarios que se habían retirado, imposibilidad de operar con el BROU por el no pago de adeudos, van corriendo los intereses de lo que invirtió el FONDES para la reactivación, pérdida de algunos funcionarios altamente calificados que ya consiguieron trabajo en Montevideo, contratación de un consultor que está investigando las laberínticas cuentas de la ex Pressur, facturas ficticias, denuncia penal al antiguo propietario y una empresa de punta cerrada –en la que se invirtieron US\$ 6 millones para su reactivación- sin que existan vislumbres de reapertura en el corto plazo. Y, lo que es más importante, un centenar de trabajadores a la espera de una salida.

CAPÍTULO 27

El sinuoso vuelo de “El Águila”

La curtiembre El Águila es vital como enclave manufacturero en el departamento de Florida. Fundada en 1949, originalmente estaba emplazada en el departamento de San José. Su nombre remite al monumento del primer accidente sufrido por la fuerza uruguaya, en cuyas cercanías estaba la fábrica. Los propietarios originales eran rumanos y como sucede con la generalidad de las empresas quebradas a partir de la década de los noventa, dejaron un pasivo de unos doce millones de dólares.

Primitivamente, empleaba más personal e incorporaba más valor agregado a sus productos. En el caso de El Águila, a los 250 operarios que trabajaban en la planta al momento del cierre, habría que agregar una fábrica de prendas, en las que trabajaban más de 700 mujeres, que desapareció entre 1993 y 1994.

Nelson Bentancour, actual Jefe de Planta de la cooperativa recuerda que “muchas pasaron a trabajar de empleadas domesticas, o en emprendimientos muy pequeños o directamente quedaron en el desempleo. Ese fue el primer golpe que sufrió la industria del cuero”.

Más conocido como *Chicharrón*, Ricardo Pérez fue uno de los impulsores de la autogestión en la curtiembre y nos aporta una crónica del cierre y el resurgimiento de El Águila. “El 8 de julio de 2010, la fábrica, de manera repentina, cierra sus puertas y se arma una carpa en la puerta. Quedamos todos en el paro, salvo siete u ocho compañeros que siguieron encendiendo las máquinas y utilizando los repuestos que había, lo que se prolongó durante un mes”.

“El 1° de agosto entraron doce compañeros más, los que junto a los de mantenimiento acondicionaron la fábrica, preparando la entrada paulatina de otros, hasta llegar a 120 de los 348 que había al momento del cierre. Entonces tomamos la decisión de hacer una rotación en la que casi todos los compañeros se alternaron en el seguro, hasta que llegamos al cierre definitivo habiendo 230 trabajando, el 9 de enero de 2012”.

“La empresa anterior, Quindale, venía con una deuda muy grande con UTE y nosotros habíamos hecho gestiones para evitar el corte. Ese 9 de enero la UTE no admitió más dilatorias –se debían más de US\$ 300 mil- y llegó el corte, lo que significó el cierre definitivo”.

“A esa altura ya habíamos formalizado la cooperativa y en noviembre de 2011 hicimos las elecciones de representantes. Luego del corte, volvimos



a armar la carpa en la puerta, evaluamos cuanta materia prima había en la planta y descubrimos que había más de un millón de dólares en cuero de fasoneros. Elaboramos una propuesta para terminarlos y entregarlos, entre otras cosas, porque mantener esa cantidad de cueros sin seguridad era muy peligroso y también porque debíamos procesarlos antes que el material se deteriorara”.

“Eso nos permitió recibir un dinero, con el que comenzamos la cooperativa el 1° de abril de 2012, con 67 trabajadores, contando con un capital de giro de unos 50 mil dólares, de los cuales 22 mil estaban en nuestra caja y 28 mil nos los debía un fasonero que nunca nos pagó”.

“Con ese pequeño capital pudimos salir adelante. En abril con muchas dificultades pagamos sueldos y obligaciones; en mayo tuvimos más problemas, no obstante lo cual cumplimos y en junio tomamos la decisión de terminar los cueros, porque hasta ese momento nos limitábamos a hacer proceso de *blues*”.

“Entonces hicimos una oferta de trabajo a un frigorífico de Canelones que trabajaba con una curtiembre de Montevideo. Sabíamos que la curtiembre tenía un problema técnico que no le permitía procesar los cueros. Eso nos permitió ampliar la oferta de trabajo, porque hacíamos el trabajo de principio a fin. Además nos habilitó para pasar a 120 operarios y pagar salarios y obligaciones. Quedó para atrás la licencia, para lo que carecíamos de capital. Eso nos permitió arreglar mucha maquinaria, lo que llevó dinero, ya que a la antigüedad de la misma se sumaba el hecho de que en los últimos cinco años las máquinas no habían tenido mantenimiento”.

“En ese período compramos el nuevo compresor, agrandamos la planta con un nuevo fulón para trabajar cuero con pelambre, con capacidad para 400 cueros. Además esta máquina era moderna y llevaba el proceso de 24 horas a 22. Ese proceso de modernización lo completamos con otro fulón para curtido mediante un convenio con el grupo JBS⁴³, que nos costó 190 mil dólares”.

“Al día de hoy llevamos cerca de 400 mil dólares de inversión en reparaciones, proceso que se atenuó considerablemente con la maquinaria nueva”.

HIPOTECA LICENCIOSA

Si bien los problemas de la producción y la gestión son los principales, no son los fundamentales. Poco tiempo después de tener esta conversación y luego de haber visitado las instalaciones de la curtiembre, tomamos conocimiento que el Chicharrón había renunciado a la dirección de la cooperativa

43 O JBS-Friboi: grupo brasileño-estadounidense considerado el mayor productor de proteínas del mundo.



discrepando con la decisión de la Asamblea de hipotecar la maquinaria nueva para pagar licencias atrasadas. Así lo expresa: “Tenemos licencias atrasadas que comportan 170 mil dólares. Pagamos 30 mil, por lo que restan 140. Con los aportes suman 180. Ese déficit no significa que no hayamos llegado con los números, sino que nos está insumiendo mucho dinero el mantenimiento de la maquinaria, que es muy vieja y en ella se ha gastado tres veces la plata de la licencia”.

“Debemos pensar que cuando venga la maquinaria nueva, si no hay problemas con la faena, vamos a poder juntar ese dinero. Pero la gente no entiende y quiere cobrar la licencia. Hay un grupo nuevo de dirigentes que expresa esa opinión, que es generalizada y les damos la derecha a los compañeros”.

“Eso llevaría a hipotecar las compras que tenemos concretadas: dos fulones, por 170 o 180 mil dólares; un compresor que compramos en Alemania por US\$ 30 mil; le compramos a la curtiembre París una máquina para rebajar en US\$ 48 mil. Cuando la propuesta de hipotecar esas compras se largó en la asamblea yo voté negativamente -y terminé renunciando a la directiva-, porque creo que esa licencia la vamos a poder pagar cuando tengamos maquinaria que nos evite reparaciones continuas. Antes que las licencias debemos de salvar el trabajo. En el acierto o en el error así lo pienso”.

“Es decir, si tenemos dificultades porque se resiente la faena, o porque Paycueros pone tres millones de dólares para sacarnos de un frigorífico, lo tengo que aceptar. La competencia es muy dura, tiene capital y sale a barrernos. Son las reglas de juego. Pero si caemos por los vicios que traemos incorporados, al menos de eso no quiero ser parte. No obstante, la mayoría de los compañeros trabajan con conciencia y un factor adicional es que hay mucho oficio acumulado, gente que conoce la materia con la que trabaja”.

“Por ejemplo, la escurridora que vamos a comprar por intermedio del FONDES nos cuesta US\$ 240 mil, pero los arreglos de la vieja ya ascen-

dían a US\$ 220 mil. Se trata de una máquina que no puede procesar los cueros de gran espesor con que trabajamos acá y literalmente se desarma. Se reconstruye y se vuelve a desarmar. Con el compresor pasaba lo mismo. Con el nuevo no tuvimos hasta ahora el más mínimo problema, pero con el viejo llevábamos gastados en reparaciones US\$ 28 mil, casi el costo del que compramos en Alemania. A esos costos de reparación hay que añadir los problemas de cueros que salían mal pintados y el paro forzoso de la gente que no podía procesar cueros porque no recibían el aire suficiente”.

ANTE UN PROBLEMA SOCIAL

“Es muy difícil pararse ante los compañeros, decirles que no podemos cobrar la licencia y que debemos priorizar la maquinaria. Estamos ante un problema social”.

“Otro problema que tenemos -y que creemos que es nacional- es el del antisentimiento. Al obrero uruguayo le cuesta mucho levantarse los lunes temprano para ir a trabajar y a veces falta el lunes y el martes toma la decisión de que el médico le dé dos días y tampoco va”.

“Adicionalmente, los compañeros consideran que la cooperativa les permite tener tiempos de ocio que por lo general, las patronales no dispensan. Son pequeñeces. Ir al baño más de lo necesario, bañarse antes de la hora de salida, entrar a las 6 y tomar mate hasta las 6 y media en el lugar de trabajo. Es muy difícil reconvertir la cabeza, ver en el coordinador al viejo dirigente sindical al que se le hacían reclamos, al que no se respeta de la misma manera cuando plantea otras reglas de juego. Soy de los que cree que la autogestión necesita un cambio de cabeza y una muy buena capacitación”.

El Chicha agrega que “tal vez se hubiera debido tomar con atención las palabras del presidente de la República cuando cumplimos un año, que expresó que había que tener en cuenta que eso era nuestro y que había momentos en que habían cosas que no se debían cobrar y que era preciso trabajar de manera diferente. Cuidar la calidad e incorporar el máximo de valor agregado, porque éramos capaces de hacerlo. Lamentablemente algún compañero no lo escuchó, pero no son todos. Hay un grupo que tiene mucho compromiso, que pone mucho esfuerzo y otro que no”.

“Otro tema que es más sutil pero que debe ser mencionado, es la falta de aceptación que tienen los técnicos entre los compañeros. Tenemos un ingeniero, un encargado de compras que viene del proceso anterior, otro encargado de compras y ventas de cuero, y un encargado de compras de insumos en general. Seguramente esa gente en otra empresa puede ganar más y tener

menos problemas que los que les planteamos, pero siguen con nosotros y eso nada más me impone el mayor respeto”.

“Hay cierta tendencia a pensar que en una cooperativa todos somos lo mismo y que todos tenemos que ganar igual. Eso es un grave error. Hay gente que tiene capacitación para otro tipo de cosas y debe tener un diferencial en materia de salario. Además el mercado lo marca así. Me consta que nuestro ingeniero –por ejemplo- ha recibido propuestas jugosas de curtiembres grandes, pero se queda aquí. Seguramente el día que se canse de algunas actitudes y piense solo en su lucro, se vaya y allí lo lamentaremos”.

En cuanto a los problemas de la carencia de cuero (que afecta tanto a las curtiembres autogestionadas como a las privadas), Ricardo dice que “este año que pasó los chinos se llevaron 130 mil cueros, lo que equivale a la producción total nuestra durante un año. Para los barraqueros es buen negocio, pero para nosotros es altamente perjudicial. Es buen negocio, porque evitan pagar el transporte y otros costos fijos, tienen personal en negro y además porque la curtiembre clasifica, deshecha algunos por malos, otros por gordos o por demasiado flacos o tajos de cuero. Es decir, que cuanto más primario se sea, más se gana”.

“Además, en la región, Argentina no deja sacar *blues*, cobra una tasa arancelaria mayor a la nuestra por cuero semi terminado o terminado. Es decir, que quién está en el negocio de tapizado de muebles o en vestimenta, en Argentina no puede comprar un cuero. Casi todo lo consumen en sus industrias”.

“Eso tiene que ver con políticas macro, cierto, pero también con la debilidad del sector. Nosotros hoy somos 1800, cuando en tiempos no muy lejanos fuimos más de 20.000. Si no se suma una masa crítica a ese nivel, eso equivale a no existir”.

“En cuanto a facturación estamos entre los 500 mil dólares y los 700 u 800 mil en los meses mejores. No es una facturación enorme, pero si se tiene en cuenta que no tuvimos inversión inicial, las cuentas cierran bien. El cierre del frigorífico y de alguna otra empresa mediana hizo que hoy por hoy seamos fundamentales para el movimiento del departamento. En fletes solo, en el último trimestre movimos 56 mil dólares”.

“Respecto a la ANERT, hemos sido muy poco citados para reuniones y actividades. Tal vez nosotros seamos algo culpables de esto. Estamos en el Interior y siempre las relaciones allí se hacen más dificultosas. Pero más allá de todo eso, nosotros no podemos darnos el lujo de fracasar, porque eso representaría un triunfo para las cámaras empresariales y sería usado contra un gobierno que se comprometió activamente con los proyectos autogestionados de los que somos parte”.

CAPÍTULO 28

Profuncoop: Resucitando oficios

El Proyecto Fundación Cooperativo (Profuncoop) comienza a gestarse luego de la crisis de 2002, cuando la metalurgia se encontraba devastada por los cierres generalizados de empresas. Apremiado por las circunstancias, el sindicato de la rama (UNTMRA) implementó un programa de privilegio a la producción nacional.

Uno de sus ejes fue –en acuerdo con la IMM– aportar trabajo nacional a las nomenclaturas, las plazas, semáforos, luminarias, volquetas y contenedores. El objetivo era que esos insumos importados se comenzaran a producir en el país.

Sobre ese sustrato se desarrolló el núcleo original de Profuncoop, constituido por un grupo de operarios agrupados en la UNTMRA que por entonces trabajaba en una fundición, que se vinculó a una comisión por trabajo del Zonal 11 (actual Municipio D), en la zona de Las Acacias. En una de esas reuniones, un director de la IMM plantea la posibilidad de crear algún tipo de luminaria, ya que todas eran importadas y los talleres que las fabricaban carecían de requerimientos técnicos.

En 2004 se firma un contrato entre la UNTMRA, la IMM, la UDELAR (a través de la Facultad de Ingeniería) y el Instituto Cuesta-Duarte, por el que se crea Profuncoop. Es decir, que no se trata de una empresa recuperada sino autogestionada desde el arranque. El convenio apuntaba a desarrollar un prototipo y cada uno estudiaba su parte. La Facultad de Ingeniería tenía que desarrollar el casco reflector, el Cuesta Duarte lo referente a los costos, la IMM financiaba el proyecto y el sindicato ponía su experiencia en lo laboral, así como el local.

A partir de eso se organizaron talleres. Uno estudiaba la forma jurídica, el otro analizaba las luminarias de la IMM para llegar a un prototipo. A esas comisiones se fue sumando más gente, como la Comisión de Seguridad Laboral del PIT-CNT, el sindicato de ADEOM, la Unidad de Alumbrado Público (UTAP), gente de AUTE, la Asociación Ciencia Viva, entre otros.

Uno de los que desarrolló el tema del casco reflector de la luminaria fue Gonzalo Casaravilla (actual presidente de UTE), así como Daniel Olesker, y Daniel Martínez, entre otros personajes conocidos. Los trabajos de labora-



torio se hicieron en el local de la UNTMRA hasta que se suscribió un nuevo convenio para materializar en el taller lo que se hacía en laboratorio.

El primer obstáculo que tuvieron los emergentes cooperativistas fue la opinión discordante de los técnicos, que descreían de la tecnología de los operarios. Carlos Areán, uno de los pioneros de Profuncoop expresa: “Volvimos a la fundición en tierra y eso significó un quiebre para lo que por entonces se tenía como verdad absoluta, a saber, que las luminarias se tenían que hacer con inyectores”.

El siguiente paso fue buscar un local más adecuado para el trabajo y Profuncoop firma otro convenio, entre la IMM, la UNTMRA y la UTU, para llevar el taller a la dependencia de Construcciones Mecánicas de la UTU, en la calle Veracierto. De acuerdo a Areán: “Allí llevamos al taller el laboratorio. Empezamos a nivelar, porque teníamos un compañero que era oficial y dos que conocían el proceso de fundición. Los demás venían de otros rubros y no tenían idea. Con la nivelación incorporamos algo de electricidad, matrickería, desarrollo de modelos. Lo elemental”.

“Con eso generamos un viático, ya que casi todos estaban desocupados. En aquél momento (2005) eran \$70 por día y por persona que le entregaba la IMM a la UNTMRA. En Construcciones Mecánicas logramos moldear el prototipo de luminaria. Luego vino el desafío de aligerarlo y llevarlo de los más de 14 k iniciales a los 6 k de los actuales. Para eso fue fundamental el ingeniero [Blas] Melissari, Director de Ensayo de Materiales de la Facultad, que era uno de los pocos que defendía la idea nuestra de fundir con moldeo en tierra y que la gravedad -porque usábamos la técnica de volteo- permitía llegar a ese espesor sin inyector”.

“Luego, hicimos una actividad presentando ese prototipo y Alberto Rosselli nos preguntó quién sería el empresario. Nos quedó la duda de si lo del empresario era por el tema del capital o por la figura jurídica. Ese fue el germen de la cooperativa. Desde la propia IMM nos dijeron: generen una herramienta ya. Eso fue en diciembre de 2005”.

Hugo Domínguez nos da cuenta de los siguientes pasos: “Aún no teníamos resuelto el tema del local. Estuvimos en el PTIC, pero no tenía los requerimientos que necesitábamos, hasta que nos enteramos que en los talleres de AFE en Peñarol había existido una fundición que estaba abandonada. Estaba clausurada por DINAMA por contaminación con plomo. Hablamos con los compañeros de la Unión Ferroviaria y con el Directorio de AFE y generamos otro convenio más, en el que AFE cedía el local, la IMM lo acondicionaba y nos lo daba en usufructo. Se hizo el tratamiento de la tierra, encapsulamos el suelo y neutralizamos la contaminación. Empezamos a trabajar en enero de 2007”.

En ese ínterin, los cooperativistas tuvieron que definir la figura jurídica para relacionarse con la IMM, llegando a lo que fue un “convenio de donación modal”, que nos permitía participar en licitaciones. Con eso empezaron a hacer trabajos para la comuna y el año pasado se presentaron en un llamado de la IMM por diez mil luminarias, compitiendo con empresas importantes, obteniendo la adjudicación de tres mil.

“Allí empezó otra historia –prosigue Areán-, la de conseguir los recursos para fabricarlas. Necesitamos capital de giro y en todos lados nos piden propiedades, patrimonios de garantía. Y no los tenemos. Por eso para nosotros el FONDES es una herramienta indispensable. Pero mientras tramitamos el préstamo la vida sigue y en estos días debimos reunirnos en Asamblea y bajarnos las horas de trabajo y la remuneración. Hay que recordar que estuvimos cinco meses acondicionando la planta de manera gratuita. Actualmente somos 14 operarios, pero en la medida que el proyecto se desarrolle podemos ser más”.

En cuanto a la cifra con la licitación, Profuncoop necesitaba unos 7 millones de pesos. El préstamo le fue concedido por el FONDES poco después de nuestra visita. Respecto a la lentitud de los trámites, Hugo Domínguez expresa: “Sabemos que hay mucha voluntad, pero el sistema y la estructura no están acordes con esa voluntad. Cada día que pasa nos endeudamos un poco más, porque los tiempos burocráticos no son los de la producción. Para poner un ejemplo: debemos pagar BPS, hacemos la declaración, pero si al mes no pagamos nos adicionan multa. Pero además se forma una calesita perversa, ya que si te atrasás con el BPS o la DGI o el BSE, cuando vas a cobrar a la IMM los trabajos realizados no te dan el certificado único y sin eso no podés cobrar”.

PROFUNCOOP Y LA NORMA JURÍDICA

Dando un paso más allá reconoce que “ni la Constitución ni el Derecho Civil hablan una palabra de la propiedad social. Todo está montado para proteger la propiedad privada y el capitalismo. De esa manera hay licitaciones a las que por capacidad productiva podemos concurrir, pero no tenemos la forma jurídica para hacerlo”.

Otro tema es el de las compras públicas: “Allí hay un nicho de mercado en el que queremos competir. Pero mañana viene un capitalista y se apropia de estas luminarias que nos costó tanto esfuerzo e imaginación elaborar y nosotros ya fuimos”.

Un ejemplo de cómo se puede aplicar un correctivo a esta asimetría es Brasil: “Acá, en todos los proyectos lo único que entra es el tema económi-

co. En cambio en Brasil, por iniciativa de Lula, se aprobó un proyecto de saneamiento financiado por el BID que daba un 17% de pérdida, pero allí se incluía el costo social. Aquí no es que la luminaria de Profuncoop sea más barata, sino que si esto no sigue o es escamoteado, hay 14 trabajadores a los que el Estado va a tener que pagar el seguro de paro. Lo del costo social es distinto a lo de la responsabilidad de la empresa, que es otra cosa. Eso no está incluido en los balances de los contadores, no lo enseña la academia ¿Cuán ‘económica’ es ALUR? Si no se apoya a CTC, ¿cuántos compañeros van a ir al paro? Y ni hablemos del comercio y los servicios, de la zona de influencia, de las familias. Allí están los costos sociales que por difíciles de cuantificar que sean están siempre presentes”.

Utilizan aluminio reciclado para las luminarias, el que se funde con *bio-diesel*, que no levanta tanta temperatura como el *gas oil*. La proveedora del insumo es la cooperativa Ibirapitá, pero en volumen no alcanza para los requerimientos de Profuncoop. Ahora, con la planta de ANCAP en Capurro se les abre la posibilidad de tener combustible en la cantidad necesaria.

Para abaratar costos, Profuncoop trabaja con aluminio reciclado, teniendo en cuenta que los deshechos de ese elemento a nivel del Estado son enormes (IMM, UTE por ejemplo). Dice Areán: “La IMM nos proveía de chatarra y si no, la comprábamos a los chatarreros. Ese mercado está dominado por algunos oligopolios. Si los chatarreros se organizaran la cosa sería distinta, formaríamos una cadena. Pero tendrían que tener una regularidad en el abastecimiento que hoy no pueden asegurarnos. Y a la vez nosotros deberíamos comprometernos a tener un flujo continuo de compra”.

“El mercado de los metales se debe regularizar, porque somos exportadores de cobre sin ser productores. La chatarra se va sin generarle ningún valor agregado. Otro tema son los remates de chatarra que hacen las empresas públicas. Están dominados por una rosca y pagan lo que quieren a las empresas del Estado, que son las principales proveedoras de chatarra. Lo que genera el cableado de UTE en cobre es impresionante”.

Respecto a los fundamentos jurídicos de la nueva economía, Areán expresa: “convenimos que hoy, con el final de los convenios modales⁴⁴, estamos en una especie de vacío jurídico, donde tenemos que salir a competir sin ninguna cláusula diferencial que nos de alguna prioridad. Pero Profuncoop no fue creado para competir mano a mano con los tigres del mercado, más allá de que tengamos que tener excelencia, calidad y precios”.

“Esto nos lleva a un desgaste enorme, porque vivimos apagando incendios, buscando resquicios y los grandes temas no los discutimos. Esa es otra di-

44 La figura fue abandonada por la comuna por las ambigüedades e impugnaciones que generaba.



ficultad que se añade a la falta de capital de giro, porque precisamos estabilidad para discutir esos temas. Y agilidad de procedimientos. Nosotros hoy ganamos una licitación y no tenemos capital de giro para cumplir con el pedido. Cuando nos juntemos en la ANERT para decir eso, pasó un mes y medio. Entonces las moras y los costos fijos serán mayores”

No obstante, volviendo la mirada al “medio vaso lleno”, los trabajadores reconocen que “en otros aspectos hemos dado saltos importantes. Actualmente estamos en alianza con TGS, una empresa vasca del ramo de luminarias, para desarrollar la tecnología del led en Uruguay. Es decir, que con toda esta problemática estamos tratando de salir al mercado con una luminaria de sodio que no existe aquí. Pero tiempo al tiempo, ya va a venir la Phillips o la filial de General Electric de Chile a querer imponer lo que nosotros venimos desarrollando desde el principio. Cuando nosotros vamos a una ventanilla del Estado nos tratan como a cualquier empresa capitalista. En la IMM hemos dado esa batalla y ya hay una oficina para atender este tipo de emprendimientos. Pero esa no es la regla. Para empeorar la cosa los pequeños avances que se logran se disipan cuando cambian las autoridades. Entonces hay que empezar de nuevo”.

En cuanto a la planta física, al tiempo de entrevistarlos, los fundidores estaban preparando la mudanza a un local que ofreció la IMM a la UNTMRA y que se ubicaría en el PTIC. Al día de hoy, los operarios de Profuncoop trabajan a pleno para cumplir con la entrega de 3000 luminarias, 100 columnas y 100 farolas ganadas en licitación, a la espera del préstamo del FONDES que les permita trasladarse al PTIC. La imaginación que exhibieron al crear una línea de producción original a contrapelo del escepticismo de la academia, va de la mano del esfuerzo cotidiano en la forja. Y también de la capacidad para indagar en el debe y el haber del movimiento autogestionario y el contexto en el que se desenvuelve.

CAPÍTULO 29

Calvinor: barajar y dar de nuevo

Calvinor se inicia en 1976, cuando 14 productores de caña de la zona (algunos de Calpica⁴⁵ y otros de Bella Unión), deciden diversificarse, asociándose para producir 50 hectáreas de uva de mesa y 100 de uva de vino. El *packing* se hizo en 1985 y ahí es donde se exporta la primera uva a Holanda. La bodega es inaugurada en el año 1990.

