



Ciencias Sociales
Universidad de la República

La Cooperativa de Trabajadores del Molino Santa Rosa.

Un caso innovador y exitoso de
desarrollo territorial sustentable

Juan Pablo Martí, Cecilia Matonte, Daniel Bergara,
Javier Paolillo y Adriana Andrade





Objetivo de la presentación

Analizar el ejemplo de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (CTMSR) como una experiencia de innovación y éxito de empresa recuperada por los trabajadores (ERT) y su contribución al desarrollo territorial.

Metodología

Enfoque de Investigación-Acción-Participativo en base a documentos y entrevistas en profundidad (+30).
El Estudio de caso con tres características: particularístico; alto contenido descriptivo; y la cualidad heurística del estudio.

Presentación

Análisis de las características de las ERT y su aplicación al caso de la CTMSR



Raíces comunes, sueños compartidos

Historia de la Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa

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

El Molino Santa Rosa

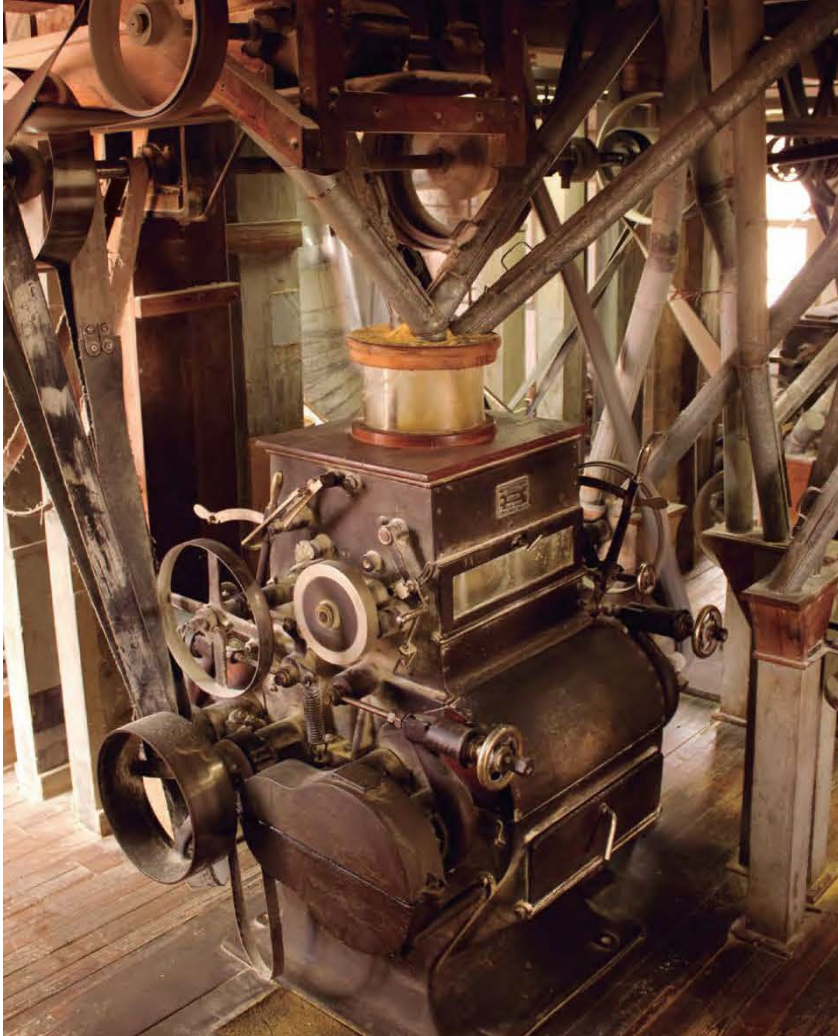
La Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa (CTMSR) está ubicada en la localidad de Santa Rosa, en el Departamento de Canelones. Sus orígenes se remontan al año 1999 en una planta industrial inaugurada en 1925, que ha sido declarada patrimonio histórico nacional. La cooperativa tiene bajo propiedad colectiva un molino harinero que industrializa trigo como molienda principal; y a menor escala maíz, garbanzo y chícharo.





La recuperación de empresas

- **definición** propuesta por el Programa Facultad Abierta de la UBA (Argentina)
 - ... un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional, cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas autogestivas (Ruggeri *et al.*, 2005: 23).



¿Qué se recupera cuando se recupera una empresa?

