

# HISTORIAS RECUPERADAS

LAS EMPRESAS RECUPERADAS DE LA CIUDAD DE TANDIL



**UNICEN**  
Universidad Nacional del Centro  
de la Provincia de Buenos Aires  
SECRETARÍA DE GESTIÓN





# **HISTORIAS RECUPERADAS**

**LAS EMPRESAS RECUPERADAS DE LA CIUDAD DE TANDIL**

# Volvieron al reclamo los ex empleados

Los ex trabajadores de Ronicevi renovaron la lucha contra los despidos de la empresa. Hoy cortaron la avenida Falucho a la altura de la planta industrial con cartelas y pancartas en contra de los directivos de la fábrica. Se trata de 120 empleados que fueron víctimas de despidos durante los últimos meses y que en el pico de la crisis sufrió la empresa quedaron fuera de la estructura, muchos de ellos recibiendo un seguro de desempleo o un plan. Desde hoy volvieron al reclamo público y organizaron una ola popular.

# Un acuerdo cerró el conflicto en Inpopar



# Conflicto en Ronicevi

# esa es una burla



# Inpopar: muy pronto reanudaría

# VPOPAR hará una primera propuesta a los trabajadores

# Al calor de una garantía

# Inpopar tomada por atrasos en los pagos

# Reclamo de la UOM

La UOM (Unión Obrera Metalúrgica) y varios ex empleados de la fundición "Ronicevi" se reunieron esta mañana en el Palacio Municipal con el intendente y representantes de la Dirección de Asuntos Municipales y ediles de todos los bloques.

# NUEVA ERA

DIARIO REGIONAL DEL TANDIL

# Ronicevi: piden a la Comuna rol más activo en el conflicto



## ► PRESENTACIÓN

El presente cuadernillo fue elaborado en el marco del proyecto de voluntariado universitario "Historias Recuperadas"; proyecto que se planteó, entre otros objetivos, el desarrollo y realización de materiales de comunicación y difusión que recuperaran y pusieran en valor las distintas experiencias, recorridos y procesos organizativos que tuvieron lugar en la ciudad de Tandil en torno a la recuperación de fábricas por parte de los trabajadores. Para ello se trabajó de forma conjunta con las cooperativas Impopar, Cerámica Blanca, El Nuevo Amanecer y Ronicevi, todas empresas de la ciudad y que actualmente - y luego de su recuperación - son autogestionadas.

En este cuaderno se incluyen entrevistas a los trabajadores, material de archivo, recortes y artículos extraídos de los medios de comunicación, fotografías y textos académicos con la intención de que todos estos elementos -de forma complementaria y en diálogo unos con otros -, aporten a la construcción de un conocimiento integral en torno a experiencias que, en su historia, en las prácticas que sostienen y en su vitalidad actual, tienen mucho para aportar a nuestra vida en comunidad.

Creemos que las empresas recuperadas de nuestra ciudad – al igual que las más de 300 que existen en nuestro país – son un lugar donde ir, tomar nota y aprender, como Universidad y como comunidad en general, sobre cómo es posible construir

vieron al reclamar  
trabajadores de Ronicevi  
la empresa. Hoy continúan  
la industria con cerillas y  
cerámica. Se trata de 120 em  
pidos durante los últimos m  
de la empresa quedaron sus  
ción un seguro de deses  
como públicos y organiza

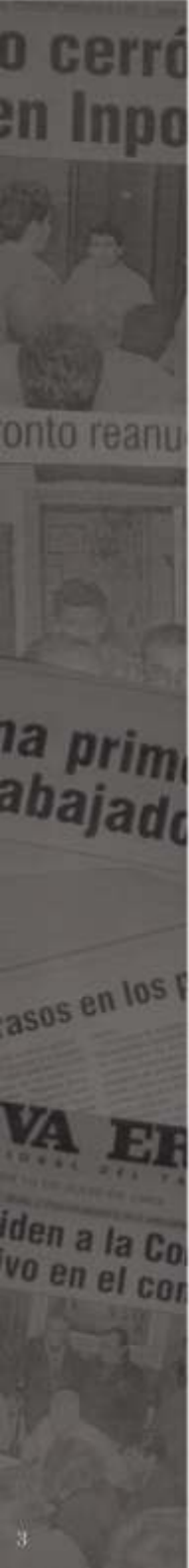
conflicto

sa es una

El calor

llamo de





una sociedad más justa, equitativa y fraterna a través de prácticas concretas. Visualizamos en ellas expresiones significativas para la construcción de una economía social y solidaria: aquella que pone en el centro nuevamente a las personas antes que en el afán de lucro como único motor de la sociedad. Y es justamente por estos elementos que consideramos sumamente importante trabajar por su mayor visibilidad y conocimiento dentro de nuestra comunidad. Dar cuenta - y sensibilizar, tanto hacia adentro de la universidad como hacia la comunidad en general - del fundamental aporte que realizan estas experiencias de trabajo autogestionado en la defensa y promoción de los derechos laborales y en la construcción de una economía social y solidaria para el desarrollo local, es uno de los aportes que persigue el presente cuadernillo. Asimismo, tenemos la convicción de que el proceso de construcción de esa economía social y solidaria debe ser acompañado por las correspondientes herramientas de comunicación, ya que el cambio también es cultural y es necesario poner a dialogar sentidos dentro de este eje en el seno de nuestras universidades, aulas, comunidades, barrios y organizaciones. Por ello, es fundamental hacer visibles las experiencias existentes, dar cuenta de ellas y dimensionarlas con todos sus recorridos, aciertos y desafíos, como parte de un movimiento que va más allá de nuestra localidad o región y se inserta en un conjunto de centenares de experiencias que trabajan en igual dirección en los distintos rincones de nuestro país y de la América Latina.

Este cuadernillo, que es uno de los materiales desarrollados en el marco del proyecto "Historias Recuperadas", involucró a docentes, estudiantes y voluntarios de distintas carreras que, junto a integrantes de la Secretaría de Extensión, se ocuparon de la recuperación de notas periodísticas, artículos digitales y distintos materiales producidos en la

comunidad de Tandil, así como de la realización de las entrevistas a los propios trabajadores de las empresas recuperadas para poder compartir sus historias y experiencias de vida y presentarlas aquí de la forma más pedagógica y accesible posible a los fines didácticos.

Es nuestro deseo que este cuadernillo sea un material para la reflexión en talleres y grupos y una herramienta de trabajo en las escuelas. Que se incorpore como bibliografía en las currículas de las distintas carreras universitarias. Que se utilice como un instrumento informativo y de sensibilización. Que esté disponible en bibliotecas... en fin, que sea un documento que se fotocopie, se imprima y se multiplique para que el mensaje que tienen para dejarnos las experiencias de las empresas recuperadas por sus trabajadores se constituya en uno de los ingredientes hacia la construcción de una nueva forma de vivir en comunidad.  
¡Muchas gracias!