Contratan técnicos, escogen las cepas, pero nunca llegan a cubrir las 150 hectáreas proyectadas, llegando a 130. El emprendimiento se realizaba en el marco de otros similares impulsados por la dictadura en la zona, con el pretendido propósito de hacer de Bella Unión un polo agroindustrial, con el consiguiente otorgamiento de créditos blandos a los productores que se acogieran a la reconversión. Este proyecto, que dio lugar a la formación de empresas de mediano porte como la cooperativa de riego Calagua y la empresa horticultora Green Frozen, sumada a la concentración del procesamiento de caña en manos de la Cooperativa Agraria Limitada Norte Uruguayo (CALNU), fue sustentable hasta entrados la década del noventa, elaborando un vino que antaño se exportó a Brasil, México, Estados Unidos y Europa.

La posterior introducción del recetario neoliberal, liberalizando la importación de crudo desde Brasil (con la colaboración de CALNU, que terminaría asociándose con la transnacional británica Man Malasses) y desprotegiendo las actividades diversificadas, generó una crisis que se agravaría a fines de la década de los noventa con la devaluación del real en Brasil

45 Calpica-Itacumbú está ubicado a 37 kilómetros de Bella Unión, sobre el río Uruguay. Su nombre actual es Mones Quintela, en homenaje a quién fuera pionero en la plantación de caña de azúcar en la zona.



Foto: Sandro Pereyra



En ese entorno de decadencia, Calvinor comienza a tener crecientes problemas financieros, agravados por la mengua de las ventas a Brasil y a fines de la década de los ochenta se asocia con CALNU, que compra el 60% de las acciones y la CND, que se hace cargo del 35% del paquete accionario, pasando a denominarse Viñedos y Bodegas Bella Unión (VIBOBUSA). Sin embargo, y pese a contar solamente con el 5% del paquete accionario de la nueva sociedad, Calvinor queda con la marca, tenía una fuerte presencia, incluso a nivel internacional. Este módulo asociativo funciona hasta el año 2000, cuando los dueños de la empresa deciden venderla a un particular. Allí aparece Duilio Parma, importador de Sandy Mac.

Los trabajadores de Calvinor son unánimes en decir que “se quedó con todo y con la desmoralización que generaban los atrasos salariales y la decadencia de la empresa, la plantilla de trabajadores se redujo. Allí se fueron 15 o 20 compañeros de una plantilla que en la mejor época tenía más de 80 trabajadores en el campo, a los que podemos sumar 30 que trabajaban en bodega, además de los de taller y mantenimiento”.

Allí también cambia la figura jurídica, porque la cooperativa pasa a ser sociedad anónima y ante la persistencia de los atrasos salariales, la reducción de personal, el no pago de la empresa y el deterioro, los operarios ocuparon la empresa. El de Parma es un pingüe negocio, ya que compra Calvinor en un millón de dólares, cuando a la CND le había costado el doble. Para redondear la transacción entrega 100 mil dólares al concretarse la compra y luego paga dos vales de 11.500 dólares y al momento de pagar el tercer vale (10 mil dólares) entra en cesación de pago.

“En realidad de lo que se trata es de una operación de vaciamiento, ya que el comprador se hace de 800 mil litros de vinos finos que lanza al mercado, multiplicando largamente la inversión realizada” nos explican los trabajadores⁴⁶. En sincronía con esta operativa, se multiplicaban los adeudos, ya que se pagaba 500 pesos por semana. En 2002, los trabajadores nucleados en el Sindicato de Obreros de Calvinor (SOCAL) ocupan la planta, una “ocupación productiva” que se prolonga durante dos años. Después de esta operativa ruinosa, la CND vuelve a adquirir Calvinor, nombrando un interventor. La designación recayó en la figura del ingeniero agrónomo Alejandro García Otegui.

Enrique Machado, presidente de la cooperativa narra que “En esos dos años continuamos con nuestro trabajo normalmente, elaboramos y almacenamos el vino, pero este queda en depósito, hasta que en 2006, la CND vende Calvinor a la empresa importadora Feracor S.A., integrada como accionista mayoritario

46 Más allá de que parte del vino estaba embargado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INAVI)

por Bruzzone y Sciotto, representada por su presidente, José Pedro Sciotto y asociada a los productores vitivinícolas Pablo Cat y Liber Burgos”.

Esta sociedad se hace de la bodega con casi dos millones de litros de vinos finos, que eran el resultado de dos años de ocupación productiva por parte de los trabajadores, que elaboraban el producto pero tenían vedada la venta. Por añadidura, la sociedad adquirente de Calvinor obtiene la gracia de dos años para pagar su nueva propiedad. Según expresa uno de los operarios de chacra: “Agarraron la empresa prontita. Era meter en botella y vender lo que nosotros elaboramos durante dos años de penuria. En el tiempo en que estuvieron, la inversión fue cero y les sanearon las deudas para hacérsela más fácil”.

En simultánea, la CND comienza a ofrecer retiros incentivados. Entre doce y catorce trabajadores se acogen al beneficio, que importaba cinco o seis meses de salario. La consecuencia es que la plantilla se reduce aun más: “Cuando esto explota, ya hacía un año que nos venían jineteando los salarios, tres meses de sueldo y nos debían cuatro licencias, hasta que no aguantamos más”.

El 13 de mayo de 2012 los trabajadores de Calvinor ocupan las instalaciones de la empresa. En el ínterin ya se había hecho el acuerdo entre el grupo Bruzzone y los Charamelo, vitivinicultores de la zona de San José. Respecto a esta transferencia, Machado dice: “Fue un pasamanos. Hasta el punto que el gobierno todavía no tiene claro cuál fue el acuerdo. El tema de las sucesivas transferencias nunca fue esclarecido, incluso la CND nos negó información al respecto. Los Charamelo reciben la bodega con dos millones de litros de vino, no invierten nada y comienzan a saquearla, jineteando los sueldos, amenazando. Se acumularon las deudas con UTE, OSE, alquileres impagos”.

A eso se sumó el abandono de la chacra: “Cuando ocupamos, las viñas no se veían entre los pastizales. En octubre, los Charamelo dejaron de venir. La primera granizada complicó aún más las cosas. No tuvimos cosecha y eso nos mató. Allí ellos empezaron a marcar distancia, venían generando deudas con nosotros, con sueldos de 8 o 10 mil pesos”.

“Mientras tanto se llevaban camiones con zorra de vino. Terminaron de vaciar la empresa. No sólo el vino, los envases, las herramientas de chacra y al final quedaron 411 mil litros. Igual se llevaron más de 200 mil mediante un arreglo con la justicia que no está claro. En abril entraron en concurso voluntario. Entregaban cheques sin fondo y en la zona de Bella Unión clavaron a todos los proveedores”.

En suma, al momento de la ocupación, los trabajadores se quedan con una viña abandonada y obsoleta, con acopio de vino y con la imposibilidad de procesarlo. Impulsados por la necesidad de tener alguna herramienta, “16 trabajadores formamos la cooperativa para seguir adelante con lo nuestro, con lo que sabemos hacer. Hicimos el proyecto, los estatutos, determinamos

las obligaciones y comenzamos a tomar decisiones por Asamblea. Estamos inscritos en el BPS, DGI y MTSS y nos presentamos al llamado del MIEM para obtener un crédito no reembolsable con un destino específico”.

“Lo primero fue ver las hectáreas que podíamos recuperar. Cuando ocupamos, inmediatamente teníamos que hacer una poda. Aparte de estar la viña abandonada, las piedras la habían desecho. A la falta de herramientas se sumaban los problemas en casa, donde no había ni para comer”. Según cuentan, el apoyo les vino de la sociedad de Bella Unión y de la Federación de Obreros y Empleados de la Bebida (FOEB), “que nos dio más de 150 mil pesos en momentos claves”.

PAISAJE LUNAR

En Calvinor encontramos el paisaje lunar de las viñas abandonadas y de la planta de procesamiento paralizada. Por entonces, el proyecto de Cooptravinor era plantar entre 25 y 30 hectáreas de vid nuevas. Su puesta en funcionamiento implicaba erogar a través del FONDES más de dos millones de dólares, lo que fue desestimado.

Sin embargo, existen otras variantes, ya que “el campo tiene sistema de riego, tres represas, está en excelentes condiciones para transformarnos en proveedores de ALUR, con sorgo, girasol, caña, diversificando de acuerdo a las necesidades de insumos de la planta”.

“Afuera hay productores que tienen vid y hay 40 hectáreas que fueron plantadas para remitir la uva a Calvinor. Ellos están dispuestos a volcarlos a la planta si es la cooperativa la que se hace cargo de la elaboración, ya que se les deben dos cosechas”.

“Entre todas las cosas que hemos hecho, hablamos con la gente de la Compañía ANCAP de Bebidas y Alcoholes (CABA) para tener una sinergia con ALUR. Si eso funciona, nosotros proveemos a ALUR de sorgo, maíz, girasol, lo que ellos requieran y en la parte del vino trabajamos con CABA. Y hacemos lo que hicimos toda la vida: trabajar. Hay que prenderse a un casco organizado. Estuvimos varias veces con De León para concretar ese vínculo y llegamos a firmar un precontrato de arrendamiento, pero el BROU puso objeciones al alquiler por la situación legal de la empresa, ya que la hipoteca de las tierras (un total de 260 hectáreas) las tiene el Banco”.

“La otra posibilidad que hemos manejado es que el INC [Instituto Nacional de Colonización] se haga cargo del predio y nos lo dé en régimen de comodato por 20 o 30 años. Tuvimos un contacto con el equipo técnico del FONDES. Le planteamos en que andamos y que INACOOP estaba haciendo el proyecto y nos dijeron que ellos lo recepcionaban”.



“Lo más apremiante, de acá a un mes es la cosecha. Como la empresa está en concurso voluntario, a esos efectos debería salir plata de la empresa Feracor. Primero se había planteado el objetivo de fraccionar y después, por diferentes razones, no se pudo. Hacerlo ahora sería imposible, ya que en diciembre se termina prácticamente la venta de vino. La posibilidad inmediata que tenemos es vender vino a granel, que es lo más rápido. Nosotros con préstamos obtenidos del BROU hemos mantenido la viña, podado, curado y hecho el aguante. Todo eso tiene un costo, por lo que dar todos los pasos previos y no poder hacer la vendimia sería una desgracia total”.

La cosecha requiere capital de giro. Se precisa contratar personal zafral, al que se paga por caja o por quilo. A eso hay que agregarle el combustible y el flete.

Chober, el enólogo de Calvinor nos precisa que “Hay dos tractores nada más, pero se precisarían tres en buenas condiciones. Para nosotros esto es imprescindible porque de pasar a autogestionarnos, ese va a ser nuestro capital de giro. Se precisa un millón de pesos”.

Finalmente la vendimia se hizo, contra reloj, comenzando unos días después de la fecha límite (entre mediados y fines de enero). La sindicatura habilitó el

procesamiento de 30 mil de los 120 mil litros de vino que esperan una elaboración final. La sindicatura es la figura visible de Feracor, para la cual –si no se innova– seguirán trabajando los operarios. La figura cooperativa no los exime de esto. El nuevo proyecto presentado por ellos reduce la superficie a cultivar a 22 hectáreas, lo que se haría en dos etapas. Incluiría la plantación de olivos, pero se hace imprescindible el arrendamiento de las tierras a Feracor por parte de ALUR.

En resumen, la situación de los trabajadores de Calvinor es compleja, sobre todo por la intervención de múltiples protagonistas. En realidad, el capital de giro que requieren lo retiene el síndico: “En todo este proceso, uno de los productores nos da en comodato el viñedo, con una superficie de 8,2 hectáreas, para que la cooperativa lo explote por un año. Eso está todo documentado, incluidos los trámites ante el INAVI. Esa uva que va a entrar va a ser de la cooperativa, pero vamos a ser un proveedor más de Feracor, clientes de ellos. Son cien mil litros de vino que tenemos allí, un estimado de 800 mil pesos”.

Al momento de escribir estas líneas se esperaba la resolución del FONDES en procura del préstamo –que tiene que ser autorizado por la UT– que permita rehabilitar parte de las viñas. A la postre el otorgamiento del préstamo fue rechazado. Se trataba de una inversión muy fuerte y poco probable concreción, en virtud del casi irreversible deterioro de las viñas, lo que sumado al intrínquilis jurídico en que se encontraba la ex Calvinor generaba incertidumbre sobre su futuro. Es preciso tener en cuenta que aquello del “polo agroindustrial” en Bella Unión ya pertenece al pasado. Hoy en la zona todo gira en torno a ALUR y de todas las posibilidades que nos plantearon los trabajadores, la más clara es la que los pone en una situación de proveedores de la planta de biocombustible, aunque se trabaje algún predio en régimen de comodato u otra modalidad.

Finalmente, el 30 de junio, en un clima de fuerte tensión, se procedió al remate de las 274 hectáreas de la ex Calvinor y el boleto fue adquirido por el BROU (principal acreedor) por la suma de US\$ 9.400.000. El Banco no puso en remate la bodega, considerándola parte de la unidad productiva.

Según algunos trascendidos, el predio pasaría a la órbita del INC y allí se definiría su futuro como unidad productiva. Seguramente, en ese “barajar y dar de nuevo” encontrarán su lugar los trabajadores de Cooptravinor, a condición de que persistan en su condición de cooperativistas y no se disuelva el grupo que fue capaz de dar pelea por más de una década.

CAPÍTULO 30

COFUESA: un agua de alta gama

La fuente Salto está ubicada en el quilómetro 504 de la ex ruta 3. La zona se denomina según su principal recurso extractivo, zona del Agua Salto o Los Manantiales. Allí confluyen tres ramales del acuífero Guaraní que convergen en un efluente que tiene un caudal de 40 mil litros/hora de agua de calidad insuperable.

Osiris Fernández, tesorero de la empresa recuperada bajo el nombre de Cooperativa Fuente Salto (COFUESA) narra que “La ex Urreta S.A. –que data de 1928- cierra en 2000 y todo su personal va a seguro de paro. Eran unos 28 trabajadores que están dos años en el seguro”.

Agrega que “la plantilla venía reducida desde los ’90, cuando en ocasión de un convenio con Pilsen se despidió al 50% de los trabajadores como parte de una reestructura que afectó al sector distribución. En sus mejores momentos Urreta llegó a tener más de 200 trabajadores, incorporando una fábrica de chacinados, procesamiento de aceite de oliva, una fábrica de hielo y una cadena de distribución de cerveza Doble Uruguay. En Salto no hay prácticamente nadie que no tenga un familiar que no haya trabajado en Urreta”.

“En marzo de 2002 nos convoca la empresa a una reunión en la cual plantea la posibilidad de hacernos del bien mediante un contrato de arrendamiento por quince años, a cambio de los haberes que nos adeudaban. A esa altura ya habían hipotecado las marcas, mientras nosotros subsistíamos con un seguro de paro precario, que cobrábamos cada dos meses sin tener ni conocimientos sobre los temas de gestión. En esa situación, la propuesta nos pone en una encrucijada”.

Los trabajadores no tenían dinero para contratar una empresa de marketing que eligiera un nombre y lo difundiera. Las marcas Salto Urreta y Agua Salto tenían prestigio, particularmente en el norte de Uruguay. En 2002, en el ojo de la tormenta de la crisis era difícil volver a instalar en el mercado un producto que era al mismo tiempo caro y de calidad.

“Pero no teníamos alternativa. Nos juntamos 18 compañeros y decidimos llevar el proyecto adelante. Tomamos posesión de un bien que carecía de luz eléctrica y teléfono. Sólo teníamos un grupo electrógeno que prendíamos para trabajar en un turno de seis horas, produciendo sólo agua gasificada

en botellas de vidrio, que era lo único que había dejado la empresa. Con eso ganábamos un menguado sueldo, con el que procurábamos subsidiarnos”.

“La luz la tuvimos que poner a nombre de un compañero, ya que la deuda que había dejado la empresa era impagable. Solucionar ese tema nos llevó casi dos meses, durante los que seguimos trabajando con el grupo eléctrico. Con el teléfono -imprescindible para el tema comercial- pasó lo mismo. Trabajábamos de noche, para aprovechar la economía de la tarifa diferencial. De día sólo quedaba una compañera para atender temas administrativos y de clientela. Nosotros entrábamos a las doce de la noche y nos íbamos a las seis de la mañana”.

“Cuando comenzamos a regularizar la situación empezamos a producir un refresco de litro y medio (en las variedades de mandarina, pomelo y naranja) para poder tener un precio accesible, ya que con la crisis no nos era rentable el envase de dos litros”.

Paulatinamente fueron aprendiendo a gestionar, a hacer las compras, a conectarse con los dueños de las imprentas que proveían de etiquetas y a introducirse con más fluidez en el mercado. Simultáneamente mejoró la situación del país, sin lo cual la recuperación de la empresa hubiera sido mucho más dificultosa. Al mejorar el poder adquisitivo de la gente, también se exigían productos de mayor calidad.

“En ese momento sólo vendíamos en Salto y muy poco en Montevideo, pero el primer paso fue entrar a Paysandú, luego de lo cual comenzamos a vender en Artigas y en Mercedes, al tiempo que incrementábamos nuestra presencia en Montevideo”.

“Luego de una asamblea optamos por hacer la distribución directamente en Salto, para lo cual requeríamos de un depósito y de vehículos. Para adquirir el primer medio de transporte hablamos con el Fondo Raúl Sendic, que nos prestó el dinero, el que debíamos amortizar en seis pagos, lo que hicimos antes de llegar al plazo convenido. Luego repetimos el pedido para atender la distribución en Montevideo y nuevamente tuvimos respuesta positiva y cumplimos con lo acordado. Al día de hoy tenemos cubierta la distribución en Montevideo con empleados que trabajan con autonomía”.

Gracias a eso “hoy trabajamos todos los días un promedio de entre ocho y nueve horas e incluso eso se da en invierno, estación en la que por lo general bajaba la demanda. Eso fue posible gracias a una fuerte apuesta al marketing. Actualmente, “refrescos “U” y “Su Agua”, que son las marcas que elegimos para sustituir a la histórica Urreta, están presentes en espectáculos deportivos y culturales, pero también en el apoyo a comedores y merenderos, lo que es una característica que diferencia a una cooperativa de las empresas privadas”.



“Esto ha incidido en la cantidad de trabajadores que tenemos en plantilla, la que se ve incrementada en el verano. Nuestra condición de cooperativa no nos permite tomar muchos empleados, pero cuando la estación da la oportunidad de contratar zafrales, lo hacemos”.

“Hoy por hoy tenemos elecciones cada dos años. En las mismas se eligen cinco miembros. En el tiempo que llevamos la directiva ha variado. En cuanto al procedimiento de tomar empleados nos hemos centrado en mejorar la calidad de vida de aquellos 18 fundadores, pero atendiendo a la contratación de mano de obra. Podríamos haber apostado a la tecnificación y la mano de obra empleada hubiera sido menor, pero preferimos apuntar a crear puestos de trabajo”.

“En algún momento llegamos a tener entre 12 y 15 trabajadores estables al tercerizar la producción y la venta. Los vehículos son nuestros, pero los dejamos en arrendamiento a la distribuidora. Lo que nosotros hacemos es un seguimiento de su gestión y quedamos con la producción, en la que tenemos aproximadamente ocho empleados, lo que se incrementa con zafrales en alguna época del año”.

“Esto generó la creación de un sindicato- respaldado por la FOEB-, por lo que tuvimos que ir a una reunión tripartita en el MTSS, donde acordamos una recuperación salarial en un período de cuatro años y medio, estando ya en la última etapa. En dos meses los empleados estarían llegando a lo que es el laudo de la bebida”.

“No hemos tenido grandes conflictos, hemos respetado lo pactado y la cooperativa nunca sufrió un paro ni una ocupación. En realidad la formación del sindicato nos sorprendió cuando estábamos tratando la incorporación de nuevos socios, que es una exigencia que teníamos. En ese momento se conforma el sindicato y tras eso es imposible volver atrás. Hoy por hoy hay una relación sana. La mayoría de los que conformamos la cooperativa fuimos dirigentes sindicales y comprendemos a los trabajadores, sus derechos y sus aspiraciones. Incluso, cuando se formó la organización sindical, los invitamos a sumarse a la cooperativa tal como lo estábamos acordando, pero la respuesta fue negativa y están en su derecho”.

“Esa situación nos llevó a tener que manejar un equilibrio interno que a veces se vuelve delicado. Por ejemplo, este invierno hubo que mandar gente al seguro de paro. Fuimos cuatro cooperativistas y tres empleados. En otras cosas también hemos tenido que tener cuidado para manejar esa simetría”.

COFUESA Y EL ACUÍFERO GUARANÍ

Los cooperativistas heredaron la maquinaria de la ex Urreta, debiendo empezar de cero con la tarea de la distribución y el marketing. El predio se les concedió en régimen de comodato por quince años, de los cuales quedan cuatro. Se heredó también una deuda muy grande en el BPS, a la que ya han echado el ojo algunas grandes empresas que operan en el área de la bebida.

“La amenaza que vemos para la continuidad de la fuente de trabajo es el embargo sobre el predio. Ya sabemos que hay operativas ante el BPS para retomar el bien en manos privadas pagando esa deuda y que detrás de esto hay una multinacional. Si nosotros hubiéramos querido vender el bien ya lo hubiéramos hecho hace tiempo. A eso vinieron empresarios de Estados Unidos y de Israel y en todos los casos nuestra respuesta fue negativa”.

“No ha sido fácil el tránsito de Urreta a COFUESA. Hemos debido innovar, invertir en nuevas tecnologías, y todo eso no es para venderlo sino para modernizar la empresa y generar más mano de obra. La deuda original es millonaria, si se tiene en cuenta mora acumulada. A esta altura quedan dos salidas, o concurrir como postores a un remate, con contendientes mucho más poderosos o recurrir al FONDES y negociar alguna alternativa”.

El tema de fondo es el agua. El uso y preservación del recurso no sólo remite a un tema de naturaleza estratégica, sino a una problemática regional. El acuífero Guaraní es un bien común de los países de la zona. Con técnicas ex-poliadoras se pueden causar daños gravísimos a un reservorio que debería ser declarado Patrimonio de la Humanidad, por lo que este tema –sujeto a plazos perentorios– tendría que ser prioritario en la agenda gubernamental. Cuando los trabajadores se hicieron cargo del efluente de Salto “nadie iba a invertir en él, quedándonos por delante quince años de comodato. Ahora es distinto. Tanto los plazos para el fin del comodato como la valorización del agua en el mundo marcan un panorama diferente”.

“Para mantenernos en la plaza tuvimos que ser versátiles en las líneas de productos. A las líneas tradicionales añadimos un sabor lima limón, como bebida de corte; agua tónica; mandarina light y después comenzamos a implementar el agua sin gas y repartir dispensadores de agua natural fría y caliente en bidones de doce y veinte litros. Hoy están en la Intendencia Municipal de Salto, en la Comisión Técnica Mixta (Salto Grande) y en otros espacios que se vienen multiplicando. Además, en los próximos meses vamos a sacar al mercado una bebida energizante, que va a ser un agua saborizada y calcificada que va a tener mucho éxito”.

“Pero el mero hecho de crecer nos hace estar más expuestos. Hemos conocido experiencias similares a la nuestra en la Argentina, en la que se ha súper expoliado el insumo o simplemente se lo ha cerrado para eliminar un competidor. Por lo mismo, creemos que habría que tomar medidas para que no caiga en manos de quién no debe caer”.

Por añadidura, los cooperativistas de la ex Urreta, debieron haber tomado medidas para que no se creara en su flanco un sindicato, que de alguna manera desnaturaliza el sentido autogestionario de la iniciativa y agrega un problema mayor a los mencionados.

CAPÍTULO 31

COOPIMA: el tiempo no para

La construcción de la planta de Polímeros Uruguayos S.A. data de 1978; tiempos de dictadura y de avasallamiento institucional pero también de experimentos económicos. Aventuras como la diversificación de productos exportables, para lo que se requería de créditos blandos -la mayoría de los cuales jamás fueron amortizados- y de mercados que fueran capaces de captar los saldos exportables que de allí salían.

En 1974 el gobierno aprobó dos proyectos sobre plantas de fibra: uno pertenecía a Slowak (fábrica de hilados de nylon Roberto Slowak S.A) y otro a un conglomerado de empresas que confluyó en Polímeros, originalmente destinado a surtir al mercado local⁴⁷.

Es preciso decir que tampoco cualquiera podía acceder a esos préstamos, por lo que no puede extrañar que en la creación de Polímeros Uruguayos estuvieran involucrados algunos apellidos y empresas que se repiten cuando de emprendimientos se trata y también a la hora del quebranto. En este caso, la conjunción de intereses abarcó a Elías Soloducho, Miguel Strauch, Sudamtex Uruguay, David Kaplán y a Lieven y Stanislaw Steverlin. La localización de la planta se dio en las afueras de la ciudad de San José y el rubro elegido fue el polímero, producto que constituye la interfase entre el hilo y la fibra poliéster.