- un **conjunto de saberes y calificaciones** laborales, el mantenimiento del valor –incluso la revalorización– de **activos fijos**, un **espacio de inclusión social**, la **centralidad del trabajo**, la posibilidad de generar **procesos de creatividad individual y colectiva** que permiten hacer sostenibles a las empresas y el **ejercicio de nuevos roles** por parte de los trabajadores que deben asumir nuevas responsabilidades que antes eran desconocidas o consideradas no accesibles. (Martí *et al.*, 2004a)



Recuperación de activos





Características de las empresas que se recuperan

- en general se tratan de **unidades productivas industriales**, bajo la forma de **sociedad anónima**, con una **antigüedad** aproximada de **40 años** y que durante las **dos últimas décadas** fue **sufriendo progresivamente proceso de achicamiento** (Rebón, 2007: 59)
- Para el caso de Uruguay Rieiro (2009) sostiene que las ERT provienen en su gran mayoría de la etapa del **modelo industrialización por sustitución de importaciones**, y que es el **sector industrial el más afectado** bajo el modelo neoliberal y también donde se encuentra mayor experiencia sindical.



El molino y la historia de la industria

- La historia del Molino Santa Rosa se enlaza con los grandes ciclos de la industria latinoamericana: surgimiento en la fase de industrialización temprana, expansión en el período de industrialización dirigida por el Estado, crisis estructural desde los setenta, y derrumbe bajo las reformas neoliberales.
- Es asumida por el Estado en momentos de la recuperación democrática. Es privatizada en un contexto de apertura y políticas neoliberales y experimenta una nueva crisis que lleva a su cierre.
- La situación de recesión y aumento del desempleo experimentada a fines de los noventa y comienzos del nuevo milenio, explican en buena medida la voluntad del colectivo de trabajadores para recuperar la industria bajo la forma cooperativa.



¿Por qué quiebran las empresas?

- Confluencia aspectos macro y macroeconómicos
 - Las **políticas económicas aperturistas y liberalizadoras**.
 - **Sobreendeudamiento**, particularmente importante el endeudamiento con el BROU (principal acreedor y el dueño de la maquinaria entregada en prenda).
 - Diversidad de factores microeconómicos: **mala gestión a un hecho exógeno** precipita el quiebre (por ej., muerte o retiro de los dueños). Muchas veces va acompañada por el **vaciamiento** y algún tipo de **defraudación**.



El quiebre de SALTRAM

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



Recuperación como cooperativas de trabajo

- La recuperación de empresas constituye una de las **modalidades históricas de creación de cooperativas** en Uruguay (Martí *et al.*, 2014). La mayoría de las empresas recuperadas asumen la forma jurídica de cooperativas de trabajo. Aunque en general, la **idea de los trabajadores no es cooperativizarse, sino seguir trabajando** y la **figura jurídica de la cooperativa** aparece como la más adecuada.



La cooperativa como salida

- La motivación estuvo dada por la supervivencia.
 - *la cooperativa no nació por convicción, nació por necesidad de trabajo y eso se refleja todavía. La única y principal motivación era el tema de no quedarte sin trabajo, no hay otra industria molinera en Canelones, la gente que tiene cierto oficio dentro del molino no lo iba a poder desarrollar en otro lado acá, se iba a tener que ir” (Entrevista a cooperativista de la CTMSR en Martí y Perdomo, 2010).*
- La molinería, además, era un sector cada vez más reducido, lo que hacía casi imposible encontrar empleo en otro establecimiento similar.





La cooperativa de trabajo como empresa de trabajadores

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



Una inversión de trabajo

- La **experiencia no se limitaba a mantener empleos**. La cooperativa dejó claro que no quería replicar las lógicas tradicionales del capital, se buscaba ensayar prácticas más democráticas y solidarias.
- Para sostener la cooperativa los trabajadores aceptaron percibir **remuneraciones por debajo del laudo** del sector molinero. La decisión, adoptada en asamblea, respondía a la necesidad de reinvertir en la planta y fortalecer su competitividad antes de equiparar los salarios con la normativa vigente.
 - *“Nosotros cuando empezamos a trabajar empezamos ganando por debajo del laudo, y eso generó una denuncia del Ministerio de Trabajo. ...empresarios y trabajadores estaban de acuerdo en que nosotros deberíamos corregir eso. Y el Ministerio, en la tripartita, nos toleró y nos aguantó... pudimos demostrar que hicimos una apuesta de que en tres años podíamos estar en el laudo pero que en ese momento no”* (Entrevista a Carlos Reyes).