**Ministerio de Educación de la Nación, Secretaría de Políticas Universitarias - Proyecto de Voluntariado Universitario "Historias Recuperadas"**

*Directora: Dra. Luisa Mayoral*

**Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires**

**-Secretaría de Extensión**

**Secretario de Extensión: Mag. Daniel Herrero**

**Coordinación: Lic. Sebastián Álvarez, Lic. Marcos Pearson, Mariano Larrondo**

**-Facultad de Ciencias Económicas**

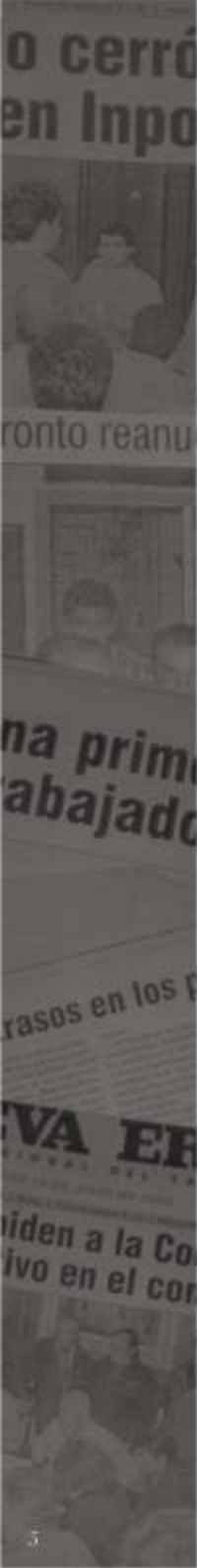
**Cátedra de Recursos Humanos Orientación I: Dra. Luisa Mayoral - Lic. Sebastián Álvarez**

**-Diseño, diagramación y corrección**

**Darío Ledesma**

**Integrante de La Nubecita Colectivo de Arte**





## ➤ *El desafío de las empresas recuperadas*

*Andrés Ruggeri*  
*Director del Programa Facultad Abierta, UBA*

En la Argentina de fines de los años noventa, después de una década de capitalismo neoliberal extremo en el que se aplicó a rajatabla el Consenso de Washington, surgió la práctica de la autogestión obrera en las llamadas (por sus propios protagonistas) Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT). Se trató de una respuesta necesaria de algunos colectivos de trabajadores frente a la situación social desesperante, provocada por el cierre de fuentes productivas y la condena a la desocupación estructural que la destrucción del aparato económico-social del llamado "Estado de Bienestar" significó para millones de personas. A pesar de esta masiva destrucción del tejido industrial y de puestos de trabajo, la lucha por el control colectivo de unidades productivas sólo comenzó cuando los trabajadores comprendieron que las herramientas tradicionales de su puja contra los patrones habían dejado de ser eficaces, pues eran los capitalistas los que decidían desprenderse de ellos. Este



contexto defensivo es el marco en el que hay que comprender y analizar la experiencia de las empresas autogestionadas en Argentina y en algunos otros países de Sudamérica.

En ese marco, la quiebra masiva de empresas, la mayoría en condiciones fraudulentas, se vio enfrentada por la resistencia obrera en el marco de una extraordinaria movilización social. Los distintos casos se empezaron a conocer entre sí y ese ejemplo daba esperanza a cada colectivo que emprendía esta lucha. La visibilidad adquirida en estos conflictos fue posible también por la enorme solidaridad social que despertaron y que aún continúan teniendo. Los trabajadores que resistían con sus cuerpos y con la voluntad de trabajar el cierre de fábricas abandonadas por los patrones lograron, entonces, un enorme consenso social, lo que se tradujo en una capacidad de movilización solidaria que multiplicó varias veces su capacidad de resistencia y, en la mayoría de los casos, logró evitar o incluso rechazar las instancias represivas que intentaron el desalojo de las ocupaciones. El lema "ocupar, resistir, producir" que embanderó el naciente Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, inspirado en la consigna del Movimiento de los Sin Tierra brasileño, fue la síntesis de este momento de definiciones que consolidó definitivamente la existencia de las ERT.

En la actualidad, el movimiento de las empresas recuperadas, pasado algo más de una década de la gran crisis, no sólo permanece sino que crece. De acuerdo a los datos del último relevamiento del Programa Facultad Abierta de la UBA, entre 2010 y 2013 se recuperaron 63 fábricas y empresas de todo tipo en el territorio nacional. Se calcula que se sumaron

vieron al reclamar  
trabajadores de Bonetto  
la empresa. Hay cortar  
la industria con cafeterías y  
tábrica. Se trata de 120  
idos durante los últimos  
o la empresa quedaron sus  
donar un seguro de desalojo  
clamo público y organizo

conflicto

sa es una

META  
EN L

el calor

clamo de

de la Unión Obrera  
de la fundación "Honora  
Peasco Municipal con  
mantenidos de la Direc  
Etnopiedad y ediles C

De otro modo, el  
"toda la voluntad"  
que se trata de un  
que se trata de un  
que se trata de un  
que se trata de un

unas 45 empresas recuperadas más en los últimos dos años. Esta nueva etapa, en que las ocupaciones se aceleraron con respecto a los años de reflujo (y expansión de la economía) entre 2004 y 2009, ha llevado a que a fines de 2015 podamos contar unas 350 ERT en la Argentina.

La diferencia con la primera época es que los conflictos, al no desarrollarse en el contexto de una crisis de enormes proporciones, se dan en mayor aislamiento, quizá con un grado de intensidad menor al haber mecanismos institucionales y organizativos más regularizados, mayores redes de contención y menos masividad del apoyo social. Mientras, la realidad del resto de las ERT con una década o más años de funcionamiento bajo autogestión, ha desplazado su centro de gravedad de los procesos y los esfuerzos de los trabajadores desde esos fuertes conflictos hacia una lucha cotidiana con otros desafíos, menos espectaculares pero más profundos y de mayor alcance y significación para el conjunto de los trabajadores: la construcción de una nueva lógica de gestión colectiva, que priorice el trabajo sobre la acumulación de capital. Esa lucha silenciosa y cotidiana le da a estos procesos de autogestión obrera una condición de centralidad en relación a las potencialidades de esta nueva forma de gestión de unidades económicas en el marco de la crisis global que alcanza, esta vez, a los países del capitalismo central. Las empresas recuperadas han hecho palpable la capacidad de los trabajadores para poner en funcionamiento establecimientos considerados como no viables por los capitalistas y la tecnocracia económica y, con ello, abrieron una luz para la propia posibilidad de pensar una economía montada sobre otras bases. Al mismo tiempo, sus

complejos procesos de desarrollo, en la Argentina y otros países de América Latina, demuestran también la importancia de examinar su viabilidad y alcances, pero también sus limitaciones y problemas para erigirse en empresas de nuevo tipo, dadas por problemas en el acceso al financiamiento, a la renovación tecnológica, etc.

Este panorama, sin embargo, puede cambiar en el país a la luz del último resultado electoral, que colocó nuevamente a un gobierno neoliberal al poder. El desafío para el movimiento de empresas recuperadas será decisivo. Se deberá enfrentar, si tomamos el ejemplo de la política del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde 2007 a la fecha, al abandono e incluso la hostilidad estatal, el acoso judicial, la competencia feroz del mercado en un marco de políticas que, todo hace prever, van a desfavorecer el mercado interno y la producción nacional, ámbitos en el que se desarrollan la amplia mayoría de las empresas recuperadas. Todo esto plantea un escenario de dificultades para los trabajadores que ya recuperaron más de 300 empresas. Y, al mismo tiempo, habrá nuevas recuperaciones y conflictos, pues los trabajadores ya tienen incorporada la autogestión como un camino viable para conservar sus trabajos. Una nueva resistencia se avecina, pero los trabajadores y trabajadoras de la Argentina ya saben, y lo han demostrado en la práctica, cómo enfrentarse a las dificultades.

1-El Programa Facultad Abierta, coordinado por el autor de este texto, viene realizando desde el año 2002 una serie de relevamientos nacionales de las empresas recuperadas por sus trabajadores (los informes están disponibles en [www.recuperadasdoc.com.ar](http://www.recuperadasdoc.com.ar)).

2-Datos del Cuarto Relevamiento de ERT (Ruggeri et al., 2014).

[http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe\\_IV\\_relevamiento\\_2014.pdf](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf)

3- Datos en elaboración (noviembre de 2015).

vieron al reclamar  
los trabajadores de Homicidy  
de la empresa. Hoy cortan  
la industria con carteles y  
Máximo. Se trata de 130  
adós durante los últimos  
o la empresa quedamos  
Cinco un seguro de dese  
Clara pública y organiz

conflicto

sa es una



calor

clamo de

de la Unión Obrera  
de la función "Rovio  
Paseo Municipal con  
mantenidos de la Direc  
Encomendado y ediles

De estos meses...  
"Basta de..."  
Za primera...



## ➤ *Hacia un derecho para la economía popular*

*Marcelo Amodio*

*Abogado laboralista, especialista en Derecho del Trabajo UNLP.  
Director de la Cátedra Libre de Fábricas Recuperadas  
por sus Trabajadores de la Universidad Nacional de La Plata*

Durante la última década, la denominada “economía popular” se ha convertido eje troncal de la economía nacional, basada en el desarrollo local y el consumo interno.