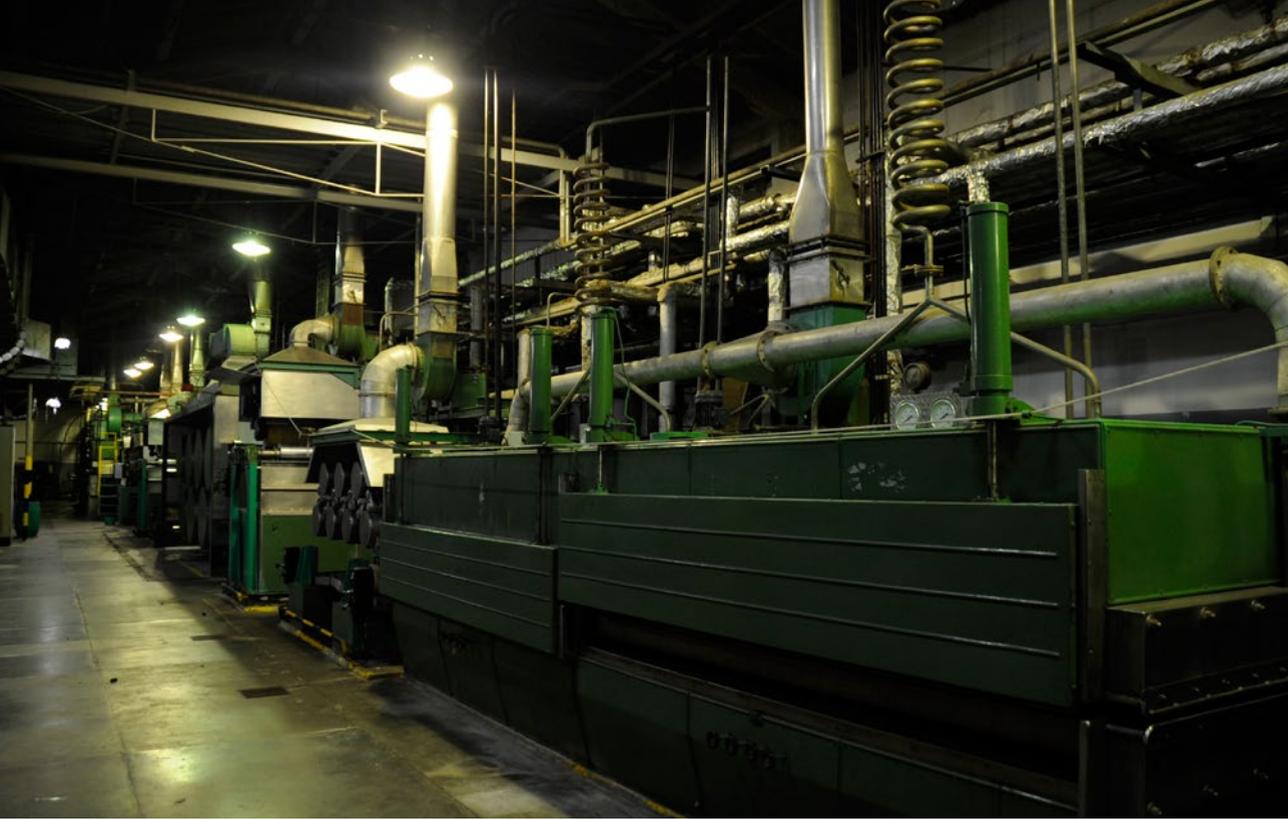
190

La creación de la nueva empresa fue precedida por la investigación de mercados, hallándose que en el sur de Brasil existía demanda para trabajar a pleno con una fábrica que llegó a proveer 110 puestos de trabajo. Por añadidura, se trataba de una de las pocas plantas de América del Sur dedicada a ese rubro, lo que con mirada de largo plazo, hacía presagiar un crecimiento que se mantuvo a lo largo de dos décadas⁴⁸.

Luego la planta se entró a diversificar, porque los que consumían fibra eran Textil Uruguaya, que lo mezclaba con algodón, y Sudamtex, que hacía lo propio con *viscosa* (un derivado de la celulosa también conocido como

⁴⁷ Por entonces, el mercado de hilados sintéticos estaba predominantemente en manos de empresas extranjeras. Sudamtex lideraba la producción, creando en 1954 URACE S.A. (Uruguay Acetatos Sociedad Anónima); también se producían en Alpargatas y en la firma HISISA (Hilados Sintéticos S.A.), creada en 1956 por TYMSA (Tejidos y Medias S.A.). En 1961 se instala la gran fábrica de hilados de nylon Roberto Slowak S.A.

⁴⁸ Al día de hoy hay cinco en Brasil y Argentina, una en Perú y la restante en Colombia.



rayón o *seda artificial*). Primero Polímeros entró en Argentina y Brasil con el *fiberfill*, que es la fibra más gruesa, que se transformó en el caballo de batalla de la empresa, hasta el extremo de que el 90% de la producción llevaba ese destino, abandonándose paulatinamente la fabricación de otras telas textiles más complejas.

Este cambio en el producto elaborado fue de la mano de transformaciones en el mercado al que se destinaba la producción, ya que en Brasil entró a generalizarse la utilización del llamado “no tejido” (fibras unidas por procedimientos físicos que permiten que se prescindiera del hilado). Se trata de telas que se apartan de la tradición de urdimbre y trama, ya que son punzonadas y tienen un uso sumamente versátil.

Sin embargo, la existencia de Polímeros no sólo se remite a su cadena productiva y al saldo exportable que generaba, sino también a la organización de los trabajadores, que se gestó en esas dos décadas y que es puesta a prueba en 1996, cuando las recetas flexibilizadoras conducen al despido de operarios y a la tercerización de servicios prestados por trabajadores de portería, mantenimiento y carga y descarga, entre otros.

Simultáneamente, Polímeros Uruguayos S.A. comenzó a promover la modalidad de contratos bien remunerados a corto plazo como alternativa al despido, con la intención de sustituir al personal en planilla por pseudo cooperativas.

En 1998 sobrevino la crisis en Brasil y en Asia, que afectó directamente a las exportaciones uruguayas y en particular a aquellas, que como Polímeros Uruguayos, dependía en un 95% de las exportaciones con ese destino.

En el año 2000 se produjo el cierre del establecimiento y el envío de los trabajadores al seguro de paro, en el que permanecerían durante 30 meses. Por entonces, la capacidad de la planta había sido ampliada con una segunda, que multiplicaba a más del doble la producción y duplicaba los puestos de trabajo. La contrapartida era el incremento del endeudamiento, lo que luego del cierre iba a tener consecuencias que no asumirían los titulares del emprendimiento, sino el Estado y los operarios.

Polímeros Uruguayos vendía a 180 días en cobranza y sin carta de crédito. Había adquirido la segunda línea en 1995, la había instalado durante 1996 y la inauguró en 1997. En 1998 sobrevino la crisis en Brasil. Los clientes no pagaron y no se pudo asumir los costos de lo que se había invertido. Al carecer de cartas de crédito se imposibilitaba el cobro y la emisión de obligaciones negociables no alcanzó para cubrir la deuda, que finalmente fue de US\$ 800.000. Es decir, que la planta no cerró por problemas técnicos.

DE POLÍMEROS A COOPIMA

En 2004, tomando como ejemplo a FUNSA y con la asesoría de la FCPU, Polímeros comienza a transitar el camino de otras empresas recuperadas y el 3 de mayo de 2005, los 45 sobrevivientes del cierre del 2000, se organizan bajo el nombre de Cooperativa Industrial Maragata (COOPIMA).

Es Wilson, prosecretario de COOPIMA quien recapitula los pasos dados: “En 2009 desembocamos en la CND, con un proyecto que incluía una muestra de prueba para presentar el producto a los ex clientes de Polímeros Uruguayos en Sao Paulo. Esa prueba no la pudimos finalizar ya que los cálculos iniciales hechos en base a esa financiación no pudimos cumplirlos por un problema que tuvimos con la admisión temporaria y llegamos a mayo de 2010 y quedó todo trunco. Habíamos invertido en materia prima (220 toneladas) para hacer esa muestra, en insumos de lubricación que lleva la fibra poliéster, también en reparación de maquinarias para procesar el PET que utilizamos como materia prima”.

Hugo Bastos, tesorero de COOPIMA, narra que “en 2010 nos relacionamos con cooperativas de Río Grande do Sul, algunas de ellas de clasificadores, una textil y otra de artesanos -que insume mucha mano de obra- conformando la Cadena Binacional del PET, en el marco de una política emprendida por el Estado de Río Grande do Sul. En el comienzo de la cadena estarían los clasificadores, que reciclarían mil toneladas mensuales, las que nos proveerían del PET que nosotros transformaríamos en fibra, teniendo como base la demanda de la textil de Minas Gerais que daría forma final al hilo que necesita la industria artesanal de Río Grande. Esa cadena insumiría diez mil puestos de trabajo directos y 45 mil indirectos. El funcionamiento pleno de la cadena se daría en el corto plazo, ya que el gobierno de Río Grande les facilitó dinero para montar tres plantas de lavado y picado del PET y en setiembre va a entrar en actividad la planta de Santa Cruz”.

Sin embargo, la capacidad de producción que tiene COOPIMA sobrepasa la demanda que tiene la cadena, por lo que también se proyecta proveer a las textiles privadas, que mayoritariamente se encuentran en Sao Paulo. El ingeniero y responsable de la parte técnica, Héctor Troncoso, explica que “la demanda de PET nuestra será inicialmente de 400 toneladas mensuales. La primera línea de COOPIMA produce 400 toneladas mensuales y con el funcionamiento de la segunda se añadirían 485 toneladas más. Con la activación de la línea 2 se incrementarían los puestos de trabajo, ya que entraría en funcionamiento otra línea de peletizado (entre 25 y 30 puestos de trabajo con la primera línea y 14 más con la segunda)”.

“El 8 de febrero de 2013 nos presentamos en el FONDES para solicitar el crédito para reactivar la planta, con un proyecto de continuidad a cinco

años y aún estamos esperando la habilitación. Inicialmente nos propusieron una prueba para verificar la viabilidad del proyecto, particularmente en cuanto a asegurarse que la calidad y el volumen de la producción es el que decimos. En base a ese resultado se invertirá el resto del dinero”.

Troncoso añade: “La demanda de insumos nuestra es de una tonelada por hora. Para lograr ese volumen, las plantas de Río Grande deberán trabajar las 24 horas. Si las plantas de los compañeros funcionan ocho horas nos obligarían a comprar insumos en otros lugares, con lo que en principio el proceso se encarecería, ya que en Uruguay la venta del PET está privatizada y además no nos satisface su calidad, por el exceso de contaminación que tiene. Esto lo hemos verificado en el laboratorio, donde se mide el PPM, es decir, el porcentaje de partículas por millón. El compromiso que se planteó COOPIMA desde el comienzo fue consumir insumos nacionales, pero para eso el producto tiene que ser de buena calidad”.

“El mercado que hoy tendría COOPIMA, pese a estar localizado en Brasil, no tiene la misma genealogía, ya que actualmente los requerimientos parten de una cooperativa que quiere trabajar fibra fina (o textil) y también el de las costureras, que piden fibra de relleno, un tipo de material hecho con siliconas que tiene un tacto muy suave”.

El propósito de la naciente cooperativa es diversificar su producción hacia otros mercados. La cadena binacional está en pañales, ya que COOPIMA aun lo está y porque el proyecto no sale. Algo análogo sucede con los brasileños, que sólo tienen la planta de Santa Cruz do Sul instalada, pero que aún están atrasados con las plantas de Novo Hamburgo y de Yaguaron. Las tres trabajarán con las cooperativas de clasificadores de Rio Grande do Sul”.

Wilson apunta que “en Brasil existe una cantidad importante de *costureiras*, gente que confecciona en vestimenta e insume fibras de algodón y de poliéster. Están vinculados a una cooperativa de Minas Gerais que produce los hilos con los que trabajan y simultáneamente se incorpora a esa cadena. A esa empresa de Minas Gerais le faltaba el eslabón que mediara entre ellos y los que limpian el PET. La producción de esta textil debe ser incrementada. En otras palabras, existe una sinergia entre COOPIMA y los otros componentes de la cadena. La misma es de ida y vuelta: si nosotros avanzamos ellos avanzan y si nos retrasamos pasa lo mismo con ellos. En suma, parte de nuestra producción va a ir al mercado brasileño, entrando a competir con precios 15% más bajos de los que usualmente se pagan. En esas condiciones COOPIMA es rentable y tiene una tasa interna de retorno del 28%”.

“Esta cooperativa de artesanas, con fuerte peso en Brasil, ya integra la cadena del algodón, con el que confeccionan prendas que exportan a Europa. El problema que tienen es que el algodón que se produce en Brasil es insufi-



ciente para atender su demanda, por lo que surgió, al nivel del Mercosur, la idea de generar encadenamientos a nivel regional”.

El ingeniero continúa pormenorizando las características de esta sinergia: “En esas condiciones dependeríamos de la cadena binacional en cuanto al suministro de la materia prima, pero se nos haría imprescindible que ellos desarrollen más empresas textiles. Para eso hay mercado, pero tienen trancados los créditos para la ampliación de la capacidad productiva. Por ejemplo, el tapizado de los autos, que puede hacerse con ese ‘no tejido’ y lo absorbería la gigantesca filial de la FIAT con asiento en Minas Gerais (se trata de FIAT Betim, que a 40 km de Belo Horizonte, provee diez mil empleos directos). De poder acceder a esa plaza y el crédito correspondiente para comprar la maquinaria, se nos abriría un gran mercado”.

VOLVER A EMPEZAR

El proyecto planteado por los cooperativistas lleva años paralizado por distintas razones, una de ellas la necesidad de una muestra. “Yo comprendo que quiénes van a financiar la puesta en marcha de la fábrica quieran una muestra, pero eso implica poner en marcha la planta y después pararla a la espera de los resultados. Es mucho dinero y esfuerzos lo que se nos va en eso. A todo esto los titulares del *know how* van envejeciendo, la tecnología avanza, los mercados no nos esperan y los ritmos de la burocracia parecen ser invulnerables a esos datos del mundo real”.

Troncoso es frontal en cuanto a la queja que tienen los trabajadores respecto a la actitud del Estado: “No sabemos cuál es la razón, pero a nosotros siempre nos han postergado. Cuando nos constituimos como cooperativa tuvimos conversaciones con la CND. Con su vicepresidente [Tomás Alonso] visitamos a los clientes en Brasil y cuando ya estábamos próximos a la reapertura se armó un nudo que nos costó deshilar. Eso tuvo que ver con el relacionamiento que hizo el MIEM entre nosotros y Polímeros Uruguay. La vieja empresa tenía una deuda cuantiosa con el LATU, al no saldar importaciones temporales que había hecho. Despejar eso nos costó dos meses, en los que se consumió dinero. Se repararon máquinas, se puso la planta a punto, en fin, faltó dinero. En ese ínterin se dio el recambio de dirección en la CND y estuvimos esperando seis meses hasta que nos llegó un correo en el que se nos decía que la CND se desentendía del tema y que éste pasaba a la órbita de Presidencia”.

“Coincidentemente, aparecen los contactos y la idea de adscribirnos a la Cadena Internacional del PET y en Uruguay el ministro le encarga a INACOOOP para que se ocupe de nuestro caso, el que a su vez manda gente

para que se revea al proyecto. Era la tercera vez que eso pasaba. Eso implica desandar lo andado y explicarle a los relevos en los cargos todo el proceso.”

“El 8 de febrero llegamos al FONDES, que tenía 60 días para expedirse técnicamente sobre el tema y todavía (agosto de 2013) estamos en verenos. Se está en conseguir un ingeniero en el MIEM para que haga el estudio correspondiente”.

Si bien el proceso del poliéster depende de insumos asequibles a nivel regional, “hay algunos insumos específicos que deberemos importarlos, como por ejemplo los lubricantes, que vienen de Japón y que antes venían de Alemania”. Respecto a la desactualización del proceso productivo de Polímeros en el período que lleva inactivo, Troncoso afirma que “la tecnología ha llevado a producir líneas más anchas y con mayor capacidad de producción por día. Pero en lo que tiene que ver con las etapas del proceso no han cambiado mucho”.

Desde el momento que hicimos esta entrevista algunas cosas sucedieron. Como por ejemplo, que el 11 de noviembre se pudo realizar la prueba que la UT del FONDES exigía para apoyar el proyecto. Para ello INACOOOP se comprometió a diligenciar el contrato con UTE, mientras el FONDES se haría cargo de la admisión temporaria. Como para lo primero hubo dificultades, los cooperativistas debieron trabajar con un generador para el área de la peleteadora. El compromiso era producir cien toneladas en 35 días, contratando mano de obra calificada. Con varias dificultades que tuvieron que resolver sobre la marcha, al 31 de diciembre lograron producir 60 toneladas. Aún falta la evaluación de la prueba (que a juicio de los trabajadores era costosa y evitable) y como punto a favor ellos afirman haber tenido una experiencia excelente trabajando con el PET producto del reciclado.

Pero más allá de esto, relevar la experiencia de COOPIMA, de las marchas y contramarchas de su puesta en funcionamiento durante casi una década, los desencuentros entre los cooperativistas y otros protagonistas es asunto fatigoso, sobre todo porque el tiempo pasa, los operarios envejecen, la tecnología avanza, los mercados se pierden y las cadenas productivas –que tienen su momento de madurez- declinan y cuesta reconstituirlas y coordinarlas. De la manera que sea, contrasta esta evolución fatigosa con la agilidad con la que se han tramitado otras operaciones de reapertura, más allá del destino que hayan tenido o que tengan en el futuro.

INC COLONIA

ARERUNGUÁ



CAPÍTULO 32

Arerunguá: el cuartel del Protector

Emplazado en el departamento de Salto, el Paso Potrero de Arerunguá es la localidad donde se instala en 1805 el cuartel general bajo la comandancia de José Artigas. Todas esas tierras basálticas, entre el arroyo Sopas, el Arerunguá y la Cuchilla de Haedo, con una superficie de unas 108 mil hectáreas, conformaban los campos que se iban a destinar a una reserva para la población indígena, los esclavos y el paisanaje que componían la fuerza artiguista. Luego de la derrota del caudillo fueron el último refugio del pueblo charrúa tras el genocidio de Salsipuedes.

Era la zona de la “invernada vieja”, así se la llamaba, ya que las costas del Arerunguá y el Sopas tenían suelos profundos que, con la presencia de los arroyos, permitía la encerrada y el pastoreo del ganado.

Si se recorre esa llanura, se pueden ver vestigios de corrales de piedra. Eran las “*dos suertes de estancia*”, en las que, luego de adjudicarse, se otorgaba un plazo de unos meses para que el paisano se instalara con su familia, levantara allí su rancho y armara algunos corrales. Quién observe con detenimiento la orientación actual de los alambrados, verá que están orientados entre arroyo y arroyo, en sentido norte-sur, de acuerdo al plano original de aquellos tiempos.

Eso viene del tiempo de las Misiones, cuando traían las vaquerías desde el norte, pero continúa en tiempos de la colonia. Fue desde allí donde se condujo la batalla de Guayabos ⁴⁹.

Hoy se tiene claro que el cuartel general de Arerunguá era el nudo de una red que comunicaba todo el territorio del Protectorado. Desde allí partió el chasque Francisco de los Santos hacia Río de Janeiro en 1820, portando la fianza que permitiría la liberación de los presos de la Liga Federal. Eso hace presumir que existía una secuencia de postas para renovar caballadas que se adentraba en el territorio del sur brasileño.

Más recientemente, esos campos pertenecieron a una familia que quedó sin descendencia, por lo que pasaron al Estado y fueron a parar a manos

⁴⁹ También denominada batalla de Arerunguá, librada el 10 de enero de 1815. En Guayabos, las fuerzas federales artiguistas batieron al ejército del Directorio porteño al mando de Manuel Dorrego, que debió abandonar definitivamente la Banda Oriental.

del Ejército cuando se descubren aguas termales en Daymán, por lo que la Intendencia propone un trueque que es aceptado.

LOS COLONOS DE ARERUNGUÁ

A 40 km de lo que fuera el cuartel general de Artigas hoy se emplaza el grupo Colonia Arerunguá, integrado por diez familias: cuatro pequeños productores familiares de la zona y seis asalariados rurales que trabajan en establecimientos cercanos.

César Rodríguez, integrante del grupo, narra su genealogía: “El origen de la colonia data de 2004-2005 en una asamblea vecinal, donde se formula la demanda de tierras para tener un complemento de ingreso. La idea estaba planteada como una necesidad más de subsistencia, porque había trabajadores que pastoreaban animales en la calle y para los pequeños productores, la escala en la que trabajaban era una limitante. Por otra parte, el asalariado rural siempre ha tenido un ingreso con el que le ha resultado complicado mantener a su familia, mandar a sus gurises a estudiar al pueblo. Estamos en una geografía alejada de los centros poblados y eso además moldea una cultura”.

Fue entre esos vecinos que se planteó la idea de que el Instituto Nacional de Colonización (INC) administrara esos campos y los adjudicara a colectivos organizados.

“Se conformó una decena de grupos de aspirantes. La negociación para que pasaran a manos del INC llevó bastante tiempo, pero ya con diez o doce grupos de vecinos constituidos se propone –entre cinco que resultan calificados- ir a un sorteo por dos fracciones. Para no competir entre vecinos, propusimos fusionar tres grupos e ingresamos a la fracción en la que estamos sin pasar a sorteo. El otro grupo –gente de la zona de Cerros de Vera- terminó siendo adjudicatario por sorteo del predio lindero. Entre los dos grupos somos 17 familias; diez en Colonia Arerunguá y siete en Nuevo Horizonte”.

El núcleo más duro para la autogestión en el medio rural es el de pasar de producir individualmente a hacerlo colectivamente. En eso se está creciendo de manera gradual. La producción ganadera, dominante en la zona marcó siempre que o se era asalariado y se trabajaba en alguna empresa, o se tenía un pequeño predio que con el correr de los años iba a ser absorbido por los grandes propietarios.

“Pasar del trabajo individual al colectivo marca el proceso que estamos haciendo. El otro plano es el del fortalecimiento interno y del trabajo ideológico que hay que dar, sobre todo porque está muy arraigada la idea de pensar

el lote como propiedad privada –cada uno en su ‘chacrita’ lo que se refleja en la identificación con la marca o señal”.

“Para ir introduciendo la idea de lo colectivo hemos tratado de crear un rodeo en común. Hasta ahora ese rodeo de majada y vacunos que es propiedad de la asociación y lo trabajamos comunitariamente, es un 25% del lote, un porcentaje todavía chico pero que va en expansión. El trabajo productivo funciona bien porque hay un saber acumulado”.

“Hay otros planos que no tenemos resueltos, como el tema comercialización. Estamos regidos por leyes de mercado y ese es un eslabón débil al que todavía no le pudimos meter el diente. La cadena intermediaria se queda con un buen porcentaje de lo que se produce. Pero sabemos que hay una cuota que se le puede agregar a la carne, tanto ovina como vacuna, pero por la propia etapa de desarrollo en la que estamos, todavía no hemos podido evitar que los corderos y terneros no salgan en pié o que la lana no salga sólo clasificada por calidad y no se le agregue más nada. Eso va a un intermedio que lo coloca en el mercado exportador”.

“Eso implica ir generando destrezas e ir agregando mano de obra y soluciones laborales para todas las familias de las comunidades. Pero para eso no podemos pensar solamente en la escala de nuestro pequeño emprendimiento. Estamos trabajando con otros compañeros en la formación de una red de emprendimientos asociativos en el agro, que estén vinculados a los campos de Colonización. Ya son 106 los colectivos que están en diferentes fases de desarrollo y los hay en todos los rubros, tanto ganaderos, como lácteos, arroceros, cítricos. La primera etapa de este trabajo es conocer qué tipo de cadena es la que podemos construir”.

“Cuando se hablaba de un frigorífico gestionado por los trabajadores una de las primeras objeciones que se hacía era la carencia de materia prima para arrancar. Eso es difícil de cambiar si no se introduce una cuña que podrían ser los emprendimientos asociativos. Es que sin modificar la estructura del sector primario es prácticamente imposible modificar el secundario”.

César pone un fuerte énfasis en el la sindicalización rural: “El tema del asalariado rural últimamente se ha instalado en la opinión pública y se ha generado información y sensibilidad. El rubro agrícola-ganadero está dando muy buenos dividendos, mientras que los trabajadores, que crean esa riqueza, están con salarios muy sumergidos, en condiciones laborales pésimas. Además existen las listas negras, aunque de eso no se hable mucho”.

“Estamos trabajando para que este tipo de emprendimientos sean ensayos para probar que hoy en el campo se puede generar riqueza, obrando como termómetro ante la gran empresa. En otras palabras, demostrando que trabajando bien se puede obtener determinado dinero por hectárea y que los

productores extensivos e intensivos sepan que, trabajando de la forma en que lo hacemos la rentabilidad puede ser mayor”.

“Nosotros hemos tomado como una actividad natural de los dos grupos hacer jornadas de intercambio abiertas con los colectivos de la región, tanto de grupos de aspirantes que se van a postular a llamados, como colectivos que ya están trabajando en tierras de Colonización”.

“Esas jornadas de intercambio de experiencias son muy participativas y generan fuertes vínculos entre compañeros que están trabajando en otros rubros, no solamente en ganadería. Ya tenemos un programa de fortalecimiento para desarrollarla, que se va a iniciar con grupos de colonos asociados: uno de Tambores, cinco en Tacuarembó y dos del basalto”.

El programa que los colonos desarrollan apunta al fortalecimiento interno de los grupos y hacia afuera el objetivo es dejar constituida esta red de emprendimientos. “Una red no se puede pensar sino como red global, abierta al mundo. Por lo mismo, estamos empezando a hacer vínculos en Río Grande do Sul, a nivel del Movimiento Sin Tierra. Conocemos las experiencias de Cerro de Muñoz, cerca de Rivera y Santa Ana do Livramento, donde hay 67 familias asentadas en 1700 hectáreas. Ellos tienen veinte y pico de años asentados allí y están discutiendo cual es el tipo de cultura que quieren para las comunidades”.