La CTMSR como ejemplo de desarrollo endógeno



- El **desarrollo endógeno** considera a las redes y vínculos entre los agentes económicos del territorio como factores estratégicos para mejorar los procesos de producción e innovación (Méndez, 2006).
- Con el fin de lograr las transformaciones necesarias para el desarrollo territorial, las cooperativas tienen el potencial de asumir un **rol clave en la construcción de coaliciones sociales que den soporte a proyectos de desarrollo viables y estables**. Las coaliciones sociales se refieren a un conjunto de diferentes actores que realizan acciones convergentes en torno a una dinámica territorial de desarrollo (Fernández y Hernández, 2012).



La consolidación de la autogestión y la construcción de un entramado solidario

- Luego de la etapa de consolidación jurídica de la cooperativa (1999-2004), la respuesta a los distintos problemas (provisión de insumos, calidad de producción, comercialización, etc.) se realiza a través de la construcción de un entramado solidario
- La profesionalización de la gestión, la apuesta a la reinversión, la construcción de alianzas externas y la proyección social y gremial permitieron a la cooperativa sostenerse en un mercado adverso sin renunciar a sus principios. Más aún, demostraron que la autogestión no solo ayuda a preservar un empleo, también permite transformar las condiciones de trabajo y tejer redes de solidaridad.



Las ERT como innovación social

- “una **nueva ‘combinación’ y/o una nueva configuración de prácticas sociales** en ciertas áreas de acción o contextos sociales, impulsados por determinados actores o constelaciones de actores de una manera específica intencional, con **el objetivo de mejorar (...) la satisfacción o la respuesta a las necesidades y problemas**” (Howaldt & Schwarz, 2010: 21).
- “nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas, intencionales y orientadas a objetivos destinados al cambio social” (Cajaiba-Santana, 2014: 44).



Innovando en la provisión de insumos

- Problema de falta de grano para moler. Las dificultades para producir trigo en condiciones competitivas en la zona, sumadas al quiebre de las empresas anteriores en el Molino Santa Rosa y a la concentración de la industria molinera, habían reducido fuertemente la producción local. A esto se sumaba que la cooperativa carecía tanto de capital de giro como de capacidad de acopio para comprar grano en condiciones ventajosas.
- Esta situación llevó a pensar una estrategia sustentada en dos pilares. Por un lado, recuperar la producción de grano en la zona mediante acuerdos con los productores y la Intendencia de Canelones, impulsando distintos planes -chícharo, trigo, maíz- y fortaleciendo las articulaciones con actores locales. Por otro lado, consolidar acuerdos con cooperativas agrarias productoras de cereales que contaban con centros de acopio.



Características de la innovación social

- La CEPAL definió la innovación social como **nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región.**
- Las innovaciones en el campo social a **menudo surgen en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población.**
- Un factor clave en el surgimiento de innovaciones sociales ha sido, sin duda **la activa participación de la comunidad** desde la definición del problema que desean solucionar, la identificación de posibles alternativas de solución, la ejecución de las mismas así como su seguimiento.



Participación de la comunidad

- La cooperativa se propuso tejer redes y alianzas con otros actores sociales, tanto a nivel local como regional.
- Se destacó el vínculo con la comunidad de Santa Rosa a través de la organización anual de la **“Fiesta del Pan y el Vino”**.
 - *“La fiesta resume lo que es el molino, que ahí es rodeado por todo el pueblo de Santa Rosa y de la Región 6, viene gente de todos lados, y, más allá de que es un espectáculo musical, que aquí la intendencia ayuda siempre, es una muestra de la producción y del coraje que la gente lo respalda, miles, miles, todos los años”* (Entrevista a Marcos Carámbula).



Innovación en condiciones de escasez

- “... to innovate in **scarcity conditions** implies the capacity to **find solutions** to perceived problems, or to actual or potential needs that are feasible within a **certain set of technical, economic, and even cultural constraints**, or use-inspired”

Srinivas S. y Sutz J. Developing countries and innovation: Searching for a new analytical approach. Technol Soc (2008), doi:10.1016/j.techsoc.2007.12.003

- "el desarrollo no depende tanto de saber encontrar las combinaciones óptimas de recursos y factores dados, como de **conseguir, para propósitos de desarrollo, aquellos recursos y capacidades que se encuentran ocultos diseminados o mal utilizados**".

HIRSCHMAN, Albert O (1961): La estrategia del desarrollo económico.(Vol. 2), Fondo de cultura Económica México DF.

Invertir para crecer





¿Cómo evaluar el ÉXITO de una cooperativa?