A la luz de la vigente crisis del capitalismo, la economía popular ha creado un verdadero subsistema donde existen desde bancos solidarios, cooperativas de consumo y crédito hasta organizaciones con las formas asociativas y autogestionadas más amplias, basadas en la solidaridad y el cuidado de nuestra tierra.

Según informes privados, el 30% de la población nacional trabaja autogestionadamente y de manera solidaria. Aquí no solo se cuentan los asociados a cooperativas, sino todos quienes comparten redes de trabajo solidario.

El último censo oficial disponible data del año 2008. Se contabilizaba en aquella época 12.760 cooperativas registradas en el país y 4.166 mutuales. Se estima que hoy el número se ha triplicado. Ese aumento está directamente relacionado con la multiplicación de las cooperativas de trabajo que se empezaron a construir a



partir de 2003, promovidas desde el Estado bajo el marco del Programa Federal de Emergencia Habitacional. Para facilitar su conformación, el INAES dictó la resolución 2038/0312. Con la extensión de la actividad de ese tipo de cooperativas a otras áreas, mediante la implementación del Plan Agua más Trabajo iniciado en abril de 2004, del proyecto de los Centros Integradores Comunitarios iniciado en junio de 2004 por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y del Plan Manos a la Obra a partir de 2006, etc.

Sin perjuicio del gran avance que han tenido estos sectores en la sociedad, no ha sido así en la órbita del derecho. Ni las leyes, ni los jueces y muy escasos abogados se dedican a pensar la problemática. Hay una lógica que parte desde la realidad: trabajar en economía popular, hoy, es trabajar con personas en peor situación que un asalariado convencional.

Los bueno es que en la profundidad de este sistema económico, el de la autogestión y la participación colaborativa, aparece un incipiente lenguaje normativo, jurídico, en torno a la sistematización de las respuestas que deben satisfacerse entre las personas que maniobran dentro de estos ámbitos y de ellas con el resto de la sociedad.

Muchos operadores jurídicos reconocen un "derecho popular", un derecho provocado en las relaciones económicas y sociales que se van gestando a través de las experiencias de este tipo.

### **Un derecho popular para garantizar justicia**

La ciencia jurídica actual proviene de la antigua Roma. Más de 2000 años y muy poco ha cambiado. Las formas y los ritos son, con escasas variantes, casi los mismos.

Quizás será por ello que a muchas personas las formas jurídicas les resultan ilógicas o caricaturescas. Una imagen clara son las escenas del derecho anglosajón: hombres de

vieron al reclamar  
trabajadores de Honco  
la empresa. Hay contes  
la industria con cartelas y  
España. Se trata de 120  
idos durante los últimos  
o la empresa quedaron sus  
donar un seguro de dese  
clamo público y organiza

conflicto

sa es una



l calor

El calor

clamo de

de la Unión Obrera  
de la fundación "Honco  
Peasop Municipal con  
mantenidos de la Direc  
Incapacidad y ediles

El calor

peluca que leen libros enormes y buscan a través de las páginas una solución que está a la vista de los ojos de todos, pero que rara vez logran hallar. No estamos nada lejos de eso en el poder judicial que conocemos.

Lo que necesitamos de un "derecho popular" es la traslación de formas de resolución ciudadana al poder judicial. El diálogo es el primero. El derecho escrito impide la participación genuina de los actores, un nuevo derecho debe centrarse en el diálogo. Con ello profundizar todo el acceso a la justicia, simplificar sus formas, sus esquemas, la presencia del juez ante las partes, el pleno conocimiento de lo que está sucediendo. Seguidamente hay que pensar en la democratización del poder judicial, es imposible conseguir una verdadera justicia con un esquema administrativo captado por un grupo. Y también en su independencia, que es el combate contra la corrupción judicial que ha minado los tribunales del mundo.

### **Las reformas necesarias**

En nuestro país, una reforma integral del sistema judicial es indispensable. Por lo que se convierte en absolutamente necesario una modificación constitucional amplia.

La recepción de un derecho popular en la constitución, está ligado a la diagramación de herramientas concretas para el cuidado del medio ambiente, el consumo responsable, la aceptación de las formas autogestivas populares, el reconocimiento del cooperativismo, el acceso a la información y la cultura, etc.

En términos de instrumentos legales parece evidente la sanción de una ley de economía popular que contemple no solo a las cooperativas de trabajo y mutuales sino la más amplia gama de formas de colaboración entre los ciudadanos. Esta ley debería ponderar las economías regionales y prever formas de fomento estatal. En la norma podría proyectarse las formas de garantizar

ingresos básicos a los sujetos del sistema de trabajo autogestionado mediante la ayuda estatal, seguro de riesgos, jubilación, etc.

Por otra parte, es genuino el pedido de un subgrupo dentro de la economía popular, como lo son las fábricas y empresas recuperadas, de contar con una nueva ley de recuperación y sostenimiento de la empresa, que reemplace la vieja ley de concursos y quiebras del menemismo, que se mantiene casi intacta desde 1995. Con ello la derogación del Art. 247 de la ley de contrato de trabajo, que obliga a los trabajadores a soportar la reducción del 50% de su indemnización en caso de falencia.

## Colofón

Los operadores judiciales no somos los únicos obligados a democratizar nuestro ámbito, a trabajar en pos de hacer llegar una verdadera justicia a los más necesitados. La democratización de la justicia es una tarea de todos los ciudadanos.

En un mundo donde el poder de administración de los tribunales se ha ampliado enormemente, llegando las leyes a cubrir todos los ámbitos de la vida cotidiana, la necesidad de contar con instrumentos jurídicos que nos garanticen la libertad es una obra que debe encarar el conjunto del pueblo.

En la economía popular también debemos darnos esa discusión de manera profunda, desde el perfeccionamiento de centros de formación y en la intervención directa en la universidad pública. Sobre todo en facultades como la de derecho, cuyos planes de estudio no se han modificado en los últimos 40 años.

Lo que queda es congeniar la posibilidad de que la cultura popular se imponga y logre vencer los eufemismos de la norma jurídica, logrando transformar el poder judicial en una justicia para todos.

vieron al reclamar  
trabajadores de Río Negro  
de la empresa. Hoy contar  
la industria con cartelas y  
fábrica. Se trata de 120 em  
pidos durante los últimos 7  
o la empresa quedaron sus  
donde un seguro de deses  
como públicos y organiza

conflicto

sa es una

META  
EN L

calor

clamo de

de la Unión Obrera  
de la fundación "Río Negro"  
Palacio Municipal con  
representantes de la Direc  
municipalidad y ediles









# COOPERATIVA IMPOPAR



## Cooperativa Impopar Ltda..

*Fabricación, comercialización y venta de calefactores, termotanques y cocinas. Empresa Recuperada desde el año 2003. Entrevista con Carlos Rodolfo Patricelli (44 años) y Marcelo Gabriel "Chelo" Murrone (42 años)*

**Entrevistador (E) ¿Cómo era INPOPAR S.A antes de que ustedes formen la cooperativa? ¿Cómo era la relación entre los empleados?**

*Carlos Patricelli (Carlos):* Era una sociedad anónima. Los dueños no tenían una relación mala con nosotros, no era un mal ámbito de trabajo. Pero como muchos empresarios, buscaban su juego. No eran de invertir en tecnología, ni en maquinaria nueva, sino en ir reparando lo que tenían. Iban comprando otras cosas afuera y nunca invertían. Este fue el



gran problema de INPOPAR, se trabajaba bien pero no se invertía en la planta sino en la compra de campos.