Conocimos algunos emprendimientos que se están haciendo en el área del arroz –fundamentalmente el orgánico- al este de Yaguarón, en el asentamiento Santa Rita. Estos compañeros, con la línea de producción orgánica, tienen un interés ligado al tema de la soberanía alimentaria y al de la salud ocupacional. Esto porque la producción tradicional genera muchos perjuicios a la salud por el uso de tóxicos, agrotóxicos, contaminación de las aguas y además nos permite introducirnos en un nicho de mercado que en el mundo tiene una importancia creciente”.

Los colonos de Arerunguá trabajan actualmente con 500 unidades ganaderas vacunas y alrededor de 1700 lanares. En vacunos lo hacen fundamentalmente con Hereford, en lanares tienen merino fino y la evolución ha sido muy buena, sobre todo en lana superfina. Durante algunos años estuvieron haciendo inseminación con merino superfino y ahora están incorporando merino Dohne, que es una raza que apunta a mantener la finura y agrandar la carcasa, de manera que mantenga el kilaje y se logre un mejor equilibrio carne-lana.

“Trabajamos sobre campo cien por ciento natural. No tenemos mejoramiento ni incorporación exótica, aunque quizás en algún momento lo podamos hacer. No se trata de que seamos fundamentalistas en la materia, se trata que por el momento no tenemos suficientemente explotado lo que poseemos”.

HOMBRES DEL BASALTO

En la zona no existe energía eléctrica, pero se firmó el subsidio con la OPP que va a alimentar el tramo desprovisto de ésta. Las obras empezarían en mayo. Los servicios están bastante restringidos, con una gira médica cada quince días y otras carencias, pero de a poco se ha ido avanzado.

“Tenemos un buen relacionamiento a nivel de Mesa de Desarrollo Rural, con la que algo se ha hecho en términos de caminería rural, que es un rubro complicado. Hay algún apoyo puntual, pero esta zona es la que está más lejos de Salto capital y está bastante desprovista de todo. El centralismo no es sólo cosa de Montevideo-interior. En Uruguay el centralismo lo aplica cada capital departamental sobre su interior”.

“Pese a que estamos en la jurisdicción del departamento de Salto, estamos más cerca de Tacuarembó ciudad, unos 70 quilómetros, mientras que la distancia que nos separa de Salto capital, es de 160 quilómetros”.

El emprendimiento funciona con una asamblea mensual, que se convoca los segundos viernes de cada mes. Se trabaja a régimen de jornada completa, centrándose en temas de planificación. Se consideran distintos informes, ya sea de campo, de finanzas, del área social, al tiempo que se planifican los trabajos para el mes siguiente.

“Hay un asesor técnico financiado por el Plan Agropecuario. Tenemos un Ejecutivo, que está formado por tres compañeros, que van rotando cada tres años, pero estamos con un déficit en la medida que precisamos que más compañeros participen del trabajo social”.

“En el plano ministerial, con quién mayor interacción tenemos es con el Ministerio de Ganadería [Agricultura y Pesca]. Trabajamos muy ligados a la regional de Tacuarembó, por una cuestión de distancias. Nosotros nos iniciamos simplemente con la dotación que teníamos y lo que construimos fue en estos cinco años. Desde los alambrados, hasta corrales, el galpón, tanques de depósito de agua, molinos. Todo eso lo hemos hecho con apoyo institucional”.

El período que va entre la esquila parto -que se hace a mitad de año- y la producción de corderos, es una época de alta actividad. Después viene la esquila, en primavera, y después el entore, que se iniciaba en el momento que visitamos la colonia. En el verano hay una especie de *impasse* productivo.

“Estos procesos, de acuerdo a nuestra modalidad de trabajo, implican una fuerte versatilidad. Porque pasamos de producir individualmente, o familiarmente, pero siempre porteras adentro, a integrar equipos en los que todos puedan funcionar en distintas posiciones. En los que haya también inclusión de la mujer, que eso en el campo es un gran problema”.

“Pero más que nada buscamos abrir un espacio en el que tengan cabida los jóvenes. En el medio rural la emigración no se explica solamente por una razón económico-política. Hay una cuestión cultural que tiene que ver con el envejecimiento, sobre todo de los cabezas de familia, con la dificultad para integrar a los espacios de decisión a los jóvenes y a la participación de la mujer. Ante eso se interpone una cultura patriarcal, que marca una verticalidad a la que se contraponen otra que es bastante diferente, que apunta a que las decisiones se tomen en colectivo y en lo posible por consenso. Tal vez así las cosas sean más lentas, pero ese es un riesgo que se asume. Como contrapartida eso facilita enormemente la distribución de tareas, baja mucho los costos, entre otras cosas porque se comparten los insumos”.

“El objetivo de esta línea de adjudicar a emprendimientos colectivos es que fuera un complemento de ingresos para el trabajador. Sin embargo, ya tenemos balances hechos y el del año pasado nos da un ingreso –si dividimos la rentabilidad entre los diez integrantes- de unos 14 mil pesos líquidos que cada uno podría retirar por mes, lo que en esta zona equivale al sueldo de un capataz rural”.

“Por supuesto que los compañeros que eran encargados de establecimientos rurales mantienen su trabajo hasta ahora, pero no está lejano el día en que nos radiquemos en el establecimiento. Vivimos muy cerca y aunque aún no echamos raíces acá, estamos muy cerca de ese momento”.

CAPÍTULO 33

Moda Chic: Y todo a pulmón.

Chic Francés fue una empresa tradicional del ramo de la vestimenta. Fundada en 1939 por Pedro Berger, siguió siendo hasta su cierre una empresa familiar. Su local se encontraba en 18 de Julio y Tristán Narvaja, en Montevideo, donde hoy hay una expo feria del Grupo Marcas y Manías. Al momento de realizar el encuentro con los trabajadores, que luego del colapso de la empresa optaron por el camino de la autogestión, funcionaban provisoriamente en una finca de la calle José Enrique Rodó.

Son cuatro hombres y cuatro mujeres, que trabajan de manera versátil pero con funciones definidas, desdoblándose en los distintos aspectos de la economía de lo que ha pasado a ser la Cooperativa Moda Chic.

Fernando Spinoglio nos relata las circunstancias del cierre de la empresa, que aconteció en abril de 2012: “Al momento del mismo, la empresa estaba endeudada con el BROU en seis millones de dólares. En lo que respecta al BPS, había trabajadores que estaban registrados con la mitad de su salario real, por lo que debió ser regularizado para que pudieran ir a seguro de paro y cobrar de acuerdo a lo que efectivamente percibían”.

El cierre aconteció en abril del 2012 y de las reuniones que realizaron los trabajadores con el Sindicato de la Aguja (SUA) y la Dirección Nacional de Trabajo (DINATRA) se empezó a percibir que la empresa era viable, pero que había sido muy mal administrada, dejando acumular deudas que eran un lastre pesado, no obstante lo cual era posible reactivarla. La incógnita era bajo qué modalidad esto podría hacerse efectivo”.

“También se compró la marca, que estaba a nombre del Contador Lituan para que no la embargaran. La marca fue entregada y se hizo la cesión de derechos a nombre de la cooperativa, que estaba en proceso de formación. En agosto de 2012 se crearon los Estatutos, en el correr del 2013 se inscribió ante la DGI y el BPS pero como inactiva. También se logró a través del INEFOP una mínima capacitación empresarial para asumir la gestión. El objetivo de mediano plazo es llegar nuevamente a 18 de Julio, donde podemos atender directamente al público, seguir trabajando con el tema uniformes, para lo que ya tenemos algún contrato con el Estado y con la ropa a medida, variante en la que tenemos poca competencia”.

En cuanto a los integrantes de Moda Chic, Spinoglio nos dice que “en el último año había veinte trabajadores en la plantilla. Algunos se fueron yendo y al momento del cierre eran catorce. De ese grupo, diez constituyeron la cooperativa, y dos se bajaron tiempo después. Quizás en el corto plazo se pueda agregar alguien más en la parte de producción”.

La gestión de Moda Chic no se agota en la elaboración de líneas finas de vestimenta, sino que poseen una estrategia que procura algún sistema de alianza con otras cooperativas para trabajar a mayor escala. A propósito de ello han conversado con COTRAPAY y con alguna otra cooperativa social para formar cadenas de producción que cubran el proceso que va desde la tela hasta la confección. No han descuidado la propaganda, trabajando con la folletería provista por la cooperativa de ex operarios de Últimas Noticias, en Internet y en toda publicación institucional o alternativa a la que han tenido acceso. En lo que tiene que ver con el mercado, por la propia naturaleza de la línea de vestimenta con que trabajan, apuntan a determinado segmento de compradores, considerando fundamental tener un punto de venta directo al público.

JUGANDO EN TODAS LAS CANCHAS

El único préstamo que han tenido es del Fondo Raul Sendic, para adquirir máquinas del oficio. El mismo ya ha sido saldado. Mientras estuvieron en el seguro, el cien por ciento de lo que se vendía se destinaba a capitalizar la empresa. Pero lo sorprendente es la insignificancia del capital inicial sobre el que fundamentaron la continuidad del trabajo. No cobraron despido y apenas percibieron \$ 4.064 de un remate. Cada uno de ellos dejó \$ 1.064 de ese saldo para invertir como capital para dar inicio a la fase cooperativa.

Alberto Acosta, otro de los integrantes del octeto, narra una anécdota que habla a las claras del espíritu que existe en este grupo: “Cuando fuimos a pedir una extensión del seguro de paro, el MEF, que entendía que nuestro proyecto podía ser viable, realizó una observación. Esta consistía en que teníamos un préstamo de INACOOOP desde hacía un año, por lo que esa extensión no correspondería. La regla es que se retira el dinero y después se ve en que se utiliza. INACOOOP enseguida corrigió la observación, aclarando que ese préstamo permanecía intocado. El MEF no pudo menos que reconocer la seriedad de nuestro proyecto”.

Spinoglio describe las características del equipo: “Al ser un grupo chico las decisiones son más fáciles de sacar, pero para atender tareas la cosa se complica. Estamos divididos en áreas, pero eso no quita que a veces cada uno tenga que dar una mano en otras tareas. La mitad atendemos el tema de la producción. Tenemos un área de venta a cargo de una vendedora y se



buscan alianzas. La primera fue en Nueva Helvecia, con artesanas del lugar, lo que concretamos en agosto del 2013. También se busca estar cerca del cooperativismo, la Federación de Cooperativas, la ANERT, el INECOOP, las Redes Sociales”.

Tuvieron una reunión con el contador Jorge Varela, responsable de la Unidad Técnica del FONDES, el que los derivó al INACOOOP, para obtener la garantía que no poseían. Al momento de entrevistarlos aún no tenían los estatutos de la cooperativa, pero en los hechos trabajaban de manera ejemplarmente autogestionada.

Spinoglio expresa que “las puertas del FONDES están abiertas para nosotros. Cuando tengamos pronto el plan de negocios vamos a recurrir a ellos y al BROU para buscar la garantía correspondiente. Para obtener capital de giro recurriremos a INACOOOP, dónde ya tenemos aprobado el préstamo pero aun no lo hemos retirado. El seguro de paro se nos terminó el 31 de julio de 2013, pero hemos pedido una prórroga legal”.

El problema que hoy tiene planteado el grupo de Moda Chic es que no pueden seguir capitalizando la empresa por carecer de un plan de negocios.

Spinoglio remata el cuadro de situación: “La empresa se sostuvo muchos años gracias a la marca y al personal, incluso el dueño estuvo preso algunos meses a fines del 2009 y fue en ese momento cuando la empresa funcionó mejor. En ese período no sólo cobrábamos al día, sino que también los proveedores volvieron a cobrar y ese gesto aun nos lo valoran”.

El local en el cual están desde agosto de 2012 es compartido y se les ha cedido provisoriamente. No pagan alquiler y como contrapartida se hacen cargo de la luz y el agua.

Spinoglio agrega con un dejo de nostalgia: “Del 1989 en adelante –año en que culmina la exportación fuerte-, el oficio se fue perdiendo y es difícil conseguir gente especializada”. Agrega que la relación con el SUA ha sido y es muy buena: “Fueron ellos quienes de alguna manera impulsaron la creación de la cooperativa”.

Moda Chic pertenece a la Red de Economía Solidaria de Montevideo, la cual se reúne cada quince días. También mantienen vínculos con la Red Textil de Argentina. Nos muestran con orgullo las prendas que producen, los uniformes de trabajo que comenzaron a producir para la IMM: “Los chinos se rompen acá -nos ilustra jalando la entrepierna del pantalón- y nosotros reforzamos esa zona compitiendo con ventaja. En la ecuación precio-calidad estamos por arriba”.

En tanto, se mueven en todos los ámbitos del Estado donde pueden demostrar la excelencia de su producción, buscan constantemente nichos donde



insertarse, se vinculan con todo tipo de redes de producción y comercialización y recientemente se hicieron de un local propio en la zona céntrica⁵⁰ (34)

El resto es enteramente subjetivo, a saber, el ambiente de trabajo que se respira en el taller, la armonía que existe en el grupo, el perceptible optimismo respecto al futuro...

Cuando hablamos con la gente del Fondo Raúl Sendic sobre los emprendimientos que visitamos –algunos de ellos, como éste, apoyados desde el inicio por el FRS- a veces meneábamos la cabeza al valorar la perspectiva de algún proyecto. Pero cuando llegamos a “Moda Chic”, a la reproducción de aquellos mil pesos iniciales, a su entusiasmo, dijimos al unísono la misma palabra: “Salen”. Y seguramente lo van a hacer.

⁵⁰ En la calle Convención 1415 Bis, siendo su teléfono 2903 4813.

CAPÍTULO 34

COLASE: Sin licencia para trabajar

Puesta en funcionamiento en la década de los setenta. La fábrica de chacinados La Serrana S.A. era uno de los orgullos de la ciudad de Minas, tanto por la excelencia de sus productos, como por los empleos directos e indirectos que proveía, los que involucraban una cadena de pequeños y medianos productores de cerdos y una cantidad equivalente de vendedores. Con base en Montevideo, su área de distribución abarcaba tanto a Lavalleja, como a Maldonado y Rocha.

La calidad de su producción llevó a que fueran proveedores de importantes confiterías, como Bonilla y 25 de Mayo y entre sus especialidades figuraban: embutidos, factura seca, panceta, bondiola, productos cocidos y una extensa nómina de especialidades. Trabajaba en tres turnos, a saber, por la mañana con jamonería, de tarde con todo lo que implicara ataduras, mientras que por las noches se clasificaba la carne y en temporada los carré, las pamlonas y otras variedades.

Los antecedentes del cierre guardan relación con otros similares: muerte del titular de la empresa (Néber Etchart), incapacidad de sus sucesores para manejarla, intervención de administradores advenedizos...En el caso de La Serrana S.A. todos esos componentes están presentes y oportunamente fueron denunciados por la prensa (en particular la minuana).

210

En 1995, La Serrana quiebra y en octubre va a concordato. Luego de una larga cadena de desajustes financieros y maniobras dudosas, el 30 de marzo de 1997 cierra definitivamente, dejando sin empleo a casi un centenar de trabajadores.

Los mismos estaban agremiados en la FOICA y a través de esa gremial se comienzan a generar los despidos y posteriores reclamos.

La idea de agruparse en cooperativa se empieza a gestar luego de la muerte anunciada que significó el concordato de 1995 y se concreta el 22 de agosto de 1997. Luego del concordato se comenzaron a liquidar las cadenas productivas, trayéndose los insumos de Brasil y al contrario de lo que había convertido en consigna Néber Etchart, “más valor agregado y mucha calidad”, se comenzó a transitar el camino inverso.

De acuerdo a Carmen Caballero, presidenta COLASE “la política de Etchart era privilegiar la excelencia y el control de calidad, produciendo



menos y ganando el triple por la aceptación que tenían sus productos en una franja de mercado. El nuevo administrador privilegió una política comercial diferente, haciendo hincapié en el incremento del volumen de producción en desmedro de la calidad e imprimiendo un giro radical en las políticas de venta”.

Si en el reclamo de los haberes salariales la FOICA fue decisiva, el respaldo del pueblo de Minas fue fundamental para mantener la planta en pie. Los recortes de prensa de la época son expresivos en cuanto al grado de involucramiento que tuvo la población en los intentos de reactivación de la planta.

“TODAVÍA HAY JUECES EN BERLÍN”

A la distancia, los integrantes de COLASE guardan reconocimiento al juez Alejandro Recarey, quién no sólo los alentó a formar la cooperativa para acceder nuevamente a la planta, sino que dejó sentada una histórica sentencia ante los múltiples acreedores que se presentaron exigiendo el remate de las instalaciones: “Antepongo el derecho al trabajo ante la especulación financiera”.

De esa manera, a mediados de 1997, los trabajadores, ya conformados en cooperativa, acceden a la planta pero sin energía eléctrica. De 1996 a 1997 se movilizan por la extensión del seguro de paro y la prórroga por reconversión laboral. Se mueven por la reinstalación de la luz, el agua, el teléfono de la planta y llegan a pedir generadores de luz al ejército. Se trataba de tener las condiciones mínimas que permitieran la reactivación de la fábrica.

En el acuerdo judicial se conforma una lista de aspirantes a ingresar a la cooperativa, de los que quedaron catorce. El juez Recarey les advierte que eso no debe tomarse como un fracaso, diciéndoles que en esas condiciones y careciendo de capital de giro cuantos más trabajadores la integren mayor es la probabilidad de fracasar. Por añadidura, Carlos Etchart, hermano del extinto dueño de La Serrana S.A., se había llevado buena parte de la mano de obra calificada para abrir otra chacinería.

Ya organizados como cooperativa, los trabajadores comenzaron a trabajar a fásón para distribuidoras de gran porte retomando la tradición de calidad de la firma original. Así lo hicieron durante un año, llegando incluso a acumular un modesto capital de giro.

Pero en setiembre de 2002, el BROU pidió el remate, embargando hasta las puertas de la fábrica. La medida llevó a la movilización de todas las “fuerzas vivas” de Minas, sin distinción de partidos ni clases sociales. La respuesta inmediata de los trabajadores fue realizar una ocupación productiva de la planta que sólo duró cuatro días, pese a la protección nuevamente de Recarey que declara la ocupación como una forma de extensión al derecho de huelga.

Finalmente se llega al remate y como sucedió con otras empresas en ese período, el BROU resulta ser el mejor postor y compra el boleto. En esas circunstancias se logra la reapertura, pero lo que vendría después no tendría relación alguna con el período precedente. La crisis se hizo presente y vendían pero no cobraban. En el año 2003 no pudieron resistir, les debían 175 mil dólares. Por esa época también cierra Walter's, principal competidor que COLASE tenía en Minas, pero sucede lo propio con carnicerías, comercios...era una crisis en cadena que Beatriz Caballero define acertadamente: “Terminó ganando la especulación”.

En ese año comienza la debacle de la cooperativa y las circunstancias en que ésta se da (similares a las de Molinos Caorsi), devienen en enseñanzas si se las considera retrospectivamente. “Entonces nos asociamos con Eduardo Volpato, titular de Partiser S.A. El acuerdo –de dos años con opción a otro– fue supervisado por el Dr. Miguel Toma y una escribana. Pero no se indagó en los antecedentes personales y este hombre venía de negocios nada claros.

El primer año fue bueno, pero luego de la prórroga Volpato quería quedarse con la planta. Hacía faena clandestina a nombre de COLASE, puso testaferreros, terminaron procesando por abigeato a los que actuaban para él. Y nosotros casi terminamos involucrados y procesados”, relata Beatriz.

Pero como reza el dicho: “al que no le guste la sopa, dos platos”, la experiencia se reitera entre 2005 y 2006, cuando aparecen los hermanos Crufi, invierten en la planta y al año hubo que apelar al abogado -actual secretario de Presidencia-, Homero Guerrero, para que los sacaran de la planta. Como contrapartida hubo que cederles la marca, ya que habían firmado un contrato comercial por cinco años. Quisieron usar la planta de laboratorio y luego compraron La Dolfina.

Procurando revertir la situación, entre 2007 y 2008, COLASE recurrió a la CND, luego al BROU y nuevamente a la CND en 2010. En ninguno de los casos tuvieron éxito. Pero en 2010, el BROU les vende el boleto por un término de doce años y otorga a la cooperativa 50 mil dólares de préstamo, siendo garantía del mismo la CND. Además exige que contraten una contadora. Poco después, INACOOB les presta 25 mil dólares para cubrir el dinero gastado en un camión, decisión tomada por la contadora y observada por la CND.

En los primeros meses del 2011 se rompe la caldera y desde entonces COLASE deja de producir. Sin recursos propios ni ajenos para solucionar el problema (pese a que el costo de la reparación era exiguo), en setiembre de 2012 se presentan en el FONDES para reactivar la empresa, pidiendo un estudio sobre la viabilidad de la misma. Simultáneamente pidieron un ingeniero alimentario (lo que les fue concedido), un abogado para que ordene las deudas y un gerente. Recurren también a la Facultad de Ingeniería, se conectan con la Fundación Ricaldoni y logran un acuerdo con el Fondo Industrial del MIEM, que le presta una parte de lo que la Facultad había proyectado para el arreglo de la caldera (US\$ 7.000).

Una vez reparada la caldera llegaron las objeciones del MGAP sobre diferentes aspectos: cerco perimetral, baños, canillas (que deben ser suplidos por pedales o botones, al tiempo que el agua debe brotar a 42°), climatización de la planta a 10°C y otros aspectos que sería largo recapitular; los que se suman a los nuevos adeudos que se contrajeron con la planta parada (luz, agua y otros ítems). Por añadidura, se les exige la contratación de un arquitecto para que atienda todos esos aspectos y eso requiere dinero. El dinero lo tiene el FONDES –serían unos 100 mil dólares- y presuntamente estaría por ser liberado. En tanto, la planta de COLASE continúa cerrada.

CAPÍTULO 35

la diaria: un tigre de papel

El periódico *la diaria* salió a la calle en 2006 y desde entonces, de lunes a viernes, lo hace de manera ininterrumpida. Su originalidad es la venta por suscripción y el aprovechamiento de un segmento del mercado habituado a la prensa escrita, pero para el cual resultaba inaccesible el seguimiento cotidiano de una publicación. Otra de las particularidades de *la diaria* es que nació como proyecto cooperativo y que no se concibe otra forma organizativa que permitiera su funcionamiento.

Marcelo Pereira, ex director de la publicación⁵¹, recuerda que “venía de la experiencia de Brecha, que últimamente se ha configurado como cooperativa, donde ya se venía funcionando con una asamblea para elegir las autoridades más importantes. Desde entonces tenía la convicción que ese modelo es el que da mejores garantías a la independencia periodística. Como que es un escalón fundamental para la libertad de trabajo, para la independencia de criterio el hecho de que los dueños de la empresa sean los propios trabajadores y que no haya decisiones que se tomen por fuera del trabajo periodístico. Con esto me refiero a temas como la manera en que se reporta la agenda, qué información se da o no se da, haciendo una evaluación propia, con los aciertos o errores que tenga, pero propia”.

“Una cosa es la idea que uno pueda tener acerca de que con este tipo de organización del trabajo se construyen otras relaciones sociales, otra es el trabajo en sí mismo; *la diaria* carece de editorial, tiene notas firmadas y a veces nos preguntan sobre su perfil ideológico. Es de izquierda, pero lo es en primer lugar por este perfil de funcionamiento, que incluye una apuesta a creer que la gente puede relacionarse de otra manera al trabajar, con otra riqueza. En esa definición de izquierda hay otras cosas, pero si no creemos que la gente en libertad puede cooperar en forma solidaria, movilizarse para dar lo mejor de sí en ese tipo de organizaciones de autogestión, entonces es que no nos de izquierda”.

“Si no crees en eso a la larga terminas en el ‘hacé la tuya’ o en la idea de que el lucro es el motor de todas las cosas. Y esas ideas llevadas al plano periodístico hacen eje en una idea fundamental: la independencia. No se trata de

51 Pereira cedió su lugar a Lucas Silva, para dedicarse íntegramente a la administración del Consorcio Giro, responsable de la emisión de la señal de TV Digital recientemente adjudicada.



la independencia 'boba' que estuvo de moda en los noventa, el objetivismo. Se trata de tomar en colectivo decisiones independientes sobre los temas importantes y no que lo decida el dueño”.

“Un tema importante fue el de una de las primeras asambleas, en la que resolvimos que para seguir saliendo teníamos que rebajarnos el sueldo durante un tiempo y consiguientemente votamos una rebaja del 10% para todo el mundo. Posteriormente vinieron compañeros del gremio de la prensa para ver por qué estábamos tan abajo respecto al laudo del sector. La reunión tuvo un giro insospechado, porque se pasó rápidamente de hablar de salario a consideraciones de otro orden. Hoy andamos bastante en línea con los laudos, al menos en lo que respecta a los cargos básicos. Los que serían cargos de confianza en otras empresas están más deprimidos, pero eso es parte de las reglas de juego que nos planteamos”.

“De alguna manera, haber llegado a donde se llegó depende de otro tipo de confianzas: en los avisadores, en los suscriptores y en la gente que trabaja, que se siente dueña de esto y por eso se queda. Cuando salimos, la mayor parte de los periodistas eran nuevos y al año de estar saliendo la mayoría de ellos se podría ir a trabajar a otro lado por más plata. Sin embargo, a ocho años de comenzar con el emprendimiento, son a lo sumo dos o tres lo que se fueron a otro medio por más dinero”.