- El éxito de una cooperativa que nace de una ERT está dado cuando **cumple con los objetivos que se propusieron los socios**.
- Estos pueden ser crecer y perdurar en el tiempo o simplemente brindar un servicio puntual a una comunidad.
- Conformar una cooperativa de trabajo sustentable debe representar en primer lugar **una mejora en las condiciones de vida de sus trabajadores y un aporte a la sociedad en la que se trabaja**, y no solamente una estrategia de continuidad productiva y laboral (FCPU, 2010).



¿Cómo evaluar el éxito?

- La permanencia
 - *“Cuando yo me acerqué al molino, ¿sabés cuántos molinos había en el Uruguay? Veinte. Hoy, ¿sabés cuántos quedan? Seis. Los catorce que desaparecieron, ¿sabés de qué nivel eran? Del nivel de Santa Rosa. Hoy comercialmente la cooperativa funciona, empresarialmente funciona, financieramente ni que hablar, en la parte social ni que hablar también, y a nivel de cooperativismo, creo que todo el mundo ya lo ve casi como una utopía”* (Entrevista a Jorge Varela).
- La capacidad de la cooperativa de mantener el empleo y sostener la producción familiar en la zona:
 - *“¿Cómo podemos ver el éxito de la Cooperativa de Santa Rosa? Bueno, el primero y más importante es que le dio a Santa Rosa una fuente de trabajo estable, ahora están en 80, 90 puestos de trabajo, y recuperar esa perspectiva histórica de producción. En segundo lugar, en esta cadena con los productores, también para nosotros era muy importante, porque ahí es una zona donde compete con la soja... Entonces, eso para nosotros era muy importante, seguir apelando a la producción familiar y a la producción de grano. En tercer lugar, un modelo de gestión porque el Molino Santa Rosa lidera lo que es la visión de un cooperativismo posible”* (Entrevista a Marcos Carámbula)
- La mejora en las condiciones de trabajo y de vida de sus integrantes y la comunidad.
 - *“Junto con los buenos salarios que tienen y el reparto de utilidades, estar preocupándose por la gente de Santa Rosa, me parece que es parte del éxito social, además del éxito económico que sin duda lo tiene”* (Entrevista a Jorge Varela).