**E: ¿Qué los llevó a darse cuenta que la empresa iba a quebrar?**

*Carlos:* El otro problema fue que decidieron comprar una empresa que estaba en convocatoria en Buenos Aires. Entonces empezaron a poner plata en un agujero negro y eso, en teoría, es lo que llevó a INPOPAR a endeudarse. Después los problemas económicos por los que atravesaba el país entre 2001 y el 2003 hicieron que todo termine cayendo. Lo que nunca se supo es si la empresa hubiera podido salir a flote, porque el propio dueño pidió la quiebra, no la pidió ningún acreedor.

**E: ¿Cuándo quebró INPOPAR?**

*Carlos:* El dueño un día fue al juzgado y declaró la quiebra. Todos los empleados estábamos de vacaciones. Cuando volvimos encontramos todas las puertas soldadas y la policía afuera.

*Chelo:* Nos advirtieron que ninguno podía ingresar y que teníamos que dirigirnos al muchacho que estaba encargado del personal, que él nos iba a informar cómo íbamos a hacer para cobrar. Fue un comunicado oral, nos quedamos





totalmente perplejos. Si bien sabíamos que la situación no era buena, tampoco esperábamos un final tan abrupto. Nos organizamos y quedamos en encontrarnos en la sede de la UOM (Unión Obrera Metalúrgica). Allí se nos comunicó en forma oficial que el dueño de la empresa había pedido su propia quiebra, que era insolvente, inviable. Éramos muchos trabajadores más que los que quedaron ahora. **Una vez oficializada la quiebra, decidimos formar una cooperativa autogestionada por los trabajadores.** Luego de unas semanas, nos pusimos de acuerdo para organizarnos. De buenas a primeras, todos nos quedamos en la calle y no cobrábamos nada; eso llevó a que algunos tuviesen que hacer changas para sobrellevar el momento, o realizar la gestión del fondo de desempleo.

**E: ¿Cuál fue la reacción de ustedes ante esta situación?**

*Carlos:* No tuvimos una mala reacción pero fue muy chocante, quedamos anulados. Venís a trabajar y encontrás todo cerrado. Te quedás sin empresa, sin laburo. Y lo primero que se te cruza por la cabeza es “¿qué hacemos para seguir laburando?”. **Era una situación muy problemática la de Argentina en el 2003, en ese tiempo había 50 empresas suspendidas.** Fue una situación complicada y muy chocante.

Tener una buena comisión interna, buenos delegados y buenos dirigentes de la UOM, como Walter Martín, nos ayudó a afrontar esa situación. Ellos colaboraron en conseguir abogados, contadores y en invitar y conseguir el apoyo de autoridades de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

*Chelo:* Durante el periodo de inactividad tuvimos que cuidar la fábrica. Nos íbamos turnando, había veces que algunos muchachos podían y otros no. Los horarios de guardia eran de cuatro horas más o menos, de lunes a domingo, a la madrugada y a la tarde. Una vez que entramos, que corroboramos que estaba todo en buen estado, tal como había sido dejado, empezamos a repartirnos las funciones y a trabajar. La custodia de la planta la hacíamos con la policía,



los primeros días la recorriamos por fuera, ya que no se podía entrar. La vigilancia nos llevaba a cuidar las instalaciones, y en cierta forma también a sentir más apego con el lugar de trabajo. No nos olvidemos que si una persona está fuera de su lugar de trabajo, en cierta forma también va buscando otro destino. Esa manera de juntarnos, de organizarnos y a su vez, de debatir los viernes en la UOM, nos llevaba a tener un cierto grado de unión. **Es bravo, es muy complicado vivir con pocos recursos, con una realidad que es muy difícil llevar adelante. En Tandil, la primera empresa recuperada fue la nuestra, no había experiencias en las que basarse, lo nuestro fue muy innovador.**



*-Según el IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina, del año 2014, elaborado por el Programa Facultad Abierta de de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA, las empresas recuperadas en Argentina son hasta esa fecha 311, distribuidas en todo el territorio nacional, ocupando a 13462 trabajadores. El informe completo está disponible en el siguiente enlace:*

[www.recuperadasdoc.com.ar/Informe\\_IV\\_relevamiento\\_2014.pdf](http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informe_IV_relevamiento_2014.pdf)

### **E: ¿Cuántos trabajadores tenía INPOPAR S.A.?**

**Carlos:** Éramos 67 en la sociedad anónima. Ahora somos 22. Cuando se formó la cooperativa todos los empleados de la empresa entraron como socios. El proceso de formación de la cooperativa trajo un desgaste y un perjuicio económico. Hubo gente que no pudo aguantar la situación porque no se cobraba. Es bravo volver a tu casa y decir "no hay esto o aquello para los chicos". Hay que salir a buscarlo. Y esto a muchos los superó.

**Chelo:** Desde el primer momento hubo algunos que decidieron no continuar. Fueron cuatro o cinco, que venían arrastrando el desgaste de trabajar bajo relación de dependencia y los llevó a decir: "Esto es un punto final". Los demás continuamos, pero con el paso del tiempo otros fueron retirándose, encontrando nuevos horizontes, y eso nos llevó a que recién en diciembre de 2003 pudiéramos entrar a la

fábrica, con la autorización de la justicia.

No quedó ningún ingeniero de la etapa en que trabajábamos bajo relación de dependencia, se retiraron todos, pero gracias a la ayuda de la Universidad Nacional del Centro de Buenos Aires, pudimos acercarnos a la firma de los ingenieros, que venían, corroboraban los planos y demás, porque de otra manera no se puede producir, alguien tiene que poner la firma. En aquel entonces estaba de Rector Néstor Auza, que fue una gran ayuda, eso lo recalco. Hasta nos facilitó acceder a unos medicamentos



para unos compañeros que tenían problemas de salud.

**E: ¿Vos por qué te quedaste, Carlos?**

*Carlos:* Yo era dirigente de la UOM y fui delegado de la empresa desde los 20 años. Mi mentalidad es distinta, sé lo que quiero. **Si a los 20 años era delegado y peleaba por la gente, ahora sigo teniendo muy clarito lo que quiero y donde tengo que estar.**

**E: Cuando se encontraron con la planta cerrada y las puertas soldadas, ¿alguno de ustedes tenía en la cabeza la experiencia de otras empresas recuperadas?**

*Carlos:* No, la verdad que no. Todo surgió así porque ya se venía hablando en la comisión interna que si INPOPAR en algún momento flaqueaba o iba a la quiebra, nos quedábamos con la empresa. A los delegados se les dijo: "Acá no se saca nada. Cada vez que salga una pieza o una

matriz a reparar, tiene que ser remitado. La comisión interna del sector tiene que saber a dónde va esa matriz, para controlar que vuelva". Por eso no se pudo realizar el vaciamiento de la empresa, como ha pasado muchas veces en otras fábricas en las cuales los dueños quieren quedarse con la planta y los trabajadores se quedan con una cáscara de nuez, adentro no está la fruta. Eso pasó en más de una empresa, pero acá no.

**E: En este proceso de recuperación, ¿la familia apoyó?**

*Carlos:* No solo estuvo el apoyo de las familias de cada uno,



sino también de la sociedad de Tandil que colaboró con rifas, con bonos solidarios, haciendo eventos y acompañándonos. Mucha gente nos ayudó, me animaría decir que todo Tandil.

**E: ¿Los sindicatos apoyaron?**

*Chelo:* Sí. La UOM fue de gran ayuda. Prestándonos su sede, sus instalaciones y también permitiéndonos acceder a alimentos. Tan sólo podíamos vivir con el fondo de desempleo, que en forma paulatina se iba achicando y que en aquel entonces era de 300 o 400 pesos. Era todo un drama.

**E: Cuando entraron a la empresa por primera vez, ¿con qué se encontraron? ¿qué sensación tuvieron?**

*Carlos:* No encontramos todo igual. Uno quiere encontrar todo igual pero no es así. Lo que uno quiere es entrar y que esté todo como el último día, pero la realidad te pega una



cachetada. Tuvimos que reparar el 90% de las máquinas porque se oxidaron. Son máquinas muy delicadas. Se tuvieron que reparar, aceitar, acomodar las máquinas y todo esto nos llevó meses. Hay otras máquinas que arrancaron y zafamos en el momento, pero después tuvimos que hacer una reparación desde cero, porque se oxidaron por adentro. Las pusimos a trabajar sabiendo que después se iban a hacer pedazos y que íbamos a tener que armarlas a partir de cero. Esa fue una decisión de todos.