Lucas Silva, actual director de *la diaria*, dice que “en el producto periodístico, parece como si las características de la mercancía obedecieran a variables más complejas. Sin embargo, la calidad de ese producto nunca deja de cotizarse, al margen de en que plataforma venga (ya sea papel, Internet u otras modalidades). En ese sentido, la relación que hemos acumulado con los lectores es una buena prueba de esto. La modalidad de suscripción la adoptamos -en buena medida- partiendo de dificultades. Lo oneroso que era el servicio en quioscos nos obligó a explorar otras modalidades. Esa combinación de autogestión y suscripciones nos ha servido para dar destaque a titulares que serían inimaginables en otro tipo de prensa”.

“Otra ventaja que tiene la venta por suscripción es saber a quién estás llegando con tu producto. Es un segmento de mercado creado y no capturado de manera episódica”.

“Salimos a la calle por primera vez el 20 de marzo de 2006, pero el proyecto lo veníamos trabajando al menos desde dos años antes. Cuando empezamos a prefigurarlo ya teníamos bastante claro que iba a haber un cambio político en el país. Entonces, lo que nos preocupaba a todos nosotros era el problema de reproducción de pensamiento progresista, en el sentido generacional. En otras palabras, esas fuerzas que se estaban acercando al gobierno, a la vez tenían un problema de relacionamiento con los jóvenes y con los uni-

versitarios o intelectuales. Es cierto que existían publicaciones que tenían genéricamente ese perfil, pero se trata de una publicación a la que acceden quiénes tienen determinado modo de pensar y no los que están buscando un camino. Para poder lograr eso el tema de la autogestión era central”.

Para explicar con un solo ejemplo el reacomodo de cabeza que un emprendimiento autogestionario implica, Pereira se remite al hecho de que “en la escuela de periodismo no se enseña administración de empresas, lo que remite a un problema general de todas las empresas autogestionadas. Es decir, que la gente que elabora el producto también tiene que hacerse cargo de la gestión económica, financiera y comercial, algo para lo cual no estaba preparada”.

“Eso es más claro cuando el problema viene de golpe, como casi en toda empresa fundida -en la que por lo general ha habido irresponsabilidad y hasta actitudes delictivas de los empresarios- y recuperada por sus trabajadores. No es el caso de *la diaria*, que fue pensada como proyecto autogestionado que no fue preciso reconvertir a partir de una empresa quebrada”.

“Otro diferencial es que comúnmente los directores de los diarios son los dueños, por lo que, los lectores los llaman por temas de publicidad o avisos. Nosotros eso lo separamos nítidamente de la gestión periodística y a la inversa. Esa función tiene su instancia de síntesis en la asamblea de los cooperativistas, en la que cada sector debe atender a la perspectiva con que se ve el tema desde diferentes ópticas. Eso nos lleva a que todos debamos entender de todo, a diferencia de las empresas puramente capitalistas donde todo viene mezclado y, por lo tanto, la tarea periodística está muy condicionada”.

Pereira agrega que en la adopción de esa estructura también pesó la propia historia: “Arrancamos con muy poco apoyo y por ende fue imperioso tener un área comercial activa, despierta y atenta a todos los detalles. Para nosotros era imperioso que el diario saliera a la calle lo antes posible porque no teníamos banca y corríamos contra el tiempo. Por ejemplo, para empezar tuvimos que contraer préstamos muy gravosos”.

“Intuitivamente al principio y sistemáticamente después fuimos conformando un grupo de gente que crea productos, subproductos y eventos nuevos. Es decir, para nosotros la innovación es imperiosa para sobrevivir, incluso la idea del canal de TV que surgió recientemente tuvo que ver con esa necesidad”.

“Otra de las características que terminó obrando a nuestro favor es que *la diaria* es un diario chico. En principio porque la plata no daba para más. Tuvimos que preguntarnos entonces qué cosa podía hacer más interesante a un diario chico que a otro de mayores dimensiones. Concluimos en que

debe tener una cierta consistencia interna, que se pueda leer todo, que tenga una titulación atractiva. Eso que se da en el contenido vale también para la forma de funcionamiento”.

Luego, se trata de un diario que tiene una agenda en sintonía con ciertas ideas centrales de la izquierda tradicional, pero al mismo tiempo es un diario *cool*⁵². Esa combinación es muy fuerte. Es la que lleva a un gurí joven a decir que *la diaria* está buena, porque en realidad no le estás vendiendo espejitos de colores. Tiene un estilo que se adapta a su mentalidad, pero el contenido no es light”.

“Cuando nuestra experiencia comenzó a afirmarse, gente de El País sacó la conclusión de que existía espacio para un diario chico, barato, al paladar de gente más joven. Así surgió Plan B. Pero el contenido era totalmente diferente y no funcionó, en buena medida porque metodológicamente, en la forma de construirlo era distinto”.

“Otro tema al que hay que referirse es al de los soportes de la información. Esto es un diario en papel, pero como proyecto informativo no se agota ahí. La cooperativa *la diaria* no es el periódico *la diaria*. En algunas cosas es más, pero en otras es menos y ese es un tema que tuvimos que conversar bastante, incluso en el FONDES. Ello implica, entre otras cosas, que no todo trabajador de *la diaria* deba ser forzosamente cooperativista. Entre otras cosas porque los puestos de trabajo son muy variados. Algunos de ellos son típicos puestos de alta rotación. Por ejemplo, a diferencia de los diarios tradicionales, tenemos cuarenta repartidores en todo Montevideo y un centro de llamadas. Si todos los empleados del diario tuvieran que ser cooperativistas, la calidad del funcionamiento de la cooperativa se resentiría. En suma, creemos que hay lugares en los que es deseable que la gente sea cooperativista otros en que no, pero de todos modos es de entrada y salida libre”.

“El porcentaje de gente cooperativizada ha ido creciendo. En la redacción estamos en el orden del 95% y en el resto oscilamos entre el 40 y el 50%. Arrancamos con un núcleo de 27 periodistas y hoy andamos cerca de los 50. En realidad, aunque eso no esté estatuido, ser cooperativista también implica -si la plata falta- estar dispuesto a cobrar al final, bancarse asambleas, reuniones, comisiones. Es decir, nunca endulzamos el carácter cooperativo del emprendimiento”.

“Por otra parte, hay temas en los que tenemos que estar todos a la hora de discutir y decidir, cooperativistas o no. Hemos hecho rondas, sección por sección, y eso es con participación abierta. Luego, el tener una jerarquía

52 *Cool*: ligero, liviano

funcional no implica que la tengas en la cooperativa, porque el orden de representaciones no es una réplica uno del otro”.

Por añadidura, se podría agregar que *la diaria* ha sido una herramienta importante para difundir las iniciativas relativas a la autogestión, en un medio en el que no es precisamente cobertura mediática la que le sobra al tema.

LA DIARIA Y LA TV

Respecto a la adjudicación de una onda de TV Digital a *la diaria*, Pereira se ocupa de resaltar su importancia: “uno de los capítulos importantes que se ha dado con nuestra participación en el proceso de adjudicación de canales de TV Digital tiene que ver precisamente con las cooperativas, por su carácter estratégico. Las cooperativas y las empresas autogestionadas en general plantean un modelo de relaciones sociales distinto. No se trata que -como decimos a veces por comodidad verbal- ‘no hay patrón’, sino que ‘sos tu propio patrón’. Eso construye otro potencial a futuro con la gente, en su manera de trabajar, pero hay un buen trecho hacia adelante en el que, podremos tener empresas autogestionadas, pero la sociedad va a estar marcada por la hegemonía del proyecto capitalista. La pregunta es cómo se relacionan en este trecho -que no va ser corto- las cooperativas con el capital de inversión, sin dejar de ser cooperativas. Si eso no se resuelva bien o vas a tener un techo, en el que te vas a tener que dedicar a determinadas actividades, pero otras te estarán vedadas; o si no, tu única opción será estar sostenido por el Estado, con las consiguientes variaciones a que estés sometido por eso, que a menudo se denomina políticas de Estado, que suelen ser políticas de gobierno”.

“Ahora bien, un proyecto cooperativo, del signo que sea, tiene que ser competitivo, eficiente y tiene que funcionar; pero, por otro lado, la manera en que funciona debe ser distinta”.

“En esto de los emprendimientos hay una idea muy patrimonialista, a saber, que si a la hora de lanzar un emprendimiento no tenés la plata de antemano, no podés hacerlo salvo que otro te la dé o la provea el Estado”.

“Y en eso llegamos a otro punto: una cosa es que el Estado fomente, impulse, propicie el cooperativismo y la autogestión por legítimas razones y otra es que se piense que esa es una forma de llegar al estatismo por la vía de la asistencia a colectivos”.

“La idea nuestra es que si el negocio en que te metés da mucha plata -y el negocio de la TV la da- y el proyecto es bueno, la inversión llega. En ese sentido yo no tengo ningún problema de que si tenés dinero y querés invertirlo busques tu lucro, pero no te voy a entregar el control”.

CAPÍTULO 36

7N: Sin innovación no hay paraíso

El 24 de agosto de 2012 cerró el diario Ultimas Noticias (UN). El propietario de UN era el grupo Moon, pero según sabían los trabajadores, el dinero que lo sustentaba llegaba de inversores japoneses. Igualmente era un dato conocido que la publicación era totalmente deficitaria.

El 23 de agosto el Director de UN comunica a todo el personal que el día siguiente sería el último en el que la publicación saldría a la calle, añadiendo que la orden venía de Corea y que él mismo estaba sorprendido por la decisión. La propia Asociación de la Prensa (APU), toma conocimiento del cierre a través del MTSS, ya que la empresa había ido a la sede de la cartera a comunicarlo.

De esa manera más de 60 operarios quedaron de un día para el otro en la calle. En su mayoría se trataba de personas que hacía más de 25 años que trabajaban allí. Algunos mantuvieron continuidad laboral en la página web de la publicación y otros continuaron en la imprenta (Polo Impresores), pero la mayoría siguió el camino del seguro de paro sin esperanza de retorno.

A partir del cierre se empieza a negociar en el MTSS sin mayores resultados, pero APU lanza la iniciativa de crear un semanario cooperativo. La empresa no puso reparos, ya que los trabajadores ocupaban solamente la redacción, lo que no afectaba el funcionamiento de otros sectores de la planta física. Sin embargo, esa actitud inicial cambió cuando la Asamblea decidió ocupar todo, trancando la imprenta, que era el segmento más rentable del medio.

LA IMAGINATIVA PROPUESTA DE APU

La ocupación total precipitó la búsqueda de una salida en la que fue clave APU, que seguía manteniendo su propuesta de que los despedidos editaran un semanario. Tras diez días de conflicto, APU presenta una fórmula de acuerdo que es aceptada por las partes. De acuerdo a los términos de la misma, durante tres meses la empresa proveería a los trabajadores de los insumos necesarios para sacar el semanario. En los seis meses posteriores, los mismos se harían cargo del costo del papel. Pasado ese período, los costos de la publicación deberían ser absorbidos íntegramente por los operarios.



A su vez se entendió que para cumplir ese propósito, lo más viable y sencillo era crear una cooperativa. Para instruirse en esa materia, la veintena de trabajadores que siguieron ese camino realizaron un curso en la FCPU, se vincularon a CUDECOOP, a INACOOOP y éstos últimos ofrecieron un asesor por espacio de dos meses, de cuya retribución se harían cargo. De allí salió un plan de trabajo y el proyecto que fue elevado al FONDES. Por añadidura, se terminó de conformar la cooperativa, cuyo nombre fue Desafío en Comunicación y surgió el formato del semanario 7N que se vende por los canales comerciales comunes.

Manuel Flores y el Vasco Jorge Echeverriaga reconocen que el camino emprendido es más que empinado. Hasta el día de hoy viven de la prórroga del seguro de paro, ya que el semanario no tiene retorno. Entienden, por otra parte, que la prensa escrita vive un proceso de retracción que se acentuará y que seguramente sea irreversible. Por otra parte, ante la carencia de rentabilidad del semanario se ven caras y no corazones y el grado de involucramiento de los cooperativistas es disímil. Buscan alternativas, como vincularse con el PIT-CNT, para realizar publicaciones sindicales, con ins-

tuciones estatales como la Agencia Nacional de Viviendas del MVOTMA y el BHU, con privados como los Shoppings de Tres Cruces, Punta del Este, Colonia y Salto. “Pero la realidad es que hasta ahora lo único que hemos hecho son unos afiches o trabajos muy puntuales”, nos dicen.

Lograron un préstamo del Fondo Raúl Sendic para comprar una impresora color, hacer folletos y tarjetería, “pero eso hasta hoy no ha dejado prácticamente nada”. En cuanto a planta física, hoy están trabajando en el subsuelo de APU, participan de la ANERT y solicitaron al FONDES un préstamo de 50 mil dólares para comprar maquinaria nueva. Recientemente recibieron asistencia del FCPU para modernizar las viejas computadoras con las que trabajan.

El 30 de abril realizarán una edición especial con motivo del aniversario del semanario y han recibido apoyo publicitario de UTE y ANTEL. “Por primera vez nos llegará algún retorno de la publicación”, expresan sin echar ninguna campana al viento.

Obviamente, se trata de una situación límite, que tal vez replique la de otros emprendimientos. Con la prensa tradicional, *7N* no compite. Tampoco puede hacerlo con otras modalidades, como *la diaria*, que han basado su consolidación en el mercado en novedosas modalidades de venta. En pocas palabras, trabajan, sobreviven y seguramente en un año electoral van a conseguir tener el cobijo de la extensión del seguro de paro. El problema es el futuro y ante una situación límite como ésta solo se puede apelar a soluciones innovadoras. Seguir por el camino andado hasta el momento no genera expectativas muy auspiciosas. La innovación, en cambio, puede llevar al éxito o al fracaso, pero en todo caso rompe la inercia del inmovilismo, aunque en las condiciones en que se encuentran estos trabajadores, la misma pueda significar un salto sin red.

CAPÍTULO 37

Larga vida a COTRAYDI

Emplazada en el PTI del Cerro, COTRAYDI tiene una especificidad que la diferencia de otras cooperativas, a saber, su dependencia de la producción de una máquina sofisticada y con altísimo valor agregado. Se trata de envasadoras de leche larga vida. La construcción de cada una de ellas exige 6500 horas de trabajo especializado. Sólo en Francia se producen máquinas con esas características, por lo que no carecen de demanda en el mercado internacional.

Comenzaron a operar aproximadamente en 1995 en la Zona Franca, dónde permanecieron hasta 1998 con la razón social Buanlir. Al trasladarse de la Zona Franca pasaron a denominarse Binelur, para adoptar el nombre de TecnoLuce en 2003. En realidad, de acuerdo a la turbia ingeniería financiera que es común en estas empresas, todo era lo mismo y la razón social se alteraba en función de las deudas que mantuvieran con el BPS, la DGI, otros organismos de contralor o directamente con proveedores de insumos.

Normalmente, la empresa producía entre 13 y 24 máquinas anuales a un valor aproximado de 400 mil dólares la unidad. La irregularidad en el flujo de ventas generaba periódicos envíos de personal a seguro de paro o directamente despidos. También como suele suceder con este tipo de emprendimientos, la relación con el BPS era truculenta, ya que no se aportaba todo el salario al organismo previsional.

Los operarios de Binelur no solamente producían las máquinas, sino que se especializaban en su puesta en funcionamiento, su mantenimiento y su reparación, por lo que también fabricaban los repuestos que específicamente se utilizaban, para los que no había disponibilidad en el mercado.

En términos de personal, la plantilla fluctuaba entre 15, 20 y 40 trabajadores, dependiendo su volumen de las altas y bajas del mercado. Por añadidura, se trabajaba en dos turnos, llegando a hacerlo durante doce horas en los períodos de alta demanda. De acuerdo a lo expresado por los trabajadores, “con la fabricación de dos máquinas por mes y una venta fluida de repuestos, daba como para sostener un personal que rondaba los 20 operarios, con lo que los números cerraban”.

En el año y medio que precedió al cierre (2010), se fabricó el equivalente a diez máquinas y algunas fueron reactualizadas. Consecuentemente, trabajaban en el taller más de 30 operarios en régimen de dos turnos.



La empresa comenzó a manifestar las primeras señales de crisis en 2005. Es necesario recurrir a la UNTMRA para procurar ajustar y regularizar salarios y aportes. Ese período coincide con el fallecimiento de Ezio Anselmi, un ingeniero químico que era copropietario del emprendimiento. Casi en simultánea se mudan del emplazamiento que entonces tenían, dejando tras de sí un tendal de deudas.

Pese a los malos pronósticos, al fallecer Ezio, el otro propietario, Gerardo Costa, que residía en Argentina, se pone al frente de la empresa y logra, en principio, buenos resultados, coloca máquinas en Colombia, logrando acuerdos de venta con la Serenísima, en la Argentina e incluso vendiendo una máquina en Bolivia. Es un período efímero de bonanza en el que incluso ingresa personal nuevo y se negocia con el comité de base la reducción de la jornada de trabajo a 45 horas semanales.

Adrián, uno de los referentes del emprendimiento expresa que “la producción ininterrumpida llevó a que los compañeros postergaran el goce de sus licencias para no debilitar el proceso productivo. Pero de nuevo en 2008 se empieza a incumplir con salarios, aguinaldos y otras obligaciones”.

En mayo de 2010, luego de acumularse más allá de lo tolerable esos incumplimientos, la fábrica es ocupada y el 2 de junio de 2010 nace la cooperativa. El 26 de julio los trabajadores deciden comenzar a hacer uso de la maquinaria e incluso de materiales. Ocupan trabajando y se movilizan con trabajadores de otras dos fábricas que atraviesan por penurias similares.

La ocupación se extiende hasta enero del 2012. Durante todo ese lapso, continúan trabajando en la planta produciendo repuestos. Luego comienzan a reacondicionar otras máquinas, no necesariamente en el rubro lechero.

Actualmente han presentado un proyecto ante el FONDES por una suma que oscila entre los 300 y los 400 mil dólares. Fundamentalmente buscan un lugar dónde preparar la máquina y exhibirla al posible cliente, ofreciéndola como un prototipo exportable dotado de alta tecnología.

En cuanto a personal, tienen nueve cooperativistas en la plantilla y aspiran -mediante el préstamo del FONDES- a incorporar cinco más. En el cierre de 2013, el préstamo ya estaba aprobado en el FONDAT y se considera inminente su otorgamiento.

Por lo demás, se extienden en las dificultades que han tenido con la conformación de la cooperativa -como a la hora de abrir una cuenta corriente y una caja de ahorro- al tiempo que deploran la inexistencia de normas que faciliten la inserción de las cooperativas en las compras públicas. Algo que, por otra parte, es un reclamo generalizado del colectivo.

CAPÍTULO 38

La Victoria de las humildes

La Cooperativa Victoria nace en 2004, cuando Jackson, la empresa que realizaba la limpieza en el Palacio Municipal cierra y deja a 92 trabajadores sin pagarles jornales. Allí las ex operarias de Jackson comienzan a hablar con la IMM, trabajan durante meses de forma honoraria, hasta que la comuna capitalina las ayuda logística y monetariamente para comprar las maquinas, recomenzar el trabajo interrumpido y, por añadidura, para empezar a cobrar algún dinero.

En 2005 se conforma la cooperativa Victoria y al año siguiente ganan una licitación para la limpieza del Palacio Municipal, estabilizan el trabajo perdido y se ocupa a los 92 trabajadores que se registraban al momento del cierre, en su mayoría mujeres jefas de hogar.

Miriam Rodríguez cuenta que “llegamos a tener 160 trabajadores hasta 2013, ahora somos un poco menos. En este momento nos encontramos en pleno período de licitación [la adjudicación se hará en el mes de abril] y por el hecho de ser una cooperativa, nos dan un pequeño porcentaje en el pliego”.

“Durante todos estos años hemos trabajado bien e incluso hemos conseguido incursionar a nivel privado, pero nos resultó imposible crecer al carecer de capital de giro. Por otra parte, la IMM licita a precio, sin tener en cuenta otra cosa que la relación costo-beneficio”.

Nancy González, presidenta de la cooperativa Victoria y vicepresidenta de la ANERT pormenoriza las dificultades que tuvieron para presentarse a la actual licitación (de la que básicamente depende su trabajo): “Nos presentamos al INACOOOP para pedir capital de giro para este llamado. De allí nos derivaron a ACAC, argumentando que sólo otorgan préstamos para fomentos cooperativos. En definitiva, terminamos tomando un préstamo en ACAC, que devolvimos puntualmente, intereses incluidos”.

Actualmente tramitando su retiro, Miriam Rodríguez participó del proceso fundacional de la ANERT: “Se negoció muchísimo con el PIT- CNT. Se buscaba la creación de una institución que representara a las empresas recuperadas, faltaba esa herramienta que nos ayudara a movernos como tales. Así, en 2007 nace la ANERT, que ha trabajado mucho hasta la fecha como salvataje de las empresas en problemas, pero que ha carecido de un

plan estratégico de trabajo fijando metas anuales. Las necesidades de las empresas nos llevan a eso, se fija un orden del día pero llega fulano y te tira su problema arriba de la mesa y ya nos salimos de la agenda, priorizando la solución de ese problema concreto. Además, todo se ha movido en función de impulsos más bien personales”.

Nancy reafirma lo expresado por su compañera: “A la ANERT le falta tiempo, siempre salimos a apagar incendios. Se ha pensado como mejorar eso, pero los compañeros estamos insertos cada uno en su emprendimiento, sin tiempo ni estructura como para atender al colectivo como tal”.

Miriam aclara que el número de integrantes de la cooperativa casi duplica al de puestos de trabajo en la IMM: “Hoy en día la cooperativa está compuesta por 179 integrantes, pero se nos hace difícil expandirnos en el área de lo público. La razón de fondo es que en lo que tiene que ver con las compras del Estado se nos sigue mirando de la misma manera, es decir, como si fuéramos capitalistas. El problema con eso no es sólo que corremos en desventaja, sino también que se reproduce la mirada del capitalismo sobre la limpieza, vista como una tarea subordinada, tanto desde el punto de vista salarial como social”.

“Por otro lado, tampoco nos sentimos representadas por la rama sindical. No tenemos sindicato interno y FUECYS [Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios] nos trata como patrones. Por ejemplo, en la habilitación para hacer horas solidarias en caso de faltar alguna compañera, el sindicato pone sus reparos. En definitiva, hay muchos de los puntos del acuerdo con el PIT- CNT que han quedado en el papel”.

Hablamos largo rato pero de manera deshilvanada con las trabajadoras de la cooperativa Victoria. Nos quedó claro que perciben la fortaleza que les da su existencia como colectivo y valoran la consolidación temporal de su trabajo en el Palacio Municipal, pero su vulnerabilidad exige un tratamiento más cercano y específico. A menudo coliden con las cooperativas que se forman a nivel del MIDES y con razón reclaman que exista un tratamiento diferenciado para ellas y sus hijos en materia de formación profesional, que les permita desenvolverse en otras ramas de la manufactura. Victoria es una cooperativa de mujeres humildes y por lo mismo, en cualquier texto o contexto deberían ser priorizadas. Ese es el trasfondo de sus reclamos, por más que tengan poca articulación y no se expresen en ningún boceto estratégico.

CAPÍTULO 39

Comerepra: Un museo de la metalurgia

Fundada en 1947, Estamet S.A., fue durante décadas una de las empresas más importantes del país en el ramo de la cerrajería y posteriormente en el rubro de las micro garrafas de supergas; que operaba con el nombre de IMPESA y comenzó a funcionar en 1950. Los propietarios eran la familia Sicardi y su actividad daba empleo a más de 100 operarios que trabajaban en dos turnos.

La competencia interna, las políticas aperturistas y la mala gestión llevan a que en la década de los noventa el personal se redujera a 50 trabajadores, y a partir del 1996-1997 la crisis comienza a expresarse en el no pago de aguinaldos y licencias, por lo que la empresa era citada habitualmente por el MTSS. En el 2000 la crisis se precipita y de los 30 obreros que aún mantenían sus puestos de trabajo, diez son despedidos, otros tantos pasan a seguro de paro y sólo quedan diez en sus puestos. A partir de entonces comienza la rotación en el seguro de paro, hasta que en 2011 se produce la quiebra definitiva.

Luis Olivera, presidente de la cooperativa, narra que “un relevamiento realizado en 2010 entre las empresas proveedoras de supergas reveló que existían dos millones de micro garrafas vencidas en circulación. Esto es más alarmante en el interior, donde existen garrafas de treinta y cuarenta años recargándose. Para agravar el tema, en el interior la recarga se hace partir de garrafas de trece kilos, formando agua que corroe aun más el material”.

A esa altura, los trabajadores –a sugerencia de los abogados de la UNTMRA- habían formalizado la cooperativa, con el nombre de Cooperativa Metalúrgica Recuperada por Trabajadores (COOMEREPTRA). Para mantener el trabajo, de manera precaria, debieron negociar con la patronal para utilizar la maquinaria, la que fue usada para realizar trabajos de mantenimiento o algún trabajo puntual y así siguen hasta el día de hoy. Sobreviviendo sin capital de giro para reiniciar la producción a escala industrial.

Walter Lemos, veterano operario de la metalúrgica añade que “a pesar de eso, hasta el día de hoy seguimos manteniendo líneas de productos genuinos, particularmente en cerrajería y pomos de puerta, que son de mayor calidad de los que hoy se importan. Fundamentalmente vendemos para el





interior. Tenemos buenos contactos con FUCVAM, ya que hay complejos de vivienda aun no inaugurados y que ya tienen cerraduras rotas (en general chinas). Las cerraduras que producimos duran décadas y continuamente nos llegan algunas de 40 años para que le hagamos alguna reparación”.