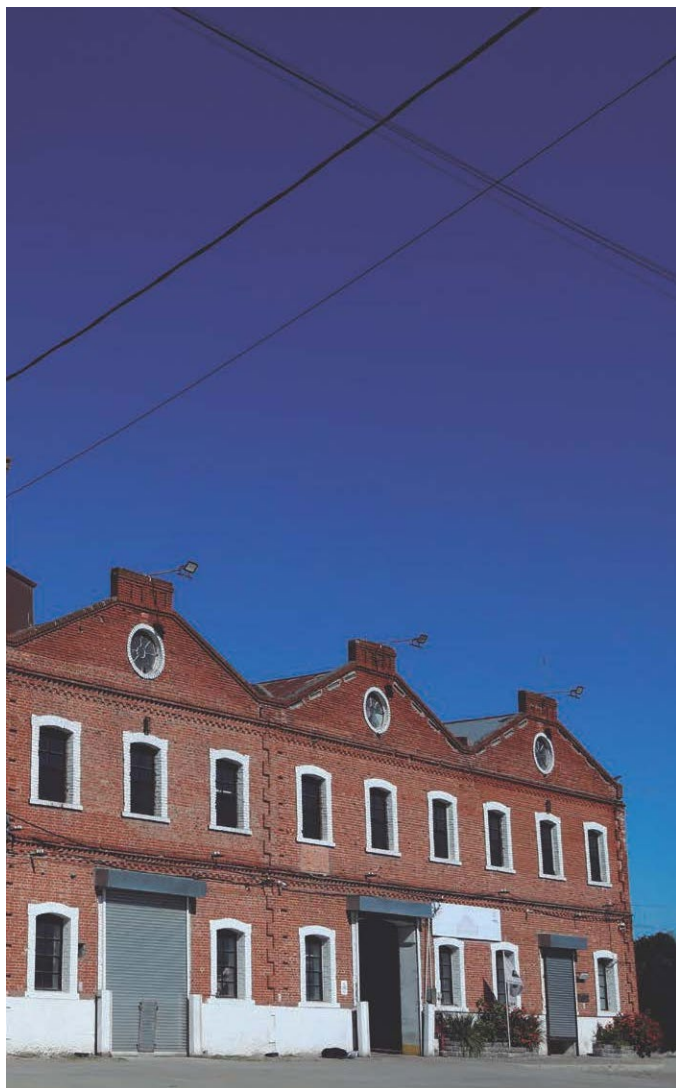


A modo de conclusión

- El caso de la CTMSR se enmarca en el fenómeno de las **ERT**. Se ajusta a las características de una empresa recuperada y opera como una cooperativa de trabajadores.
- **Innovación:** La creación de la cooperativa no formaba parte de los planes de los trabajadores, pero surgió como una solución innovadora cuando la empresa quebró. Es un ejemplo de innovación social en el que los trabajadores logran la recuperación en condiciones de escasez, apoyándose en la intercooperación y el apoyo comunitario.
- **Éxito:** Es una experiencia exitosa porque mantiene el sector abierto, preserva los empleos y mejora las condiciones de vida.
- Desde la perspectiva del **Desarrollo Territorial**
 - el molino es un ejemplo de desarrollo endógeno, la búsqueda de respuestas a los distintos problemas se hace en base a la construcción de alianzas y el tejido de redes.
 - La recuperación del molino permite la conservación y mejora de los puestos de trabajo y dinamiza la economía de la localidad.



Referencias bibliográficas



- CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). *Acerca de innovación social*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social/acerca-innovacion-social>
- FCPU. (2010): Un espacio común. Mesa de Encuentro por Autogestión y Construcción Colectiva en crecimiento. *Trabajo Cooperativo. Órgano oficial de la Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay*, [4].
- GHIGLIANI, P. E. (2007): *Autogestión y circulación mercantil*. Presentado en VII Jornadas de Sociología. Pasado, presente y futuro, Buenos Aires. https://www.academia.edu/1795780/Autogesti%C3%B3n_y_circulaci%C3%B3n_merca_n_til
- HOWALDT, J. & SCHWARZ, M. (2010): *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*, IMO international monitoring and Sozialforschungsstelle, Dortmund. https://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf
- MARTÍ, J.P., BERTULLO, J., SORIA, C., BARRIOS, Diego, SILVEIRA, M., CAMILLETTI, A., TEVEZ, D., GUIDINI, J. & HERRERA, A. (2004a): Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo: viabilidad de una alternativa. *Revista UniRcoop*, 2(1), [80-105].
- MARTÍ, J.P., THUL, F. y CANCELA, V. (2014): Las empresas recuperadas como cooperativas de trabajo en Uruguay: entre la crisis y la oportunidad. *CIRIEC ESPAÑA, revista de economía pública, social y cooperativa* (82), [5-28].
- MATONTE, C. (2022). Los entramados socioeconómicos solidarios como una herramienta para la soberanía alimentaria. *Revista das ITCPs*, 2(1), 82-98.
- NOVAES, H. T. y DAGNINO, R. (2006): El proceso de adecuación socio-técnica en las fábricas recuperadas: algunas generalizaciones a partir de visitas a ocho empresas. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 6(12), [249-271].
- RAZETO, L. (1988): *Economía de solidaridad y mercado democrático. Libro III*. Programa de Economía del Trabajo (PET)-Academia de Humanismo Cristiano.
- REBÓN, J. (2007): La empresa de la autonomía: Trabajadores recuperando la producción. Colectivo Ediciones / Ed. Picaso, Buenos Aires.
- RIEIRO, A. (2009): Gestión obrera y acciones colectivas en el mundo del trabajo: empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay. Tesis de Maestría-UDELAR.
- RIEIRO, A., & REYES, J. (2023). Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Uruguay: emergencia, desarrollo, debilitamiento y singularidades del caso. *Deusto Estudios Cooperativos*, (21), 179-207.
- RUGGERI, A., MARTÍNEZ, C. & TRINCHERO, H. (2005): Las empresas recuperadas en la Argentina: Informe del segundo relevamiento del Programa Facultad Abierta. Seube-UBA.
- SRINIVAS S. & SUTZ J. (2007). Developing countries and innovation: Searching for a new analytics approach. *Technol Soc* (2008), doi:10.1016/j.techsoc.2007.12.003
- TERRA, J.P. (1986): Proceso y significado del cooperativismo uruguayo. Arca/CEPAL/EBO.



Créditos

- Cooperativa de Trabajo del Molino Santa Rosa
- Equipo de investigación de la UDELAR
- Foto Club Uruguayo: fotografías
- Apoyo del Instituto Nacional del Cooperativismo y del gobierno Departamental de Canelones