*Chelo:* Desde agosto hasta diciembre de 2003 teníamos la costumbre de reunirnos los viernes en la sede de la UOM, donde se debatían los temas que iban surgiendo. Eso generaba un clima de ansiedad, pensábamos todo el tiempo cuándo íbamos a entrar a la fábrica, qué íbamos a hacer, con qué nos íbamos a encontrar. Eso nos llevó a un desgaste muy grande.

Cuando entramos, tuvimos que asumir que solo estábamos nosotros, que la culpa ya no era del que nos había perjudicado y nos decíamos: "Vamos a organizarnos y vamos a comenzar", porque lo que quedaba por delante era una tarea bastante complicada. Fue un año difícil el 2003, al igual que comienzos de 2004. La realidad económica en el país era bastante mala. Luego de entrar surgieron los debates típicos: los horarios de trabajo, las producciones, la rotación del personal, ver cómo organizarnos, etc. Vale la pena aclarar que no estábamos preparados de ninguna manera, si bien vivíamos una situación de desgaste previo a la quiebra, uno no esperaba que todo se iba a dar en ese momento.

**E: ¿Cuánto tiempo pasó desde que se encontraron con esas puertas soldadas hasta conformar la cooperativa?**

*Carlos:* IMPOPAR empezó a trabajar como cooperativa en enero de 2004.

*Chelo:* Es importante aclarar que antes la empresa se llamaba INPOPAR: Industria Nacional Popular Argentina. Para seguir en el mercado y no perder ese nombre, le cambiamos solo la N por la M: Industria Metalúrgica Popular

Argentina. Y así fue más fácil mantener la firma comercial.

**E: ¿Cómo se organizaron para volver a trabajar?**

*Chelo:* Una vez que entramos, hicimos el trabajo de limpieza y mantenimiento. También hubo que poner en funcionamiento el aparato productivo, y sobre todo organizarnos.

*Carlos:* Para trabajar fue fácil porque todos sabíamos hacer el trabajo. El tema era "quién manejaba arriba", quién hacía los contactos devuelta.

En esa etapa surgió el mayor desastre para nosotros, porque estábamos acostumbrados a trabajar, no a dirigir. Entonces cuando vos decís: "Vamos a hacer equipos, hay que comprar chapas". Empezás a llamar en nombre de INPOPAR, y te dicen "No, INPOPAR me debe un millón de dólares. Además INPOPAR quebró, ¿ustedes quiénes son? ¿Una cooperativa? ¿y quiénes son los dueños? ¿Los trabajadores? Llama dentro de cuatro años..."

¿Quién te va a vender un kilo de chapa si INPOPAR dejó a todos en banda? Llamábamos a SIDERAR y nos pasaba esto. Imaginate que ya hace once años que estamos trabajando como cooperativa y aun no nos vende nada. Pero bueno, nos fuimos haciendo, hablando con contadores, con tipos que estaban en la compra, que nos fueron dando una mano.

*Chelo:* Con el paso del tiempo se generó confianza y a partir de ahí se logró tener una relación comercial como toda empresa; porque se tiene que tener ese sentido comercial donde cada uno se tiene que llevar su dinero a casa, pero al mismo tiempo no podemos descuidarnos y olvidarnos de la función social: tenemos que recuperar a los propios trabajadores pero no podemos exacerbar todo en función de lo material sino también en función de la solidaridad, de ayudarnos, de pensar en función de todos. A veces ese compromiso es aún más desgastante.

**E: ¿Cómo se pusieron de acuerdo para ver quién iba "para arriba"?**

*Carlos:* Eso se vota cada tres cierres de balances. El año que viene es el tercer cierre, o sea que se tiene que elegir otra vez un Consejo de cinco personas. No se elige un presidente sino





cinco consejeros que después se reúnen y eligen quién va a ser el presidente, el tesorero, el secretario y los dos vocales.

### **E: ¿Cómo fue la primera vez que tuvieron que hacer eso?**

**Carlos:** La cooperativa se conformó muy rápido, fue muy fácil. La primera decisión se tomó en la UOM, las reuniones eran allí. El dirigente en ese momento nos hizo todo fácil, nosotros nos ahogábamos en un vaso de agua y él necesitaba un océano para ahogarse. Era fácil porque nos decía cómo hacer las cosas y salían bien, entonces agarramos mucha confianza. Cuando fuimos a conformar la cooperativa se armó un poco de despiople porque era bravo tener que elegir cinco compañeros que iban a ser los que iban a dirigir. Entonces vino Walter (de la UOM) y nos dijo: "¿Por qué se complican tanto si ustedes ya han elegido democráticamente a los delegados y a la comisión interna? ¿por qué no siguen así? De los delegados que eligieron para la comisión vean cuáles están más capacitados y si todos se ponen de acuerdo que sigan ellos". Era cierto que se había elegido democráticamente el delegado, pero algunos no querían. Así que quedaron dos o tres delegados y dos o tres que estaban por subir porque había elecciones.

### **E: ¿Cuánto tiempo pasó desde el momento en que les cerraron las puertas hasta que empezaron a producir y generar excedentes?**

**Carlos:** Nosotros empezamos a trabajar en enero de 2004 y tuvimos réditos económicos ahí nomás, porque veníamos con un convenio de 7000 calefactores que se lo presentamos al juez cuando nos entregó la planta. Con ese proyecto adentro, los bancos que eran los más complicados, también dieron un cierto aval. El 90% de los acreedores eran empresas satélites de INPOPAR, y hoy en día trabajan para nosotros. Lo que querían los acreedores en ese momento no era la plata que se



#### **¿Qué es una cooperativa?**

*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.*

debía, porque no la iban a poder cobrar. Lo que querían realmente era seguir trabajando; no romper los engranajes, que todo siguiera girando bien. Si todo seguía como estaba en ese momento, es decir cerrado, no iban a poder cobrar ni la deuda vieja, ni poder laburar tampoco. Así que nos dieron el aval para trabajar. No lo hicieron porque fueran buenos. Si pagás como nosotros, en término, sos el mejor. Pero si mañana le debés un cheque, sos el peor. Eso lo tengo bien en claro después de once años. Por eso para mi el proveedor es proveedor y punto. Me traes, te pago un servicio y ya está. Antes eran todos amigos y después terminaron todos como terminaron.

**E: Con todo lo que tuvieron que arreglar y acomodar al inicio de la recuperación, seguramente durante mucho tiempo tuvieron que trabajar en jornadas más largas, ¿es así?**

*Carlos:* Si, laburamos mucho hasta organizarnos, hoy estamos trabajando ocho horas de lunes a viernes. Los años te van dando la experiencia para saber dónde tenés los cuellos de botella. Por ejemplo ahora hacemos la producción de lo que va a ser un cuello de botella el año que viene, las piezas críticas que le llamamos. Sabemos que las tenemos que hacer ahora. La experiencia nos fue organizando, hoy sabemos que si las prensas son un problema porque es una máquina muy lenta, la hacemos laburar y vamos a terminar con cinco o seis mil soportes antes de las vacaciones y después lo otro lo hacés tranquilamente. Sino el año que viene estamos al horno.

*Chelo:* Había que generar un cierto grado de regularidad, en cierta forma recuperar la forma de trabajo de la etapa de la sociedad anónima. Es decir tener un ingreso fijo y de ahí organizarnos. Al mismo tiempo no se podía descuidar para nada la inversión. **Por lo tanto, con esa realidad social y económica que nos estaba atravesando, cada uno de nosotros agudizó su ingenio, de tal forma de que no dependiéramos solamente del trabajo a fasón, sino también invertir para poder generar nuestro propio producto** Se viajó con nuestros planos a buscar las firmas de un ingeniero

que nos aprobara las distintas modificaciones y mejoras. El dinero ganado había que destinarlo para eso, para producir lo nuestro, con un pequeño stock y ofrecerlo a aquellos locales que antes le compraban a INPOPAR.