“Actualmente somos nueve cooperativistas trabajando. El tema que más nos preocupa es que se nos está yendo el conocimiento. Hoy tenemos tres jóvenes a los que estamos capacitando, pero lamentablemente no podemos darles un salario que los entusiasme. Al transformarnos en cooperativa tuvimos que cambiar mucho la cabeza y volvernos polifuncionales, lo que a algunos compañeros les costó aceptar”.

Recorrer la amplia planta de la ex IMPESA es como introducirse en la prehistoria de la industria. Así lo vio un prevencionista italiano que visitó la planta y sugirió hacer allí un museo de la metalurgia. Más allá de la reinversión hecha en un nuevo compresor, gracias a un préstamo del MIEM, se trabaja con máquinas muy antiguas. Olivera expresa que “muchas de esas máquinas las rescatamos del remate. La cooperativa hizo una colecta entre sus socios y pudimos hacernos de lo más importante para seguir produciendo. Fundamentalmente el banco de prueba y el cilindrador de aros. Además salvamos la marca de las cerraduras (Slock) y registramos Metalur Herrajes, que surgió a partir de un trabajo de extensión que hizo un grupo de estudiantes de diseño industrial. En todo este período recibimos mucho apoyo de los institutos universitarios que trabajaron aquí con incubadoras de proyectos”.

136 PESOS PER CÁPITA

“El problema principal que hoy tenemos es la propiedad de la planta. Los dueños anteriores se endeudaron con el Banco Caja Obrera. Para zafarle a los juicios la empresa hizo una maraña de sociedades anónimas. Los locales y la maquinaria operaban como IMPESA, el personal era de Estamet y Provecam era la parte de oficinas y ventas. Eso nos salvó a la hora del remate de Estamet,

ya que pudimos hacernos de algunos materiales estratégicos para la producción que se iban a vender a precio de chatarra. Por lo demás, a la hora de la quiebra todo el mundo cobró, menos los trabajadores, a los que nos quedaron \$ 136 per cápita”.

“A quien quedó con la prioridad para hacerse de la planta, lo que le interesa es su localización (12 de diciembre y Hervidero), a pocos metros del puerto, con salida a todas las rutas del país, por lo que ha sido tasada en dos millones de dólares. A nosotros lo que nos interesa es el trabajo y si se nos asegura una planta en condiciones en otro lado estamos dispuesto a negociar. Con nosotros no sólo se iría una fuente de trabajo sino también un oficio, ya que somos los únicos fabricantes en el país de este tipo de cerraduras”.

Pero más allá del *know how* acumulado por el pequeño grupo de operarios maduros que utilizan las instalaciones de la planta de 2500 m² como taller, el valor de la planta no lo determina la industria sino el mercado inmobiliario. Una utilidad adicional de la misma es la de ser una escuela potencial para la enseñanza del oficio. De hecho ya fue utilizada por la Cooperativa de Docentes para una Formación Integral (CODOF) para instruir a jóvenes en situación de calle en materias como soldadura, formando un pequeño taller.

COMEREPTRA aun no se presentó al FONDES. No pudieron hacer otra cosa que preservar un pequeño foco de trabajo que, por otra parte, es funcional al interés de Di Russo -el empresario que tiene prioridad para hacerse con el local- de salvar la fábrica del desmantelamiento. Por lo demás, todo terminó en una operación de saqueo, rematando la maquinaria a precio ruín. Lemos recuerda el precio irrisorio de esos tesoros: “Dos compresores completos fueron rematados en siete mil pesos y los motores en 40 mil”.

Los ejes del proyecto que manejan hoy los trabajadores son lograr la reincorporación de la línea de micro garrafas, que daría trabajo a veinte operarios más, pero para eso sería necesario un realineamiento y cumplimiento estricto de las reglamentaciones que ya existen al respecto, lo que aparece, al menos como dudoso.

Junto a los balancines, los dos metalúrgicos nos explican el proceso de fabricación de los pomos de puerta, que con un vago aroma a Truffaut llamaban “los treinta mil golpes”. Superando mi capacidad de comprensión me explican que eso estaba referido a la cantidad de golpes que daba cada operario a su balancín para lograr el producto final. Luego, me pasean por antiguas máquinas que cobijan historias mínimas: “el banco de Macías...el torno de Tambasco” y el más antiguo: “el torno de Schapacasi”, ocupado durante medio siglo por su titular. Crónicas de saber, de obrería, narradas con algo de nostalgia y con infinito cariño. Crónicas que poco interesan a la globalización, que no comprende esas categorías ni las guarda en memoria alguna.

CAPÍTULO 40

CETEPA: fideos con alma

La Cooperativa de Trabajadores Emprendimiento Popular Alimentario (CETEPA) surge a partir de un duro conflicto que enfrentó, entre 2008 y 2009, a los trabajadores de las plantas de pastas de las empresas Puritas y Las Acacias con sus respectivas patronales.

Es entonces que la Federación de Obreros y Empleados Molineros y Afines (FOEMYA) sugiere crear algún emprendimiento vinculado a la rama. A partir de ahí varios ex trabajadores de Puritas y Las Acacias se ponen en contacto con la Unidad de Estudios Cooperativos (UEC) de la UDELAR.

Ingresan al Parque Tecnológico en el año 2009 y en abril de ese año se constituyen como cooperativa. En una primera instancia se alojan en otro lugar del Parque del que se encuentran ahora (donde estaba emplazado el ex frigorífico Comargen).

Roberto Curci, presidente de la cooperativa, nos ilustra sobre la complejidad que implicó la compra de la maquinaria, en la medida que “el resto de las empresas, compran para destruir y no dejar crecer a otra, ese es su *leit motiv*”.

Pese a eso, y gracias al préstamo del BROU (en el año 2011 reciben U\$S 110.000 de los U\$S 270.000 que habían pedido) logran comprar la maquinaria que había sido rematada en el año 2007 y que se encontraba desde ese año depositada.

“En realidad fue a precio de ganga, ya que se trataba de maquinaria que perteneció a FIMUR. La planta de FIMUR, que se encontraba en la calle Millán, en una excelente ubicación, fue vendida a la empresa de transporte COME, con lo que los titulares de la empresa se desentendieron del tema de la fideería y vendieron la maquinaria a un costo accesible. Para hacer esa inversión contamos con el apoyo de COFUESA, Envidrio y del Fondo Raúl Sendic, que nos prestaron el dinero para la seña. El total de la operación –concretada en junio de 2010- fue por US\$ 50.000 más IVA. El dinero, que se había recibido del BROU, alcanza para comprar las máquinas y reparar otras”, enfatizó Curci.

Posteriormente reciben el capital de giro del BROU, pero lo tienen que derivar en la reparación y adecuación del secador, ya que el que habían comprado, de origen chino, era para otro tipo de fideos. Meses después se reúnen

la CND, el FONDES, el BROU y la FCPU y concluyen que sea el FONDES quién ponga otorgue recursos para terminar el proyecto. Son los cuartos en recibir el préstamo, conjuntamente con CTC. En abril de 2013 reciben 4.500.000 pesos uruguayos para terminar la obra e instalar las máquinas.

Curci muestra con orgullo la solidez de lo adquirido diciendo: “El alma de las máquinas viejas es casi indestructible”. Hoy tienen un comodato de quince años votado por la Junta que se comienza a contar a partir del próximo periodo gubernamental, todo lo invertido quedará para el Gobierno Departamental.

Los trabajadores de CETEPA para recomponer las máquinas tuvieron también el apoyo de la Unión Ferroviaria, de la UTU y de la propia FOEMYA en los momentos más difíciles. En cuanto a salarios, el mecánico de primera está por debajo del laudo, pero el resto está sobre laudado, ya que tienen una retribución uniforme.

LOS PADRINOS DE CETEPA

La cooperativa trata de trabajar mucho con congéneres (intercooperación). Por ejemplo, el galpón lo hizo una cooperativa, los silos también, y una textil elaboró la tela que forma la urdimbre de los silos. Están trabajando también con Molino Santa Rosa, que les suministra la harina.

Cuando los ex trabajadores de Puritas y Las Acacias resuelven constituirse en cooperativa, piden una reunión con Molino Santa Rosa (mayo 2009) y estos les sugieren que vayan a Las Piedras, ya que había existido una fidejería en esa zona. Ellos son, por tanto, los que los orientan a arrimarse a Las Piedras, por los que son considerados “los padrinos de CETEPA”.

Respecto a los proveedores, el tipo de harina que producía Molino Santa Rosa no era compatible con el propósito de CETEPA, ya que se trataba de harina para panaderías. Sin embargo, luego del convenio que Molino Santa Rosa, Molino Caorsi y CETEPA firmaron con el Ministerio del Interior, se van a producir dos tipos de





harina y eso les va a permitir seguramente adquirir el insumo de “los padri- nos”, más allá de que también adquieran la harina de Molino Dolores. En los otros insumos no es tan complicada la adquisición de productos.

En materia de personal, el emprendimiento está compuesto por 15 coope- rativistas distribuidos en toda la planta, pero se calcula que trabajando las cuatro maquinas se puede llegar a entre 60 y 70 trabajadores ocupados de manera permanente. El volumen de producción es de aproximadamente seis mil kilos por día y por máquina.

En cuanto al mercado exterior, tienen propuestas para enviar fideos a Venezuela, New Jersey, al Sur de Brasil y a alguna zona de Argentina.

El nombre de los fideos Alma tiene su historia, ya que a la entrada de la fábrica tienen una estatuilla del Gauchito Gil, un combatiente federal deve- nido en matrero en la provincia de Corrientes del siglo XIX. Los obreros de una fideería correntina estuvieron ocupando seis meses frente a la fábrica e iban todos los días a pedirle al gauchito una ayuda. Hoy la fábrica es una cooperativa floreciente y una réplica de la estatuilla del gauchito -obsequia- da por los trabajadores correntinos- pretende traer la buenaventura a tierras pedrenses. “Alma es el sabor que nos une” reza el envase de los fideos.

Por ahora cuentan con un permiso departamental, de Canelones, no hay un permiso nacional, lo que constituye una dificultad a resolver. En materia de precio están un poco por debajo de Adria y Las Acacias.

El problema actual es la falta de capital de giro, por lo que están negociando el tema con el FONDES. Por añadidura, esa es la carencia por la cual hoy no pueden producir diariamente ni a pleno.

Con respecto a la organización interna, existe un Consejo Directivo que hoy en día está compuesto por tres cooperativistas. Trabajan con el apoyo de la Unidad de Estudios Cooperativos de la UDELAR-Extensión. Los integra- tes de la cooperativa tienen voz y voto en la Asamblea, no así los aspirantes, que tienen solamente voz.

Una contrapartida acordada con el FONDES fue hacer cursos, no solo para aquellos que pretenden ingresar a la cooperativa, sino también como forma de fomentar emprendimientos propios con la característica de la autoges- tión, es decir, que ellos mismos sean capaces de autosustentarse.

En el mes de mayo, dos meses antes de terminar de escribir este libro, CETEPA fue inaugurada y al día de hoy está produciendo al ritmo previsto.

CAPÍTULO 41

COOTAB: La ñata atrás del vidrio

El ex frigorífico Industrial Pando Sociedad Anónima (IPSA) fue uno de los nervios industriales de la ciudad homónima, con fuerte irradiación en la zona canaria de influencia. Al momento del cierre, contaba con 182 trabajadores, que llegaban a ser 300 en los picos máximos de producción y con algunos de los sectores tercerizados (por ejemplo la carga y descarga). Pero el sobredimensionamiento de la empresa se manifestaba particularmente en la administración.

A fines de la década del setenta, el frigorífico funcionaba como chacinería, con capitales argentinos. La empresa original quebró y recién entonces se constituyó IPSA, con capitales de los dueños del Frigorífico Centenario y Tres Hermanos Cristiani.

En la década del ochenta se comenzó a construir toda la planta a nuevo. Hasta ese momento solo se faenaban cerdos y algún vacuno; en tanto en 1982 se empezó a trabajar en el abasto local. Finalizando la década, los capitales fusionados en el inicio se concentraron en el titular del Frigorífico Centenario, Enrique Goldwasser.

En la década del noventa se empezó con el tema de las habilitaciones para exportar; en el 1997 la empresa tramita las habilitaciones para ingresar sus productos a la UE, a Estados Unidos, Canadá y China. En el último caso, IPSA era una de las cinco plantas habilitadas para exportar con ese destino. Inclusive -y por un breve período- las carnes de IPSA entraron en Cuba.

Las instalaciones del frigorífico -al cual no pueden ingresar los trabajadores, salvo autorización expresa- muestran una suciedad inenarrable. Los excrementos de las palomas forman una capa sólida acumulada durante años sobre los pisos y las máquinas. Pero paradójicamente, esa clausura y esa napa orgánica salvaron a las partes metálicas (no así a la instalación eléctrica) del deterioro y el saqueo.

William Arrigueti, jefe de planta del viejo frigorífico rememora: “En esa época se trabajó muy bien, hasta el año 1999. A partir de allí la empresa por distintos motivos se fue quedando. El 31 de julio del año 2000 cerró sus puertas. El problema era financiero, el 10 de febrero de 1999 los consignatarios se hicieron cargo de la planta”.

Luego, nos ilustra sobre algunas singularidades del sector cárnico: “Esta industria no siempre marcha ‘derechito hacia arriba’. Paradójicamente, el problema es que cuanto más trabajo hay, menos utilidad queda, ya que esta empresa no puede faenar más de cinco días a la semana porque tiene una capacidad limitada de almacenaje en las cámaras”.

“Cuando las exportaciones estaban en auge, se faenaba hasta los sábados y domingos, se gastaba en exceso, y todo eso es pérdida. Para dar una idea de lo que se llegó a faenar, baste decir que se llegó a producir un millón de kilos mensuales destinados el abasto propio. Era el mejor abasto de la zona, comercializábamos todo lo que era Canelones y Montevideo, también Maldonado. Pero aprendimos que a veces es preferible faenar menos y la utilidad va a ser mucho mayor”.

Esa particularidad de la industria llama a la medida y la planificación de los tiempos de faena, por lo que “en esta etapa del emprendimiento, nosotros vamos a trabajar de entrada como fasoneros, primero porque es una necesidad en la zona. Hoy esta planta puede faenar 300 vacunos diarios sin problemas. Con ese volumen el costo es bajo. El segundo punto que nos inhibe de desmesuras es que esta es una industria muy dura y competitiva, lo que nos lleva a priorizar la confianza que generemos en los clientes”.

EL FIN DE LOS AÑOS DE ORO

Luis Maturro, otro de los operarios de aquella edad de oro narra lo que sobrevino cuando se bajaron las cortinas: “Cuando se cerró el frigorífico nos mandaron al seguro de paro y ahí estuvimos dos años, siempre teniendo la expectativa de que esto lo iban a abrir, pero pasaron dos años y la planta seguía cerrada. Ahí empezamos a hacer una gestión en el parlamento para ver si nos podían extender el seguro de paro porque supuestamente se iba a abrir. Al final nos otorgaron seis meses más. Acá se había dado mucha confianza a los consignatarios. Vino Jorge Batlle, por entonces presidente, y dijo que esto se iba a recuperar, pero hasta ahora seguimos sin cobrar los créditos laborales”.

Eduardo Anza, una de las caras visibles del proyecto, narra que “el proyecto de recuperación del ex frigorífico IPSA tiene varias vertientes. La Cooperativa de Trabajo Artiguista Bolivariano [COOTAB] se forma como pre cooperativa en el año 2005, con varios compañeros de otros ex frigoríficos, como Comargen, Cruz del Sur, Improgran y de compañeros que habían sido despedidos por su calidad de sindicalistas. Se lanza como una cooperativa que brindará servicio a la industria y posteriormente con la mira de recuperar el frigorífico, ya que muchos trabajadores de diferentes establecimientos no pudimos reingresar al trabajo por estar en ‘listas negras’”.



“Empezamos vendiendo algún servicio pero al principio no nos quería contratar nadie. Hasta que lo hizo el dueño de Matadero Rosario. Hoy, dentro del personal efectivo de Matadero Rosario, el 70 % fue personal nuestro (algunos siguen integrados a la cooperativa), lo que habla del *know how* acumulado que hay en este grupo de trabajadores”.

“La cooperativa llegó a tener 280 integrantes. Ese número se fue depurando por varias razones, entre ellas por no pagar la cuota social, sobre todo aquellos que tenían como pagar y no lo hacían. Otros desertaron por dejar de creer en el proyecto, producto del paso del tiempo. Fue el FONDES el que dio lugar a expectativas más fundadas”.

“Una vez que empezamos a vender el servicio, la idea era ir por una planta autogestionada por los trabajadores. La planta del ex frigorífico Santos Lugares, cerca de La Paz era una oportunidad, pero tenía grandes trabas jurídicas. Luego surge la opción de IPSA. La maquinaria estaba prendada, y el BROU tenía derechos sobre la planta física. Tratamos de conjugar el saber de la parte gerencial –en esa área contábamos con varios compañeros calificados- con el trabajo sobre la cabeza de los compañeros, para demostrarles que si esto se remataba el que cobraría más se llevaría 1000 dólares y otros con suerte unos 200”.

“Más adelante se ceden los derechos a la cooperativa para empezar a elaborar el proyecto, y presentarnos ante el BROU para que sea financiado. El primer proyecto ingresa en 2008 con la firma del economista Daniel Olesker, aunque fue un trabajo conjunto de la Unidad de Estudios Cooperativos de la UDELAR, la Federación de Cooperativas y los trabajadores, además de la participación del Polo Químico Industrial de Pando”.

“La primera respuesta del presidente del BROU fue que no estaba interesado.

Después volvimos a elaborar un nuevo proyecto modificando el anterior y también lo rechazaron. Esto fue por el año 2009. Hasta que viene el remate de la planta y entablamos conversaciones con el intendente de Canelones, Marcos Carámbula y con el secretario general de la IMC, Yamandú Orsi, los que a su vez se conectan con el ex presidente del BROU, Fernando Calloia. Al cabo de esto, el BROU compra toda la maquinaria y la planta. Los trabajadores, cuatro años después, terminan cobrando un porcentaje muy pequeño del dinero que se les adeudaba. La Liga de Defensa Comercial y el rematador se llevan la parte del león”.

“Para nosotros fue bueno que hubiera comprado el BROU [en el año 2009, paga US\$ 1.120.000 por la maquinaria y la planta]. Los trabajadores que estaban haciendo juicio en el IPSA, que tenían la maquinaria prendada, cedieron todos los derechos de los créditos laborales a la cooperativa para recuperar la planta”.

“Se designa a algunos compañeros para trabajar en el proyecto con la Federación Cooperativa de Producción, la Unidad de Estudios Cooperativos de la Comuna Canaria y la UDELAR. Tuvimos una reunión con el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, cuyo titular entonces era el ministro Ernesto Agazzi, teniendo como sub secretario a Andrés Berterreche. Estábamos buscando un frigorífico más chico, autogestionado, un proyecto comunitario. Queda Berterreche a cargo de nuestro proyecto y designa a Gabriel Frugoni [que en aquel momento era el encargado del plan ganadero] para empezar a trabajar. Ahí, con el MTSS, la Comuna Canaria, la CND, el Ministerio de Industria, el MGAP, los trabajadores y la FCPU, surge una primera instancia para tratar de elaborar un proyecto viable y sustentable que recuperara esta unidad productiva con participación de trabajadores y productores”.

“A fines de 2009 logramos culminarlo. Viene el cambio del gobierno, designan a Frugoni como director de la OPP, la gestión del proyecto se desarma un poco y quedamos solos con la CND. Ésta juega un papel fundamental, ya que le reserva al BROU el boleto de compra de la planta y en febrero de 2010 nos presentamos para la licitación del proyecto en el BROU, donde aún está”.

“La barra se fue desarmando. No teníamos venta de servicios. A su vez el proyecto también estaba a estudio de la CND, la que contrata un auditor externo, el cual dice que había que modificar dos o tres aspectos. Se cumple con lo que nos piden y nos presentamos al FONDES, siendo el tercer proyecto en hacerlo, luego de Envidrio y FUNSA”.

“El proyecto original requería de U\$S 8.500.000. Luego de presentado al FONDES y de conversaciones con la UT, se termina reformulándolo, recurriendo al fason y algo de abasto propio. Con eso llegamos a los U\$S 4.700.000”.

La mayor parte de la inversión se la llevaría la parte eléctrica, que fue completamente desmantelada durante el período en que la fábrica careció de seguridad. Algo análogo (sumado a la carencia de mantenimiento) sucedió con las calderas. De acuerdo a Arriguetti “Esta planta es rentable con una faena tipo de 200 cerdos y 250 vacunos diarios, con un personal estimado de 120, arrancando con fason de vacuno y de suino y cuando esté pronta la planta, con abasto propio”. Agrega que “vamos a necesitar versatilidad en la mano de obra sobre todo en los primeros tiempos. Si tomamos la planta en abril, en la zafra que viene estamos faenando, la estimación va de cuatro a seis meses, con un punto máximo de nueve meses para la puesta a punto de la planta y tener la habilitación correspondiente. El problema es que no tenemos la planta y eso genera descreimiento e incertidumbre”.

“Tenemos previsto crear una escuela de capacitación y formación para trabajadores de la industria y fundamentalmente para interactuar con la UTU de la zona, para que los estudiantes vengan a hacer la parte práctica de la planta, con el compromiso de que hagan estudios cooperativos de autogestión”.

“Se estima cubrir al 1, 2 % de la faena nacional, sabiendo que podemos llegar al 3 o 4 % de aquí a tres a cinco años. Hoy en día somos 180 cooperativistas, pero el padrón se viene depurando. Tenemos compañeros que no van a estar desde el arranque, porque hoy están trabajando en otras plantas, pero que forman parte de la cooperativa. Por ejemplo, en Breeders & Packers Uruguay (BPU), de Durazno, tenemos 18 y lo propio sucede en otros frigoríficos. Al día de hoy, para que el proyecto sea declarado de interés por el Poder Ejecutivo faltan las firmas del presidente y del ministro de Industria, Ernesto Kreimerman, pero según tenemos entendido, ya tenemos el visto bueno de la UT”.

CAPÍTULO 42

Piedra Lisa: la otra cara de la renovación

En la parada 11 de Atlántida, separado de la playa Brava por unos médanos que le sirven de cobijo, se encuentra el parador Piedra Lisa. Primitivamente pertenecía al Club de Pesca homónimo, que lo subarrendaba para ser utilizado como local bailable. Con el cierre del club, el parador estuvo abandonado durante más de un año.

El año pasado, el municipio de Atlántida hizo un llamado para presentar proyectos destinados a reactivar y administrar las instalaciones del parador.

El llamado convocó a un grupo de jóvenes que ya se conocía por su actividad en el Centro de Estudiantes del Centro Regional de Profesores de Atlántida, Clemente Estable. De allí surgió el núcleo duro de lo que sería la Cooperativa de Trabajo 14 de agosto (fecha en que se recuerda a los mártires estudiantiles), fundada el 11 de setiembre de 2013 e integrada por jóvenes con edades que oscilan entre los 19 y los 29 años.

Ese grupo de once muchachos se presentó al llamado con un proyecto que pretendía recrear el Parador no meramente como centro gastronómico, sino también cultural y social (de hecho ya se reúnen allí las filiales canarias de SUTEL y el SUNCA). Luego de la presentación, el municipio los califica como el mejor proyecto y posteriormente se abre el proceso licitatorio.

En esta etapa se presentaron tres proyectos, siendo adjudicada la explotación del parador a la Cooperativa 14 de agosto. La llave del local les fue entregada el 18 de diciembre y desde esa fecha al 1° de febrero se dedicaron a remodelar un lugar que estaba muy deteriorado, para lo cual contaron con la ayuda de gente de la localidad que trabajó de manera voluntaria.

El presidente de la cooperativa es Diego Reyes, un muchacho de 23 años que cursa estudios de Física. En un fin de semana veraniego, Diego nos guía en la cocina, nos muestra con orgullo el horno, íntegramente construido por ellos, los productos artesanales que elaboran, nos pasea entre las sombrillas de la explanada donde algunas mesas son ocupadas por una clientela familiar. Además nos ilustra sobre otros aspectos del emprendimiento: “Los sueldos son los del laudo. Si nos va bien, la asamblea de la cooperativa resolverá qué cosa hacemos con el excedente. Hasta ahora cobramos un viatico de \$ 150 (para el transporte y la comida) y el resto lo reinvertimos. Por el

PIEDRA LISA
GASTRONÓMICO & CULTURAL
HOY PRIMER CICLO DE
" CHARLAS

¿QUÉ ES AUTOGESTIÓN?
EXPONE: ANERT
LOS ESPERAMOS!!

EMPRESA
AUTOGESTIONADA
POR SUS
TRABAJADORES

(14)

momento somos once cooperativistas, entre ellos una muchacha, que es la vice-presidenta. Nos hemos destacado en el área gastronómica, haciendo por ejemplo pizza artesanal, que es atípica en la zona. En lo que respecta a la financiación del proyecto, luego de varios asesoramientos de la OPP, la Comuna Canaria, Desarrollo Cooperativo Canelones y la FCPU, nos terminamos presentando en el INACOOOP y ellos nos aprobaron un préstamo por U\$S 14.000 con garantía y otro de U\$S 6.000 sin garantía. Hasta el momento tenemos invertidos en el emprendimiento unos U\$S 13.000”.

“Sacamos también muchas cosas a crédito. CTC nos lo dio para adquirir toda la línea de loza y la parte de cerámica de la cocina nos la donaron. Tuvimos también pequeños créditos que nos ayudaron, por ejemplo de Molino Santa Rosa, que nos dio a crédito las primeras dos compras de harina que hicimos”.

“El 18 de enero hicimos la apertura y todo el capital que ingresó ese mes lo reinvertimos. Respecto a las mesas y sillas estamos por firmar un acuerdo con Pepsi Cola, por el cual esa empresa nos las otorga a cambio de mantener con ellos la exclusividad”.

“No apuntamos a un público específico. La idea es trabajar todo el año, independientemente que el verano es la temporada más fuerte. Este lugar se destaca por la pesca, por lo que queremos reactivar el club. En la Piedra todos los días tenemos un promedio de quince pescadores. Por eso apuntamos a la marisquería y a la vez a vender pescado fresco. Simultáneamente, estamos trabajando con la Red de Productores Familiares de Estación Atlántida, adquiriendo productos 100 % orgánicos”.

“La idea central es montar un centro gastronómico durante todo el año, funcionando principalmente los fines de semana, con temporadas altas y bajas, y en esta última, convertirnos en un centro cultural y social, lo que implica tanto un compromiso comunitario como económico. Todo esto lo hemos hablado con el Ministerio de Turismo y con el área de turismo de la IMC”.

“En la alta temporada empleamos a un grupo de jóvenes que hoy por hoy no integran la cooperativa, pero que están en una nómina de aspirantes. El próximo paso será presentarnos al concurso por fondos no reintegrables del MIEM y si allí la suerte nos es propicia nos presentaríamos al FONDES para procurar obtener un préstamo que nos permita una remodelación más amplia y profunda del lugar. Por añadidura, queremos registrar el nombre Piedra Lisa”.

“Para algunos compañeros, este es el primer trabajo formal que tienen en su vida, pese a que la mayoría de nosotros trabajábamos de manera zafral, tanto de mozos, como en algún emprendimiento más chico de la zona”.

El lugar es espléndido, pero más aún lo es el grupo. Todos ellos enfundados en la remera naranja de la ANERT con la inscripción: "Autogestión, un rumbo de todos". Muestran orgullosamente el horno hecho con sus propias manos y con el aporte de los insumos de CTC. Nos cuentan como levantaron las paredes derruidas de la contención de los médanos y las del propio local con el aporte de las familias y la comunidad. Y precisamente en eso demuestran haber comprendido uno de los principales fundamentos de la autogestión: crecer en y con la comunidad. Por añadidura, es un grupo de trabajadores de corta edad. Esta muchachada ha sido un revulsivo, particularmente para la ANERT, que necesita de dinamizadores colectivos y sangre nueva. Van a salir adelante y, lo que es tanto o más importante, van a cambiar el entorno en el que están asentados. Tienen ilusiones, ideas claras y el ímpetu que le falta a un país y a un sistema envejecidos.

CAPÍTULO 43

Alas Uruguay: la aventura de volar

El 5 de julio de 2012, el Poder Ejecutivo decretaba el cierre de las Primeras Líneas Uruguayas de Navegación Aérea (PLUNA). Fundada en 1936 por los hermanos Vaeza, la línea adquirió categoría de Ente Autónomo en 1951. A partir de allí, tras un período de esplendor, comenzó a arrastrar un crónico déficit que se agudizó en 1995 tras una ruinoso asociación con la empresa brasileña Varig; en 2007 con la privatización a manos de Leadgate Investment (cuyo titular, el empresario Matías Campiani, se encuentra actualmente procesado) y en 2012 con el cierre antes aludido.

Al momento del cierre PLUNA contaba con 718 trabajadores, además de 200 que trabajaban en el exterior del país. No fue un cierre más. En realidad la liquidación de la línea aérea inauguró un largo y cuantioso proceso civil que aún permanece abierto y que seguramente va a tener proyecciones a futuro. Sin embargo no es ese el tema que trataremos en este capítulo, sino la situación en la que se encuentran hoy sus trabajadores, que ingresaron en la órbita de la autogestión por estricta necesidad y que, luego de dos años en los que se alternaron el entusiasmo y el escepticismo, vieron como se abría una posibilidad de reapertura merced al aval que el 30 de abril el FONDES dio al proyecto que presentaron, otorgándole una línea de crédito por un total de 15 millones de dólares.

En diálogo con César Iroldi y Sabrina Acevedo, nos interiorizamos de la situación de Alas Uruguay (que así se denominará la nueva empresa). “Es una alternativa única en el mundo que se da en un momento sumamente crítico para el conjunto de la líneas aéreas. Periódicamente cierran algunas de ellas, otras reducen personal para luego volver a ocupar trabajadores, es decir, que se trata de un mercado extremadamente volátil. Al momento del cierre, PLUNA tenía 1.800.000 pasajeros anuales. La aspiración actual es recuperar el primer año 560 mil pasajeros y 650 mil en el segundo año”, expresa Iroldi.

A partir del cierre, el mantenimiento de los aviones, la extensión del seguro de paro para los trabajadores y otros gastos anexos, implicaron una continuidad en las erogaciones que debió hacer el Estado para atender un problema para el que no se avizora una resolución jurídica.

El proyecto de reapertura pone un fuerte énfasis en el incremento de los ingresos y la disminución de los egresos. En lo conceptual -además de su obvio propósito de defender la fuente de trabajo-, reposa sobre dos pilares



ideológicos. El primero es constituirse en una alternativa antimonopólica. Luego, defender la soberanía aérea nacional, actualmente desnuda ante la carencia de una línea aérea de bandera o de referencia.

El proyecto otorga un lugar de privilegio para las tarifas económicas, privilegiando a su vez el contenido social de la línea, con tarifas preferenciales para la cultura, la Universidad, las cooperativas, los trabajadores organizados y el turismo social, teniendo en cuenta que la nueva modalidad que tendrá la aerolínea (con una flota más reducida y aviones más grandes) generará mayor capacidad ociosa en los vuelos. Luego, intentarán recuperar parte del tráfico aéreo perdido a partir del cierre, a manos de los transportistas fluviales.

De acuerdo a las estimaciones del proyecto, los costos salariales de PLUNA serán exigüos. Según Acevedo, serán de un 15%, discriminado entre un 9% de salarios en Uruguay; más un 4% de aportes y un 2% del personal en el exterior: “El común de las empresas tiene un 23% de su presupuesto comprometido en ese rubro, mientras que las empresas *low coste* (o de bajo costo) tienen un 18%”. Si se tiene en cuenta que el combustible representa el 45% del presupuesto, esa disminución del costo salarial se vuelve absolutamente imprescindible para el proyecto de Alas Uruguay (Alas U). En el plano gerencial, contará con cuatro integrantes de la ex PLUNA y tres nuevas incorporaciones.

Desde la fecha del cierre, el proyecto pasó por tres etapas. El primero, preveía el uso de siete de los trece Bombardier que componían la flota de Leadgate; posteriormente se circunscribió a cinco y el tercero con tres. Llegado ese punto, se realizó el compromiso de compra con el fideicomiso por esos tres aviones, el que cayó al ser declarada inconstitucional la ley habilitante. A partir de entonces se desecha la compra de los Bombardier, orientando el tercer proyecto al arrendamiento, mediante la modalidad de

leasing, de tres aviones Boeing 737-300, para hacerse de los cuales deberá pagar a una arrendadora norteamericana tres meses por anticipado (un total de US\$ 750 mil). Si bien estos aviones consumen más combustible que los Bombardier, tienen capacidad para 135 pasajeros, contra el máximo de 90 que podían transportar los Bombardier. Por añadidura, tienen mayor capacidad de carga y autonomía de vuelo.

LA RESPONSABILIDAD DE ALAS U

La adopción de la figura de cooperativa como razón social le estuvo vedada a Alas U por la Dirección Nacional de Aviación Civil e Infraestructura Aeronáutica (DINACIA), del Ministerio de Defensa Nacional, que no admite que una cooperativa se pueda constituir en línea aérea. Buscando una solución legal al impedimento en febrero de 2013 se conformaron como S.A. (DYRUS), cuya única acción pertenece a la sociedad civil. Su dirección está conformada en principio por seis integrantes: cuatro pertenecientes al personal de tierra y dos pilotos.

Iroldi advierte que pese a que adoptarán el modelo igualitario que caracteriza a las cooperativas, deberán respetar una verticalidad operativa propia del rubro en la que trabajarán, más allá que las decisiones deberán tomarse en la Asamblea: “De otra manera seríamos –en el mejor de los casos- inoperantes en un rubro en el que existe responsabilidad civil y penal sobre las acciones que se adopten”.

La estimación de los trabajadores que ocupará DYRUS es de 230 y piensan estar en funciones en el mes de octubre, cuando expira la extensión del seguro de paro que les fue concedida. De acuerdo a los números que manejan, las ganancias de la nueva empresa superarían los quince millones a los que tendrían acceso a través de la línea de crédito adjudicada. Pero, según Acevedo, “en el peor de los casos no se pierde”.

Por lo demás, son conscientes de que el país los mira, que el crédito político que tengan las empresas autogestionadas en buena medida está en sus manos y que están en camino de protagonizar una experiencia inédita en el mundo.

Se trata de un caso absolutamente atípico, que saca del foco de la atención –momentáneamente- el tema de las fuentes de trabajo. En lo que respecta a las pérdidas que puedan registrarse con el fracaso total o parcial del emprendimiento, éstas serían mínimas si se las compara con la sombra que proyecta el concurso de acreedores de la ex PLUNA, una empresa emblemática, tanto en sus tiempos de esplendor como en los de su larga, penosa y onerosa decadencia.



Współpraca z
Kolegium

100%
100%
5000

Współpraca z
Kolegium

CAPÍTULO 44

Niboplast: Honor y gloria a los caídos

A las decenas de cooperativas y emprendimientos autogestionados que han tenido continuidad, es preciso agregar una cantidad indeterminada de proyectos que quedaron por el camino. Seguramente que en escala son muchos más que los que se sostuvieron y como suele suceder con los fracasos, de algunos de ellos no ha quedado ni el nombre.

La narración de la muerte, resurrección y decadencia de esa empresa nos la aporta Luis Falla, uno de los activistas de la cooperativa que atravesó todos los tramos de su desarrollo. La charla con Falla tendrá algo de monólogo, de deshilvanamiento de una memoria reciente, dura, pero sin embargo cargada de sentido: “En 1999, Niboplast da quiebra fraudulenta. La venían maquiando desde 1997, cuando entran a pasar todo lo que era moldería, matrices y máquinas de mayor valor, a nombre del abogado y el contador. Cuando empezaron a verse esos movimientos sospechamos, pero ya era tarde. Al momento del cierre ocupamos para asegurar nuestros despidos. Pero era complicado. Nibo tenía un nivel de endeudamiento enorme con UTE, DGI, OSE, BPS, MTSS, la panadería de la esquina, los proveedores, el lechero... en fin, tenía embargos por todos lados que nosotros fuimos ordenando”.

“En ese momento éramos unos cien trabajadores. Nibo producía baldes de pintura, cajonería para agro, pesca y otros fines. Desde su enclave en La Blanqueada controlaba más del 80 % del mercado de los plásticos y se trabajaba en dos plantas contiguas: una que era la fábrica propiamente dicha y la otra que oficiaba como depósito y matricería. Sus titulares eran la familia Hoffman”.

“Después de seis meses de ocupación el BROU procede al remate judicial. Pasados los dos remates, los acreedores llevan la parte que tenían embargada y queda un parque de máquinas bastante interesante que nadie reclamaba. Ante eso, el rematador nos sugiere que las lleváramos. Eso sucedía a mediados de 2000. Ya habíamos terminado el plazo del seguro de paro, habíamos pedido una prórroga y no sabíamos que hacer”.

DON NELSON SALLES: PERFIL DE UN UTOPISTA

“Un día muy frío de invierno se apersona a las puertas de la fábrica un viejito. Era el ingeniero Nelson Salles, que con una fuerza de convicción

Ubicada en pleno corazón del barrio La Blanqueada, llegó a concentrar el 80 por ciento de la producción de plásticos en Uruguay. El incendio que devastó el local del PTI'c dio por tierra con las últimas ilusiones de los obreros que administraban lo que quedó de la empresa luego de su cierre

conmovera nos dice que nosotros teníamos el conocimiento y la red de producción. Que no podíamos quedarnos con los brazos cruzados. Gracias a él, en varias asambleas se fue definiendo la formación de la cooperativa. Finalmente 35 compañeros aceptaron integrarla. Allí empiezan a surgir otros problemas, porque el BROU, que tenía el predio embargado, a instancias de la IMM, no lo quería dejar para una fábrica, ya que era una zona residencial”.

“Teníamos que trasladar las máquinas y no sabíamos adónde llevarlas. Ni siquiera teníamos dinero para el traslado. Eran cuatro de más de cinco mil kilos, una de 25 toneladas y otra de 45. Encontramos una empresa de Canelones que hizo el traslado de buena fe y Salles comenzó a negociar con el PTIC, que comenzaba a emplazarse, para que nos cediera un local. Simultáneamente formalizábamos nuestra asociación como cooperativa y nos presentábamos al FCPU”.

“Para reiniciar la producción, hablamos con Decaux, una empresa francesa que colocó paradas de bus, baños con publicidad y los primeros ‘comebotellas’ que se vieron en el país. Ellos descartaban los recipientes y les planteamos un proyecto para reciclar los residuos plásticos. Aceptaron y reciclando esos residuos fuimos generando algo de dinero y materia prima de reserva”.

“Comenzamos a desmontar caños y cables de Nibo para llevarlos al PTIC y allí, entre parches, chapuzas e improvisaciones, nos fuimos instalando. La primera actividad fue de clasificación y limpieza de los plásticos. De ser cien al momento del cierre, arrancamos la cooperativa con 35 y en un año y medio ya se habían bajado entre cinco y diez compañeros más. Era comprensible. Se terminaba el seguro, no había un peso, la familia la pasaba mal. Alguna gente vio muy negro el futuro y se quebró”.

“Fue en el PTIC donde conseguimos nuestro primer cliente en una empresa que se había instalado allí: Universal Plastic. Nosotros juntábamos envases, los compactábamos y se los vendíamos. Así hacíamos algo de caja para montar una olla de comida y comprar algún insumo”.

“Eso llevó dos años y medio. Cuando logramos prender la primera máquina, por suerte habíamos conseguido un vendedor de Nibo, que se había quedado a media agua entre ATMA y los Hoffman, que se les habían asociado. Con la ayuda del Cuesta Duarte confirmamos que Nibo era rentable. No lo fue porque ocultaban o vendían en negro la mayor parte de lo que producían”.

“En ese momento, Coca Cola quería producir cajones para botellas de vidrio de litro y medio y para eso traían una matriz desde Argentina. No le encargaron ese trabajo a ATMA porque ya les había hecho una trampa comercial.

Buscaron otra planta con inyectores y dieron con nosotros. Esa fue una de las primeras lecciones: la empresa autogestionada vende confiabilidad”

“Hasta ese momento todo había sido pequeños trabajos con baldes, cajas, clasificación, reciclado, pero nada serio. Con Coca Cola llegaba el bautismo de fuego. Empezamos a trabajar un 1° de Mayo lluvioso, sin transporte. Llegábamos al PTIC en bicicleta o caminando. Allí comenzó el sacrificio. El trabajo que nos encargaban era delicado, sobre todo por la impresión del logo. Hicimos cientos de muestras y nos las devolvían. Allí empezamos a ver ciertos comportamientos que en la fábrica no se veían: buscar responsables de los fracasos, endilgar culpas...”

“Allí nos volvió a salvar Salles, que llegó con un ingeniero químico que luego de estudiar el tema detectó lo que nos perjudicaba, que era un desmoldante a base de siliconas que usábamos. El que buscaba una solución respiró y el que buscaba culpables se defraudó”.

“Al tiempo que comenzamos a trabajar para Coca Cola, el vendedor hizo una gestión con Asfalkote, que no podía soportar los altos costos de ATMA y debía importar envases. Ante eso les planteamos invertir en un molde para baldes de 20 litros. Aceptan, lo consiguen en Brasil y comenzamos a trabajar también en esta línea, que nos resultó muy buena. No sólo producíamos para Asfalkote, sino también para empresas unifamiliares, que nos compraban cien o doscientos baldes al mes”.

“Cuando entramos a trabajar para Coca Cola dejamos la clandestinidad con el BPS y la DGI, logramos que los socios más veteranos estuvieran inscriptos en el BPS y blanqueamos situaciones que nos preocupaban. En este período comenzó a abundar el trabajo y a dignificarse el ingreso, pero surgieron otros problemas”

EL ENEMIGO INTERNO

“Fue duro escuchar a un compañero diciendo: ‘quiero un negrito que trabaje para mí’ (sic), o ver como se pateaba la puerta de la Comisión Directiva (CD) para hacer reclamos. Comenzó a consolidarse un grupito que quería tener todos los derechos pero ninguna de las obligaciones del cooperativista”.

“Era 2004 y la situación nuestra no era mala, pero la gente quería cobrar más dinero. La CD también erró los caminos. Comenzó a tomar medidas a puertas cerradas que se debían tomar en Asamblea General [AG] y, a la inversa, llevar a la Asamblea temas que se debían resolver en la CD. Por entonces éramos 20 o 25 socios y el trabajo lo podíamos hacer con esa dotación, pero la AG decidió contratar personal. Eso no sólo nos empezó a desequilibrar salarialmente, sino que dio pie para que quiénes querían

seguir la línea del mínimo esfuerzo les dieran manija a los contratados para que ‘hicieran la plancha’.

“El paso siguiente vino en la misma dirección. En el período 2005-2006, a pesar de estar en el laudo, la AG decidió aumentar los salarios. El 10% de lo que se cobraba se distribuía a fin de mes entre los socios. Encima se vendía a treinta días y ese 10% se repartía antes que efectivamente se realizaran los cobros. Obviamente, la caja empezó a revertirse, resurgieron los atrasos con el BPS y la DGI y en 2006-2007 se cortan todos los pagos”.

“A eso se sumó la inamovilidad de la Directiva, que no se renovó en seis años. El vendedor comenzó a vender por debajo del precio, utilizando parámetros muy raros que en algún caso ni cubrían los costos de los insumos. El paso siguiente fue deberles a proveedores de materia prima”.

“En medio de esa caída libre aparece una persona traída por el vendedor para administrar, cosa que no se había hecho en seis años, en los que la Comisión Fiscal firmaba estados de cuenta sin siquiera mirarlos”.

“La gestión de este administrador fue nefasta. Baste decir que maniobró para montar una empresa paralela dentro del PTIC, que terminamos vendiéndole una matriz que para nosotros era fundamental. Al final el hombre era administrador nuestro, cliente y a la vez llevaba su propia empresa”.

“Los clientes se nos iban uno detrás del otro, como CONAPROLE, que nos cortó el suministro porque no pagábamos. Sin embargo, el administrador le comenzó a comprar, a nombre de la cooperativa, pero para su empresa, generando una deuda millonaria que no conocíamos”.

“Al tener deudas con la DGI y el BPS no podríamos emitir facturas, de lo que se hizo cargo un compañero como unipersonal. Cuando ese conjunto de irregularidades estaban saliendo a luz, el administrador trajo a un veterano para ocuparse de la administración. Sorprendentemente, este hombre comenzó a trabajar para la cooperativa, cortándole los negocios turbios al vendedor, en lo que fue acompañado por el secretario de la cooperativa. Todavía no sabemos por qué lo recomendaron. Era un hombre limpio”.

“La alegría duró un mes. El vendedor se encargó de alejarlo y viendo como nos mataban, con el secretario urdimos un plan para quitarle poder. Apoyados por el abogado y la tesorera y con los consejos de este hombre que se había puesto la camiseta de la cooperativa –al que ya habían echado- le pasamos llave a la caja y logramos sacar al vendedor”.

“Llegamos a mayo de 2008 asumiendo deudas y comprobando hasta que punto nos habían robado. Con mucho esfuerzo estábamos saneando, pero la democracia interna estaba resentida y para colmo el 28 de mayo de 2008 un incendio afecta el 2° Piso del PTIC y por dos semanas nadie pudo entrar.

Fue el golpe final. Igualmente, la Dirección del Parque nos había dado un período de gracia para pagar la energía y con lo poquito que había entramos a negociar las facturas. Comenzamos a ver que había gente que nos quería fuera del Parque Tecnológico, pero a su vez teníamos apoyos, como la FCPU, la ANERT o gente del barrio”.

“Como consecuencia del incendio perdimos producción, logística, algo de materia prima y quedamos sin instalación eléctrica. Fue un bajón de llave indirecto. Nos repusieron algo del suministro con una llave chica para trabajar con una maquinita, pero en agosto nos lo cortaron”.

“No teníamos qué producir ni que vender, no teníamos luz y nos dedicábamos a juntar plástico para llevarlo a un molino y trabajar a fasón. Logramos que Asfalkote sacara el molde de la cooperativa, que prácticamente ya se lo habían llevado los que nos sabotearon desde dentro. Para sobrevivir, llegamos a tirarle un cable a un vecino solidario para poder trabajar con un compresor, pero nos descubrieron”.

“En 2010 nos dijeron que no entrábamos en el perfil de negocios del Parque y que debíamos irnos. A esa altura quedábamos cuatro compañeros, que obtuvimos un juicio favorable con las máquinas ¿pero cómo las sacábamos del PTIC? Hablamos con dos viejos matriceros de Nibo, que se habían ido antes del cierre, que trabajaban para una fábrica de La Paz. Conseguimos un socio inversor, que compró la mitad y ellos se hicieron cargo del resto. Y en esa sociedad conseguimos trabajo los que quedábamos”.

“Por fuera de esta historia dejo la batalla legal con los Hoffman, que ante nuestra debilidad querían hacerse con las máquinas, batalla que sigue hasta hoy”.

“En cuanto a nosotros, quedamos embargados de por vida, pero si hoy me preguntan si el saldo de la experiencia es amargo, yo diría que no. Que fue una experiencia durísima, pero enriquecedora. Te hacía sentir parte de algo. Por primera vez en mi vida fui parte de algo, no fui simplemente un número”.





Parte IV

Epílogo



CAPÍTULO 45

A manera de síntesis

Lo escrito anteriormente pretende aportar una mirada a casi todas las empresas autogestionadas que hoy operan en el ámbito de la ANERT y que mantienen algún tipo de vínculo con el FONDES. La lista no pretende ser exhaustiva, pero la relación entablada con los integrantes de cada autogestionada fue personalizada y realizada –en casi todos los casos- *in situ*. Por otra parte, en los capítulos que anteceden a la presentación de los emprendimientos y en la propia crónica de cada uno de ellos, pusimos el énfasis en la formidable transferencia de recursos que se dio en la llamada década neoliberal (y que de manera no tan generalizada continúa hasta el presente), que en realidad no fue otra cosa que una gran operativa de saqueo. Los montos del endeudamiento y la evasión que llevaron al cierre de gran parte del parque industrial del Uruguay en ese período, tornan risible el argumento esgrimido por las Cámaras Empresariales de que el FONDES está despilfarrando el dinero en empresas inviables.

PARADIGMAS Y ESPECIFICIDADES

En las conclusiones, nos interesa destacar las especificidades del movimiento autogestionario uruguayo, del todo diferente a la articulación de empresas fuertemente estructuradas que pudimos ver en Arrazate (nombre vasco de Mondragón) o del empuje del movimiento de empresas recuperadas en Argentina, que tiene una larga historia⁵³ y que surgió “de abajo”, luego de las dramáticas jornadas de la crisis de 2001 y el posterior *default* y que ha obtenido logros relevantes, tanto en materia productiva, como en el amparo jurídico que le diera la ley 20.337 y sus posteriores modificaciones.

Con dos millones de habitantes en una superficie que apenas supera los 7.000 km², el País Vasco ostenta –junto a Noruega y Finlandia- los mejores niveles de calidad de vida del mundo. Euzkadi basa ese desarrollo en la sinergia establecida entre el sistema cooperativo (fundamentalmente lo que significa Mondragón), su interrelación con la educación superior y el desarrollo de industrias altamente tecnificadas y con gran valor agregado. Un

53 La primera ley que reguló la actividad de las cooperativas argentinas data de setiembre de 1926.

proceso que comenzó en 1943, cuando el padre José María Arizmendiarreta dio el primer impulso al complejo cooperativo de Mondragón, que comenzó con la fundación de una Escuela Profesional que en 1947 registraría su primera promoción de técnicos.

Ese modelo original hunde sus raíces en la tradición vasca del *auzolan* (trabajo vecinal, en euzkera) que consiste en la obligación de realizar trabajos complementarios para la comunidad para erogar obras colectivas o para atender a los más vulnerables. Es decir, que el paradigma de Mondragón no surge de la nada, sino que es el producto elaborado de una cultura que ya contenía sus principios rectores.

El desarrollo logrado a partir de Mondragón (y otras cooperativas similares, aunque de menor porte) ha contribuido al relativo blindaje de la economía vasca ante la recesión europea y en particular la española. Sin embargo, hoy por hoy Euzkadi está sintiendo los efectos de esa crisis, particularmente a partir de la liquidación de su consorcio estrella, Fagor.

Al día de hoy, el grupo Mondragón está constituido por 120 cooperativas, las mayoría de ellas (87) industriales, una cooperativa de crédito (Caja Laboral), una cooperativa de consumo (hipermercados), cuatro cooperativas agrícolas, ocho centros educativos (uno de ellos la Universidad), catorce centros de investigación y desarrollo y 16 cooperativas de servicios, entre ellas de ingeniería, de consultoría, de catering, de comidas, de limpieza y de seguros.