Había que organizarnos para viajar y poder vender. Había compañeros que tenían vehículos y podían recorrer negocios y ofrecer el producto. Realizábamos turnos rotativos, excepto los muchachos del consejo que estaban encargados de la parte administrativa.

### **E: ¿Cómo organizan las vacaciones?**

*Carlos:* Durante enero cerramos todo el mes. Para nosotros es un mes muerto, es el mes de más calor, no le vendés un calefactor a nadie, entonces salimos y descansamos bien. En realidad tendríamos que tomarnos 21 días pero tenemos en claro que somos dueños y laburantes, entonces como dueños nos tomamos un mes y sabemos que cuando arrancamos en febrero, si tenemos que entregar más equipos, tenemos que ser más responsables y esa responsabilidad pasa al laburante, que somos nosotros mismos. Nos tomamos un mes porque una semana de más no nos afecta en nada y descansamos mejor. Después sabemos que si nos tenemos que quedar 12, 14 o 15 horas hay que hacerlo.

### **E: ¿Cómo es eso de sentir que sos el jefe y además el laburante?**

*Carlos:* Si lo que querés saber es si me gusta estar acá, la respuesta es no, para nada, a mi me gustaría estar en la planta. No me gusta hacer el trabajo de los números y todo eso, aunque sí me gusta pelear con los proveedores y bajarles los precios. El tesorero recién viene del sector de pintura y mañana hay que laburar las chapas y voy yo. Acá ninguno se escapa de trabajar, en realidad lo hacemos con gusto.

**E: Ustedes vivieron el vaciamiento, vivieron la quiebra y luego recuperaron su fuente de trabajo. Pusieron de vuelta a funcionar la fábrica, demostraron que es posible otra forma de organizar el trabajo, que la cooperativa funciona sin los patrones. Resolvieron el ingreso de 22 familias e incluso hay otras familias que viven gracias a que la fábrica volvió a trabajar. Entonces: ¿Qué otra cosa hay en sus corazones, en su conciencia, al haber**



## recuperado el trabajo y qué otras cosas depositan acá en función de todo lo que vivieron?

**Carlos:** Yo pienso más hacia afuera que hacia adentro de la cooperativa. Me pongo a pensar por qué no se forman más cooperativas, que son un muy buen sistema, y más cuando la formás desde cero, solo se necesitan cinco o seis chicos, y que vaya creciendo, a medida de que requieran más mano de obra.

Veo empresas grandes de Tandil que pintan los postes de luz o arreglan veredas y digo: "¿por qué no hacen una cooperativa?" Pero bueno tiene que salir de la misma gente. Acá la vigilancia la realiza una cooperativa de Bahía Blanca, son trabajadores como nosotros. Pero yo quiero que sean de acá, quiero que la Municipalidad, la Universidad, el Hospital, o las empresas privadas como Carrefour me contraten a mí que soy de Tandil. Todo lo que hacen las empresas tradicionales que se lo den para que lo haga una cooperativa y que compitan realmente.

**Chelo:** Te soy sincero, extraño a los compañeros que se fueron, eran como medio compinches y sin esos muchachos es difícil llevar todo adelante. Algunos nos casamos, formamos una familia y de eso hay que estar orgulloso. En aquel entonces nos costaba creer que esto iba a andar, pero con el paso del tiempo me sorprendí. Este lugar tan grande lo llevamos adelante nosotros y eso es admirable. Lo llevamos adelante día a día, cada uno con su esfuerzo, porque uno deja mucho acá para que esto continúe, por necesidad, porque es nuestra fuente de trabajo.

 Parque Industrial Tandil - Parcela 4 A - Tandil

 Telfax +54 249 445 0010

 <http://www.inpopar.com/>

**E: ¿Qué significa para ustedes IMPOPAR?**

*Carlos:* Para mí es una familia. Con el Pelado (compañero de la cooperativa) hace 22 años que estamos juntos. Nos rajamos a puteadas, imagínate que un día lo desmayé de un trompada jugando: es mi familia, me levanto temprano y sé que voy a tomar mate con el Pelado. Somos una gran familia, porque la situación es totalmente distinta a lo que era cuando todo esto era una sociedad anónima, ahora vos sabés cuáles son los problemas de cada familia, estás pendiente de a quién le podés dar una mano. Esto te lleva a ser más solidario. **Hoy estamos acá pero somos 22 socios, 22 compañeros y 22 amigos. Yo veo una familia, que tiene 22 familias adentro.**

*Chelo:* Es mi vida. Salí de la escuela técnica en diciembre del año 1992 y al poco tiempo entré acá. Y ya son 21 años de mi vida trabajando acá. Cuesta pensar que ha pasado tanto tiempo, toda una vida y también la vida de otros muchachos, no soy el único. En este reportaje estoy yo, pero estamos todos.



# Obreros intentan rescatar la metalúrgica Ronicevi

PROYECTAN FORMAR UNA COOPERATIVA Y EVITAR EL REMATE ♦ LA FIRMA PRESENTA LA QUIEBRA Y SE TRAMITA EN OLAVARRÍA

Obreros metalúrgicos se reúnen ayer en la puerta de Ronicevi para exigir "el vaciamiento de la fábrica" y reclaman que la Justicia de lugar al presente para evitar una cooperativa de trabajo, en caso de ser establecido por la nueva Ley de Quiebras.

La emblemática plaza ubicada en avenida Pálidos suspendió la producción en febrero, cuando le cortaron los servicios de energía eléctrica y gas. A partir de entonces, algunos trabajadores se agruparon a discutir el cierre definitivo.

Fábrica y Cooperativa del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

"Hace un pedido de un millón de 25 millones de pesos por mes, que es lo que él desea que nosotros para nosotros. Así que nos ponemos en contacto con los trabajadores. Se armó un movimiento en su momento, así sabían que estaba la quiebra", señaló Nicolás Herrera.

Al llegar a la empresa de la imprenta, el Estado en la última ayuda al empresario. "Uno de los críticos que tiene (Leonardo) Marrovecchio es que nadie se refirió al problema de la fábrica de una sola vez o respuesta automática al pedido que el estado le hizo. Pero era una cuestión de averiguarlo para poder saber que era imposible de una convocatoria", agregó.



Toda el contacto con la prensa, los obreros ingresaron a hablar con el grupo de Roni

TEMEN UN VACIAMIENTO DE LA FABRICA

## "Puede salir todo bárbaro, pero entrás y no tenés nada"

Con el vaciamiento de Ronicevi  
Sábado 11 de agosto de 2012

Buenas expectativas  
...relativas y afe

hago, pero está y no tenés nada...  
...que "no estamos en un...  
El Eco de Tandil

# Los trabajadores le pidieron a la jueza de Olavarría la tenencia de Ronicevi

EL PRESIDENTE DEL MOVIMIENTO DE FABRICAS RECUPERADAS LOS ASESORO EN LA PRESENTACION ♦ PRE TENDEN CUSTODIAR LOS BIENES HASTA QUE SE FORME LA COOPERATIVA ♦

Lunes 20 de agosto de 2012

DIJO CARO TRAS REUNIRSE CON LOS EX EMPLEADOS DE RONICEVI

## "Trataremos de que los trabajadores recuperen los bienes cuanto antes"

Y RESALTO QUE SE TRATA DE UNA QUIEBRA "BASTANTE FRAUDULENTO" ♦ LA SINDICA RENUNCIO A LA RAIZ DEL MOVIMIENTO DE LOS OBREROS ♦

En última de la firma Ronicevi y sus abogados hicieron una reunión con Luis Alberto Caro, el presidente del Movimiento Nacional de Fábricas Recuperadas por los Trabajadores, quien estuvo presente en Tandil para dar una charla sobre la nueva Ley de Quiebras.

Al finalizar la presentación...

...cómo pueden recuperar todos esos bienes para poder ser rematados y, paralelamente, iniciar la cooperativa y que comience a producir, que sea también su dar un mayor valor a la empresa, tomando el beneficio de poder tener trabajo."