La mayoría son cooperativas industriales. Algunas de estas cooperativas tienen factorías en otros países que aún no son cooperativas, tanto en el Estado español, como en México, Francia o Inglaterra, donde los operarios son empleados.

El movimiento autogestionario en Uruguay no tiene ni la masividad del argentino, ni la estructuración del vasco, pero tiene una fuente de financiación que en su tipo es casi única en el mundo. Nos referimos al FONDES.

Por lo demás, las empresas autogestionarias con que nos relacionamos, son del tipo más variado. En su mayoría, pertenecen al sector manufacturero, pero también se están multiplicando en los servicios y en el sector primario.

También la mayoría corresponde al rubro de “empresas recuperadas”, pero esta modalidad comienza a ceder terreno a empresas innovadoras, que parten de un proyecto genuino (por ejemplo: PROFUNCOOP, CETEPA o Piedra Lisa).

Algunas deben su existencia al capital aportado por el FONDES, que permitió su reactivación, pero otras se han manejado de manera más versátil,

como es el caso de Molino Santa Rosa, por ejemplo, que se ha mantenido en el tiempo operando en distintos planos, pero con fuerte énfasis en el relacionamiento con la comunidad.

Una pequeña franja produce predominantemente para el mercado externo, pero la mayoría opera en el mercado interno.

Existen diferencias de escala, sofisticación tecnológica, valor agregado a la producción, que van desde empresas de mediana escala (Urutransfor, FUNSA, Envidrio, COTRAPAY, entre otras) a pequeños talleres que producen para segmentos finos de mercado.

ÉXITOS Y FRACASOS

Sobre el éxito o el fracaso de estos emprendimientos, advertimos algunas tendencias generales. Tienen mayores posibilidades de mantenerse en el tiempo aquellas unidades autogestionarias que no han interrumpido su producción. En cambio, aquellas que alternan períodos de actividad con ciclos de parálisis, o que permanecen desactivadas durante años, se desactualizan, pierden inserción en los mercados e incluso *know how*, tornándose a la larga inviables.

Por añadidura, no aparece clara una mirada estratégica sobre la direccionalidad del movimiento autogestionario en su conjunto, lo que es reconocido por algunos de los protagonistas que entrevistamos en el curso de este trabajo.

Es también perceptible que los tiempos de la producción y los de la consideración de los proyectos no son necesariamente los mismos y que existe una brecha importante entre los tiempos de los técnicos del FONDES (y de otras entidades) y los de los operarios de los emprendimientos. Respecto a este punto, el hecho de que el FONDES no sea la única unidad financiadora e impulsora del movimiento (concurren al mismo entidades como la FCPU, la CND o el INACOO, entre otras) puede ser una ventaja en tanto se establezca una sinergia clara entre los distintos apalancamientos, pero también puede ser problemática en la medida que las respectivas gestiones se solapen e intercepten.

Por otra parte, en el seno de la ANERT existen emprendimientos que no pueden ser calificados de autogestionarios y que en algún caso son dudosamente cooperativos. Esto no hace a la forma jurídica, ya que si bien en su mayoría adoptan la correspondiente a la cooperativa, también hemos visitado sociedades anónimas, las que, a pesar de lo que su denominación sugiere, operan como autogestionadas.

DEPENDENCIAS Y ANCLAJES

Otros problemas que afectan al cooperativismo no le son directamente atribuibles. Nos referimos a la manera en que impacta en su interna la concentración del capital y el vertiginoso avance de la ciencia y la tecnología. Esto se muestra claramente en el hecho de que casi ninguno de los emprendimientos recuperados vuelve a la actividad con el mismo número de operarios que poseía antes del cierre. Es decir, que la tendencia es a producir más con menos personal, particularmente en el sector manufacturero.

En lo que se refiere a la ANERT, su mera fundación, en 2007, fue decisiva para que el movimiento autogestionario tuviera visibilidad e identidad. Sin embargo, advertimos un escaso desarrollo de la ANERT como estructura capaz de generar una articulación perdurable y dinámica entre los emprendimientos. Para expresarlo en términos simplificadores, diríamos que a la ANERT le falta “aparato” (algo que, a una escala más modesta y manejando recursos infinitamente menores posee el Fondo Raúl Sendic). Paradójicamente, coadyuva a este escaso desarrollo de la ANERT como estructura colectiva, el involucramiento del propio presidente en el tema, que en más de una ocasión ha despejado con su sola presencia problemas de acceso a mercados o inercias burocráticas que paralizaban algunos emprendimientos.

Otro tema a considerar son los “anclajes” externos. La recesión mundial y -particularmente- los problemas regionales, resultan ser decisivos para algunos emprendimientos fuertemente ligados al mercado exterior (por ejemplo, FUNSA, Envidrio, Urutransfor o Metzen y Sena). Lo que el presidente Mujica ha denominado la “insularidad” de la Argentina, priva -al menos parcialmente- a las autogestionadas de uno de sus mercados por excelencia. Lo propio sucede con los problemas por los que está atravesando Venezuela, sin cuyo concurso (particularmente sin el empuje del presidente Hugo Chávez) difícilmente se hubieran puesto en marcha algunos de los emprendimientos emblemáticos de la ANERT.

A esa conjunción de elementos de los que surgiría la autogestión como movimiento, en la ANERT se les suele llamar “el alineamiento de los astros”. Pero los gobiernos pasan, los grandes líderes tienen una vida finita, el capital sigue concentrándose y los ciclos económicos, las más de las veces, suelen ser adversos para la economía social, que aún así distribuye mejor, es una formidable retaguardia, pero no puede subsistir si no se autosustenta en la organización y en la visión estratégica, que forzosamente deben trascender la temporalidad de la fortuna. Se nos ocurre que, hoy por hoy, esa debiera ser una preocupación central de los trabajadores que están buscando horizontes alternativos.

AUTOGESTIÓN Y MACROECONOMÍA

Luego, es preciso relacionar al movimiento autogestionado y sus requerimientos respecto a la macroeconomía y las compras del Estado.

En lo que respecta a la macroeconomía, es obvio que el sector autogestionado es uno de los segmentos a atender y que la atención que se le preste va a ser directamente proporcional a la sintonía que tenga la conducción política con el mismo. De la consideración de los proyectos, se percibe con nitidez la dificultad que tienen las curtiembres (no sólo las autogestionadas) para conseguir insumos entre el juego de pinzas generado por las bajas tasas arancelarias para el cuero nacional y el monopolio de las grandes plantas, capaces de imponer su *lobby* en la negociación con la industria frigorífica.

Lo propio sucede con la lana o con la irrupción descontrolada de cerámicas de baja calidad, que afectan directamente a empresas de gran porte como Cotrapay y Metzen y Sena. Sin embargo, también es preciso destacar el espíritu de algunos emprendimientos autogestionados que no pidieron permiso a nadie para solucionar sus problemas, que recurrieron al FONDES como última opción o que reinventaron su entorno para hacer accesibles los insumos (es el caso de Molino Santa Rosa con su ambicioso plan para reimplantar la producción triguera en una zona en la que se había erradicado su cultivo).

Respecto a las compras del Estado, también en este caso la verdad se encuentra a medio camino. Es deseable un compromiso a nivel de legislación para que el Estado otorgue un tratamiento preferencial –dentro de determinados parámetros– a los autogestionados. Pero no es menos cierto que hacer depender a éstos de ese mercado cautivo sería convalidar tercerizaciones encubiertas y en definitiva comprometer la propia viabilidad de los emprendimientos en cuestión. En ese sentido, puede resultar paradigmático el convenio suscrito entre el Ministerio del Interior, Molino Santa Rosa, Caorsi y grupos de pequeños productores, para proveer de alimentos a los establecimientos carcelarios. Tal vez sea un buen ejemplo ese camino del medio al que aludimos.

MUSEOS Y FACTORÍAS

Por lo demás, existen emprendimientos pequeños y medianos; radicados en la capital o en el interior del país; con maquinaria moderna o con equipos antiguos y por lo general reinventados. En esta última materia, visitamos desde verdaderos “museos” de la industria a empresas con tecnología de primer mundo como PRESSUR. La escala del emprendimiento tampoco es una variable que indique *a priori* el éxito o el fracaso del mismo. Como nor-

ma, los medianos y grandes emprendimientos arrojan mayor rentabilidad, aportan más puestos de empleo, pero exigen también mayor reinversión y suelen ser más vulnerables a las oscilaciones del mercado hacia el que se orientan. Como contrapartida, los emprendimientos pequeños más dinámicos (por ejemplo, Moda Chic) son más versátiles. Son capaces de moverse con mayor agilidad entre distintos nichos de mercado y no requieren de cuantiosas inversiones.

Por añadidura, hemos visto experiencias que nos generaron cierta angustia, como los casos de COOPIMA o COOTAB. Distintas unas de otras, esas máquinas de producir paralizadas convocan al descreimiento, a las deserciones, al agotamiento, a la pérdida de mano de obra, al desgaste y a la transferencia interminable de dineros públicos en forma de seguros de paro que en algunos casos terminan extendiéndose por encima de lo legal, con prórrogas y más prórrogas, esperando que se cristalicen las condiciones para una reapertura que no siempre se concreta. Obviamente, esa situación trae como consecuencia el deterioro de la maquinaria y hasta el de la propia planta.

Luego, la expansión de la autogestión a escala nacional, ha incrementado la necesidad de que la estructura de la ANERT y el propio FONDES lleguen a todos los emprendimientos, a que acompañen de cerca su performance, su crecimiento y los desafíos que se les presentan a diario. Ante situaciones complejas o no resueltas, nos resultó un lugar común escuchar de los trabajadores del interior: “Esto no nos pasaría de haber estado en Montevideo”. En resumidas cuentas, resulta claro que la “estructura pequeña” que caracteriza al FONDES y a la ANERT es incapaz de dar respuesta a una realidad que se vuelve, al tiempo que más vasta, más compleja

DE PRODUCTORES A GESTORES

Otro punto problemático es el de la gestión o, más concretamente, el de la formidable revolución que implica pasar de la condición de trabajadores dependientes a autogestionarios. Es preciso desdoblarse entre la condición de operario y la de administrador, comprender las reglas de un juego en el que hasta entonces eran comparsas. El asesoramiento al respecto es fundamental, pero constatamos que está muy fragmentado y en algunos casos ni existe. En casos extremos –pero frecuentes– se cae en manos de consultorías, asesores o gerencadores que trabajan en provecho propio o corporativo y resulta maravilloso ver que existen cooperativas que se han sobrepuesto a esas experiencias (por ejemplo, Caorsi).

En materia salarial, vimos de todo. Trabajadores que perciben menos que lo marcado por el laudo de la rama, así como los que están por encima. Como

regla se reduce el número de categorías. Por lo general también se reducen las diferencias de remuneración entre éstas, pero una vez consolidadas, las empresas tienen necesidad de retener mano de obra especializada y toman medidas para retribuirle adecuadamente. En momentos de dificultades o de contracción las autogestionadas suelen disminuir los dividendos repartidos; algunas los reparten igualitariamente, otras diferenciadamente. De todos modos, no encontramos un patrón común en esta materia, la heterogeneidad es la norma.

De la misma manera, existen autogestionadas que tienen sindicato de base y otras que no lo tienen. Entre estas últimas diferenciamos a las que consideran que esto no es necesario por la forma en que se constituyen y a otras que consideran incongruente la existencia de un sindicato en una autogestionada.

En lo que tiene que ver con la relación con el sindicato de la rama y la Central, es preciso decir que se ha avanzado un buen trecho desde el surgimiento de la autogestión como movimiento y su reconocimiento por el PIT-CNT. Hoy por hoy, este tiene otra mirada hacia las autogestionadas, para lo que fue decisiva la enunciación de los puntos de acuerdo. De cualquier manera, el rol del PIT-CNT podría ser más intensivo, particularmente en la capacitación de los trabajadores a través del Instituto Cuesta Duarte.

RESUMIENDO

Es preciso hacer algunas reflexiones, de acuerdo a nuestro particular, relativo y presumiblemente erróneo punto de vista. El primero es que la autogestión, en términos generales, no es sentida como tal más que por un segmento de trabajadores que la sostiene con esfuerzo y plena conciencia.

Luego, que constatamos una gran brecha entre los técnicos que asisten los emprendimientos y los trabajadores.

En tercer lugar, que para la resolución de problemas, además de la dilatación en los tiempos, se privilegian los “atajos”, lo que efectivamente a menudo resuelve problemas, pero deprime el crecimiento de los organismos colectivos que tendrían que diagramar la estrategia del movimiento y diseñar las herramientas para articular las partes en el lugar y en el momento preciso.

En cuarto lugar, que la pertinacia que ha tenido el presidente por impulsar y defender la idea autogestionaria ha tenido escaso acompañamiento. En el sistema político y entre los técnicos existe escasa convicción en la validez de la herramienta.

CAPÍTULO 46

Reflexiones finales

El tema de las cadenas productivas es algo de lo que se ha hablado profusamente, pero que en los hechos ha tenido una difícil concreción. En ello inciden los monopolios, los grandes acopiadores, los fijadores de precios y la inexistencia de normas jurídicas que directa o indirectamente privilegien las sinergias entre las unidades autogestionadas.

Por añadidura, no existe una estrategia dirigida a planificar y potenciar estas cadenas. En los casos en que las mismas se verifican lo hacen de manera puntual, aprovechando contactos, afinidades naturales o proximidades geográficas, pero no configuran un sistema preconcebido a esos efectos. Existe algún ejemplo admirable en el que la cadena productiva se crea a partir de la nada, innovando sobre potencialidades y actuando sobre las mismas. Es el caso de Molino Santa Rosa, que contra la opinión prevalente en parte del sistema político de Canelones, impulsó un plan de reimplantación del trigo en el departamento, impulsando convenios con productores, aportándoles insumos, fijándoles un precio sostén y cumpliendo estrictamente con los convenios acordados⁵⁴. Pero en la generalidad de los casos lo que predomina son las convergencias “oportunistas” y solidarias (que una cosa no va en desmedro de la otra).

Por añadidura, hay empresas (algunas de ellas de punta) que son imposibles de incluir en “cadenas de producción”, al menos hoy por hoy. Por ejemplo, es el caso de FUNSA, que depende casi por entero de insumos adquiridos en el exterior y que sólo puede ubicar el grueso de su producción en el mercado externo (también podría ser la situación de Cotraydi o de Coopima).

De todos modos, es claro que la creación de “cadenas productivas” no puede quedar librada a iniciativas individuales, sino que debería existir un diseño alternativo de país que previera la operatividad de esas cadenas y que, incluso (el ejemplo de Molino Santa Rosa es paradigmático al respecto) cuando falte un eslabón de la cadena, se tomen las providencias para crearlo. Por supuesto, que esto va de la mano de leyes antimonopolio, que impidan que la intersección de éstos en la cadena la distorsione o meramente la destruyan.

⁵⁴ Lo que da para pensar si ese ambicioso plan no podría haber sido urdido en órbitas que tienen como objetivo diseñar ese tipo de políticas.

LA AUTOGESTIÓN Y LA COMUNIDAD

Se ha especulado largamente con que las unidades autogestionadas son un refugio del trabajo en los ciclos recesivos del capitalismo. Yendo más lejos –y de manera un tanto hiperbólica-, se la ha señalado como una “vía hacia el socialismo” o como la alternativa de producir por fuera de las relaciones de producción propias del capitalismo, en un vínculo en el que el trabajador se autodetermina, toma colectivamente decisiones y puede producir libremente sin la figura del patrón⁵⁵.

Sin embargo, tan importante como esa definición es el carácter comunitario de la autogestión. Las experiencias que hemos investigado nos han demostrado que las iniciativas que crecen y prosperan lo hacen con y desde la comunidad. Cooperativa que se aísla de la comunidad inevitablemente languidece. Esa es la principal ventaja del movimiento autogestionario frente al capitalismo. Éste tiene como objetivo el lucro y la rentabilidad y destruye las comunidades, las reconfigura a su arbitrio y arrasa no sólo con recursos naturales y prácticas productivas ancestrales, sino también con sus culturas, sus hábitos y las modalidades con que las comunidades planifican su desarrollo, que no necesariamente son las del capitalismo, particularmente en su versión transnacional.

El paradigma de esta visión del “crecimiento” y el “desarrollo” es el llamado “productivismo”, que entiende que la producción económica mensurable y el crecimiento es el objetivo último de la organización humana, lo que tiene su correlato en la organización del trabajo. De allí, que de acuerdo a esta visión, la mayor producción de bienes materiales es la panacea a la que pueden aspirar las sociedades y que la misma debe lograrse a cualquier precio. Si en el siglo XX esa visión llevó al arrasamiento y la desertificación de zonas férciles, en la actualidad esta visión tiene una afectación planetaria.

Por añadidura, la naturaleza de la producción capitalista se ha diferenciado radicalmente a lo que fuera en décadas pasadas. Resigna los segmentos menos rentables de la producción a los trabajadores (a menudo bajo formas autogestionarias) y se apropia de aquellos en que se realiza el capital. Bajo esa modalidad, el cooperativismo y la autogestión pueden ser funcionales a las grandes empresas, que a menudo conforman cadenas productivas con las empresas autogestionadas reservándose para sí las áreas más rentables. Si el emprendimiento en cuestión es exitoso y amenaza alguno de los privilegios de los monopolios simplemente se le aniquila. Así lo corrobora Carlos Reyes desde una perspectiva realista⁵⁶.

55 Precisamente esas dos palabras (“Sin patrón”) son la divisa y el santo y seña del multitudinario movimiento autogestionario argentino.

56 “A nosotros nos asignaron un lugar en el mercado que mientras nos quedamos allí nos dejan, pero cuidado con crecer” (Cap. 21)

En otras ocasiones el interés del capital reside en el mantenimiento de la planta (mientras existan operarios no habrá saqueo, desmantelamiento ni ocupantes precarios), o en la especulación inmobiliaria⁵⁷, o simplemente en encontrar “chivos expiatorios” que, conjuntamente con el Estado (es decir, con el erario público), amorticen los pasivos que dejaron al retirarse.

En resumidas palabras, el tema de las “cadenas productivas” debe ser uno de los principales ejes de las políticas de Estado. En su diseño está implícito el diseño de un país en el que la autogestión deje de ser la administradora de los deshechos del capitalismo para transformarse en una fuerza creadora y con incidencia en las políticas públicas.

INNOVACIÓN, TÉCNICOS Y TECNOLOGÍA

Otro de los tópicos que se ha manejado con abundancia es el de la innovación. De hecho, desde el ejemplo señero de PROFUNCOOP, la innovación -tanto en los procesos productivos como en la creación de nuevos emprendimientos que no responden al concepto de “empresas recuperadas” (por ejemplo CETEPA, Piedra Lisa, Arerunguá, *la diaria*, entre otros)- se ha ido desarrollando.

Sin embargo, también este concepto puede ser manipulado por el capitalismo. Carlos Areán, integrante de PROFUNCOOP lo resume claramente: “Ni la Constitución ni el Derecho Civil hablan una palabra de la propiedad social. Todo está montado para proteger la propiedad privada y el capitalismo. De esa manera hay licitaciones a las que por capacidad productiva podemos concurrir, pero no tenemos la forma jurídica para hacerlo... Allí hay un nicho de mercado en el que queremos competir. Pero mañana viene un capitalista y se apropia de estas luminarias que nos costó tanto esfuerzo e imaginación elaborar y nosotros ya fuimos”. Agregando lapidariamente: “tiempo al tiempo, ya va a venir la Phillips o la filial de la General Electric de Chile a querer imponer lo que nosotros venimos desarrollando desde el principio” (Cap. 28).

Luego los técnicos: la UT del FONDES está constituida por abogados, economistas y sociólogos, una unidad pequeña y sin duda muy laboriosa. Su cometido es el análisis de la factibilidad de los emprendimientos que les son presentados. El FONDES en sí mismo es un formidable intríngulis: fondos y subfondos con diferentes atribuciones, con dotaciones de dinero equivalentes y algunas de ellas inmovilizadas. Sus tareas a menudo se superponen y a ello coadyuva la existencia de otros organismos (INACOOOP, FCPU, CCU,

⁵⁷ Entre otros, son claras las experiencias de Funsacoop y Coomerepra al respecto.

por ejemplo), que operan, aportan y se intersecan a tal punto que para una mirada foránea es difícil determinar quién es quién.

Nuestra impresión es que los técnicos no tienen una visión de conjunto del movimiento autogestionado, que nada tienen que ver con algo que se parezca a una estrategia para el mismo y que guardan distancia con la operativa concreta de cada uno de ellos. Esto incluso induce a cierta subestimación del papel de los trabajadores autogestionarios en la valoración del destino de su emprendimiento. Nuestra experiencia nos ha enseñado que en sus aspectos concretos, a menudo los trabajadores tienen más claros sus objetivos y su hoja de ruta que los propios técnicos. Su limitante es no poseer ni el instrumental metodológico ni el lenguaje apropiado, ni la información complementaria para expresarlos adecuadamente⁵⁸.

En cuanto a la tecnología, ésta tiene un papel central que desborda con mucho a la propia autogestión y se proyecta al conjunto de la sociedad. Si observamos con atención el quiebre y posterior reapertura autogestionaria de establecimientos, observaremos que la mayoría ellos reabren con una plantilla ostensiblemente menor que la original. Una de las razones –no la principal– para esta reducción es que los establecimientos vaciados estaban superpoblados de personal administrativo (por lo general muy bien remunerado) y con un exceso de personal resultante de técnicas de producción obsoletas.

El desarrollo de la tecnología lleva a que se produzca más con menos personal. Al margen de otras consideraciones (por ejemplo, la fracción de plusvalía de la que se apropia el empleador, el drenaje de ganancias al sistema financiero, la compresión del salario unida a la prédica consumista) queda por despejar qué destino tuvieron las familias de los trabajadores que no se reciclaron en las nuevas modalidades de producción. La mayoría de su descendencia subsiste con empleos precarios⁵⁹, los otros forman la falange de los llamados “ni-ni”⁶⁰. Una generación que ya no puede ser absorbida por una industria hiperconcentrada y que no encuentra en la enseñanza el estímulo de promoción social que halló en tiempos en que la movilidad social era la norma⁶¹. Una generación que requiere de un nuevo proyecto,

58 Por otra parte, las anécdotas recogidas al respecto no hablan muy bien de la injerencia de consultoras y técnicos en la gestión de las empresas (por ejemplo, en el caso de Molino Caorsi); o el escepticismo de los técnicos que asesoraron a Profuncoop; o las sistemáticas trabas que se pusieron al funcionamiento de Coopima y Colase.

59 Cifras recientes nos demuestran que 800 mil asalariados subsisten con salarios de entre 10 y 15 mil pesos.

60 Segmento de juventud que no estudia ni trabaja.

61 Y que en los estratos más humildes alimenta el sistema carcelario, que no deja de ser una variante de tercerización de la economía experimentada ya en países centrales (Estados Unidos, por ejemplo).

de un nuevo diagrama de la producción, de la distribución y la cultura y a la que los economistas siguen aplicando las mismas categorías que rigen para la economía liberal. De tener esta idea algún asomo de verosimilitud, el problema de fondo no reside en las dotaciones presupuestarias, en los programas de educación, ni siquiera en el sistema educativo, sino en la naturaleza que ha adoptado el capitalismo en el siglo XXI.

Es preciso añadir que en un país de pequeña escala como Uruguay, la autogestión no tiene chance alguna de convertirse en competidor serio del capitalismo formal. Sí encarada a nivel continental, pero para esa expansión siguen pesando las fronteras nacionales y los intereses mezquinos de las corporaciones.

Por último –y tal vez esto sea lo más perentorio- es preciso decir que los tiempos se acortan, que las asignaturas pendientes son demasiadas y que como sea, el movimiento autogestionario debe generar un anclaje en una realidad que presumiblemente, sin la presencia del presidente Mujica, le sea adversa. Seguramente que con viento en contra, hay emprendimientos que van a subsistir frente a todas las adversidades. La mera lectura de los capítulos referidos a los mismos puede indicar cuáles son. Esto nos lleva a ver “la mitad del vaso lleno”, a saber, que el impulso a la autogestión, el decreto habilitante del FONDES, su necesaria transformación en ley y la difusión de una incipiente conciencia autogestionaria marca un hito en la historia y permitirá seguir creyendo que efectivamente el futuro tendrá que contar con “los que acumulan con su trabajo las riquezas, crean los valores y hacen andar las ruedas de la historia”.

Impreso en Grafica Mosca
Depósito legal 365.151

La génesis de este libro se ubica entre 2012 y 2013. Se trata de un relevamiento de algunos de los segmentos del incipiente movimiento autogestionario uruguayo.

Si bien fueron cubiertos los actores principales, no están todos los que son y no son todos los que están. Esta afirmación paradójica no tiene en cuenta el estado económico en que se encuentra el emprendimiento, sino la actitud subjetiva que sostienen los trabajadores ante la autogestión.

Nos resultó inapreciable el contacto directo con los protagonistas, el conocimiento de su historia, de su idiosincrasia, de su relacionamiento entre sí y con la comunidad en la que están implantados. Encontramos de todo y creemos que es en esa diversidad donde el movimiento debe encontrar su fuerza y sus carriles de avance.

Nos disculpamos por lo que quedó por fuera, o por no haber ampliado el radio de interlocutores. No obstante, advertimos que nos encontramos ante un fenómeno complejo y en continuo cambio.

Esperamos que a quiénes vengan detrás de nosotros les resulten útiles estas páginas en las que se pueden encontrar juicios erróneos, pero en ningún momento transas ni concesiones con lo que percibimos.