"Bastante fraudulento"



Jueves 18 de octubre de 2012



...del movimiento de las fábricas recuperadas...  
...se acercaron hasta Diego y Ronicevi y una vez...

El Eco de Tandil

# Instituciones respaldaron a trabajadores de Ronicevi que aguardan el dictamen judicial

SE REUNIERON EN LA FABRICA Y PIDIERON QUE SE ACORTEN LOS PLAZOS TENDIENTES A GESTIONAR LUZ Y GAS ♦ NECESITAN PONER EN MARCHA LA MAQUINARIA PARA EVALUAR LAS CONDICIONES DE PRODUCCION ♦ EL SUBSECRETARIO DE ACCION COOPERATIVA...



Jueves 25 de octubre de 2012

El Eco de Tandil

# La Justicia ordenó conectar la luz y el gas para que arranque la cooperativa Ronicevi

AHORA AGUARDAN EL OFICIO PARA EFECTUAR LOS TRAMITES ANTE LA USINA Y CAMUZZI ♦ LA JUEZA ESEVERRI PRIORIZO LA CONSERVACION DE LA EMPRESA, EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL Y EL

...de activar recursos para que puedan arrancar de inmediato. Hasta el momento, todo queda te

...de este nuevo, el comité olavarrés de Ronicevi. Desde la cooperativa destacan que para "de inmediato comen





LUEGO DE UN AÑO

De la mano de la cooperativa, Ronicevi volvió a fundir

# NUEVA ERA NET

INICIO LOCALES POLICIALES DEPORTES SOCIALES PROVINCIALES NECROLOGICAS CONTACTO



NUEVO DICTAMEN

La justicia otorgó la tenencia de Ronicevi a sus trabajadores



QUEDA A CARGO DE LA COOPERATIVA

La Justicia dictó la expropiación definitiva de Ronicevi



A TRES AÑOS

Recuerdan aniversario de la recuperación de Ronicevi

Jueves, 13 de Agosto de 2015 | 18:43 hs

“Si tuviese que elegir me quedo siempre con la cooperativa. Trabajás para vos y más tranquilo. En una empresa vos cumplís un horario y nada más, acá hay más compañerismo.”

Roberto

# COOPERATIVA RONICEVI



## Cooperativa de Trabajo Ronicevi

Empresa metalúrgica recuperada desde el año 2012.

Entrevista con Roberto Jorge Pernía (67 años)

### **Entrevistador (E): Roberto, contanos un poco de tu historia y la de empresa Ronicevi.**

*Roberto:* Me llamo Roberto Jorge Pernía y hace 52 años que estoy en la empresa Ronicevi. Entré el 26 de febrero de 1962 a los 14 años siendo cadete. Después fui pasando por distintas partes de la empresa: tornería, perforación, mecanizado o prensa. En 1963 la empresa estaba en la calle Uriburu 525, después se mudó a 9 de julio 1236 y finalmente en el año '67 se compró un terreno en Falucho 950, donde continúa la fábrica actualmente. En ese momento ya éramos



más de cien personas trabajando. Hasta 1992 siempre trabajamos con los mismos dueños, Nicodemo Vicente Marcovecchio y Rodolfo César Masone.

Marcovecchio y Masone eran gente muy buena, que no te regalaba nada pero te pagaba siempre en fecha.

En el año 1989 llegamos a ser 480 personas trabajando, en tres turnos. Era un monstruo esto, trabajábamos para todas partes del mundo: Alemania, Turquía, México, Estados Unidos, Venezuela, Inglaterra. Llegábamos a hacer 3000 tapas de cilindro por mes.

Después llegó la tecnología y empezaron a sacar gente.

Para el año 1992/1993 se retiraron los dueños viejos y agarraron la conducción de la empresa los hijos. Ahí comenzaron los primeros problemas.

En el año 2000 hubo tensiones con la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y uno de los socios, Masone, se retiró. En ese momento, hicimos un paro que duró cuatro meses. En enero de 2001, cuando arrancamos a trabajar de nuevo, éramos 60 personas.

Llegamos hasta el 2008 con muchos problemas, mal pagos sobre todo.

En noviembre de 2008 fue la última quincena que cobramos. El





hijo de Marcovecchio dejó de pagarnos, no nos hacía los aportes, ni pagaba los servicios. Ahí es donde nos juntamos con los compañeros y decidimos empezar a formar la cooperativa. Eso fue en agosto del año 2012.

**E: ¿Cómo fue el proceso de recuperación de la planta?**

*Roberto:* Éramos alrededor de 18 personas que comenzamos con la idea de la cooperativa y buscamos a todos los que se quisieran sumar. Había uno de los integrantes que venía a las reuniones que era medio botón, porque después de estar con nosotros iba y le contaba todo lo que hablábamos a los patrones.

El lunes 8 de agosto de 2012 teníamos pensado ir a tomar la fábrica. Este tipo fue y le contó a los jefes. Lo que pasó entonces es que fueron el fin de semana a la fábrica, entraron y empezaron a cargar un montón de cosas en un camión para vaciarla. Fue para hacer maldad solamente. Nos inutilizaron la mayoría de las máquinas, se llevaron muchas cosas que eran caras, cosas que sale mucha plata recuperar. Ese tema está en la Justicia ahora y va a llevar su tiempo. Después de eso, nos vinimos y nos plantamos acá, en la fábrica, para que no se lleven más cosas.

**E: ¿Cómo surgió la idea de formar la cooperativa?**

*Roberto:* La iniciativa la teníamos todos, pero los más viejos (López, Noveli y yo) fuimos los que nos movimos y arrancamos. Fuimos a ver al intendente Miguel Ángel Lunghi pero no nos quiso ayudar porque el dueño le debía muchos impuestos. Con la Usina dimos una pelea grande a través de cautelares de la justicia y con movilización para lograr la habilitación de la luz. Por otro lado, del gas nos dieron solamente en algunas partes de la fábrica.

**E: ¿Qué trabajadores se sumaron a la iniciativa?**

*Roberto:* Todos operarios y uno de los jefes que está hoy en día y es el presidente de la cooperativa. Nosotros invitamos a todos a que se sumen, no había problema. El trato entre todos es bueno, hoy en día no hay diferencias, somos todos uno.

**E: ¿De quiénes recibieron apoyo?**

**Roberto:** Tuvimos mucho apoyo de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y de los chicos del Movimiento Evita que nos dieron una mano grandísima. Si no fuese por ellos no hubiésemos arrancado, ya que el sindicato no nos apoyó en nada.

En el 2000, Marcovecchio, para no tener delegados acá y no tener problemas con la UOM, nos hizo renunciar al sindicato. Lo hicimos con tal de laburar, pero era otra trampa de él. Nos dijo: "Ustedes laburan y cuando hay aumento lo van a tener"; pero si había un aumento de 20 o 30% nos daba el 2 o el 3%. Estábamos en 2001-2002 y hacíamos lo que podíamos porque no había laburo para nadie y menos para nosotros que ya teníamos 50 años.

En 2012, cuando ya teníamos en proceso la cooperativa, fuimos a la Usina después de dar unas cuantas vueltas y con la jueza de por medio nos dieron el ok para que nos den la luz.

Una vez que tuvimos la luz y el gas comenzamos a producir.

Empezamos a tocar la puerta de los viejos clientes para vender.

Teníamos que trabajar con la plata en la mano porque los clientes y proveedores no nos tenían confianza. Para juntar fondos hacíamos shows con bandas de rock, bingos, loterías y así pudimos comprar materia prima para producir.

**E: ¿Cuál fue el rol de la familia en todo este proceso?**

**Roberto:** La familia apoyó mucho, porque estábamos todos comprometidos en la misma causa.

**E: ¿Cómo fue la situación con aquellos compañeros que no se quedaron para avanzar con la cooperativa?**

**Roberto:** Los que se fueron explicaron el por qué. Se fueron porque consiguieron otro laburo y al final quedamos 47. Igual ahora el que tiene alguna changa la hace. De los que se fueron no volvió ninguno. Si esto anda bien sabemos que



Para conocer más detalles sobre el funcionamiento interno de una cooperativa, en el siguiente enlace se puede acceder al llamado **ABC Cooperativo**:

[www.participacionciudadana.gba.gov.ar/pdfs/ABC%20PDF.pdf](http://www.participacionciudadana.gba.gov.ar/pdfs/ABC%20PDF.pdf)



pueden volver en cualquier momento y nosotros los recibiríamos sin problemas, porque son gente buena.

**E: ¿Pensó en algún momento en abandonar el proceso?**

*Roberto:* No, sigo firme acá. Por la gente joven que hay, para darle una mano desde mi experiencia. Cuando esto esté todo encaminado pienso retirarme. Hace 52 años que trabajo acá y estoy medio cansado. Yo ya soy jubilado pero igual sigo trabajando para apoyar a los compañeros.

**E: ¿Cómo es el clima de trabajo ahora, en la cooperativa, comparado con el momento en que estaban bajo patrón?**

*Roberto:* Ahora hay más compañerismo. Laburamos todos juntos y vamos para el mismo lado, conscientes de que somos todos dueños. "Si no laburás no ganás"

**E: ¿Cómo resolvieron el tema de la gestión de la empresa?**

*Roberto:* Incorporamos una compañera, Jazmín, que se ocupa de ese tema. También tenemos el apoyo del Ingeniero Enrique Lalloz que llegó de la mano de la Universidad. Nosotros fuimos a buscar esos apoyos porque no sabíamos cómo manejar esa parte de la empresa.

Estamos bien organizados. En la oficina de personal se reciben los pedidos, lo consultamos con el presidente y nos reunimos para decidir entre todos qué es lo que vamos a hacer.

**E: ¿Cómo deciden hacer los retiros de los excedentes que tiene la cooperativa?**

*Roberto:* Retiramos así: del monto total de plata para repartir en el mes, calculamos cuánto sale la hora de trabajo y cobramos dependiendo de las horas que cada uno trabajó. Hubo meses que no cobramos nada porque lo invertimos en insumos para producir.

**E: ¿La cooperativa realiza otras actividades?**

*Roberto:* Realizamos actividades adicionales como el taller-escuela que ahora ya se transformó en un Centro de Formación Profesional. Allí se enseña frezado, tornería y trabajo en el centro de mecanizado. Hoy en día vienen 40 chicos a la escuela, dos veces por semana, dos horas por día. Es raro, porque no tenía una noción de lo que es enseñar, yo





sé laburar, pero los chicos son buenísimos y se hace fácil enseñarles. La idea de la escuela, nace de la necesidad de los chicos por aprender para que el día de mañana, si necesitamos a uno de ellos, lo podamos llamar. En esos casos pasarían a formar parte de la cooperativa como un socio más. Hasta ahora entraron dos chicos de afuera y lo hicieron como socios.

**E: Si tuviese que elegir entre la cooperativa o la relación de dependencia nuevamente, ¿qué haría?**

*Roberto:* Si tuviese que elegir me quedo siempre con la cooperativa. Trabajás para vos y más tranquilo. En una empresa vos cumplís un horario y nada más, acá hay más compañerismo. Todos somos conscientes de que si queremos salir adelante tenemos que laburar, por ahí si alguno no está haciendo nada, con una cargada nos hacemos



**E: ¿Volverías a pasar todo el proceso de nuevo?**

**Roberto:** Es una experiencia, no quisiera pasar de vuelta porque fue difícil, pero bueno la tuvimos que vivir. Estuvimos mucho tiempo sin tener ningún ingreso. Pero cumplíamos el horario y hacíamos algunas cositas afuera, ya que no queríamos dejar por los años que venimos trabajando en la empresa. La municipalidad nos ayudó con un subsidio de 400 pesos y dos bolsas de alimentos que todavía nos siguen dando.

**E: ¿Qué significa Ronicevi para vos?**

**Roberto:** Con Ronicevi me compré un lote, me hice la casa, me compré un auto, no me puedo quejar. Al principio, cuando estaban los viejos ganábamos bien, pero trabajábamos mucho. En las buenas épocas laburábamos más y el patrón nos daba un premio. Laburábamos ocho horas por día, hacíamos cuatro horas extras y nos ofrecían sábado a la tarde cuatro horas y domingo de 4 a 12hs. Las hacíamos sábado y domingo y cobrábamos los lunes al 200%. Descansábamos el domingo a la tarde nomás. Para mi Ronicevi es mi casa, con tantos años se te hace carne.

☀ *Falucho 950 - Tandil*

@ *ronicevicooperativa@gmail.com*

f *Ronicevi Cooperativa*







EXISTEN  
**27.000**  
COOPERATIVAS  
**4.900**  
MUTUALES

06

**500.000**  
MONOTRIBUTISTAS  
SOCIALES  
**1.600**  
ORGANIZACIONES DE MICROCRÉDITO



05



**70%**  
DE LAS EXPLOTACIONES  
AGROPECUARIAS EN  
EN MANOS DE AGRICULTORES  
FAMILIARES QUE APORTAN EL  
**53%** DEL EMPLEO TOTAL  
DEL SECTOR

04

**600**  
FERIAS FRANCAS  
DE ECONOMÍA SOCIAL  
**100**  
ALMACENES Y  
MERCADOS POPULARES



03



**350**  
EMPRESAS  
RECUPERADAS  
Y AUTOGESTIONADAS  
POR LOS TRABAJADORES

02

LA ECONOMÍA SOCIAL  
REPRESENTA  
**+ DE 1 MILLÓN**  
DE PUESTOS DE TRABAJO  
**Y EL 10 %**  
DEL PBI



01

## Diferencias entre una empresa tradicional o de capitales y una empresa cooperativa de trabajo

	<b>Empresa tradicional o de capitales</b>	<b>Empresa cooperativa de trabajo</b>
<b>Idea base</b>	<i>El capital económico es el factor principal y los demás factores están subordinados (o sea, sometidos) a este.</i>	<i>El trabajo y la ayuda mutua son el factor organizador, además todos tienen derechos y deberes iguales. Es central las personas y su desarrollo.</i>
<b>Capital Inicial</b>	<i>Lo aportan los dueños y/o accionistas.</i>	<i>Los asociados aportan cuota social (capital) y trabajo.</i>
<b>Propiedad</b>	<i>Uno o varios dueños.</i>	<i>Todos los que trabajan son sus dueños, y son socios/trabajadores.</i>
<b>Finalidad</b>	<i>Exclusivamente comercial.</i>	<i>Maximizar las ganancias comercial y social. Proveer una fuente de trabajo y condiciones más convenientes. Mejorar la situación social.</i>
<b>Relación capital / trabajo</b>	<i>Separación entre capital y trabajo. El trabajo está al servicio del capital y este impone sus condiciones.</i>	<i>Unidad entre capital y trabajo. El capital está al servicio de la producción.</i>
<b>Relación capital / empresa</b>	<i>Hay relación de dependencia. Hay subordinación jurídica, económica y técnica del trabajador hacia la empresa.</i>	<i>Relación participativa y autogestiva: el trabajo y la gestión de la empresa no están separados.</i>
<b>Distribución de ganancias</b>	<i>Las ganancias son de los dueños, es en proporción al capital aportado.</i>	<i>Los excedentes se reparten entre todos los asociados en proporción al esfuerzo aportado y la responsabilidad asumida.</i>
<b>Decisiones</b>	<i>Sólo los dueños deciden.</i>	<i>El colectivo es el que decide a través de la Asamblea. Participación democrática: 1 socio, 1 voto.</i>



vieron presentes El Eco de Tandil lunes 10 de febrero de 2010

# Una veintena de empleados de una fábrica de cerámica reclama el pago de salarios adeudados

Se mantuvieron una audiencia en el Ministerio de Trabajo y protestaron en las calles. Piden que Cerámica Tandil regularice los salarios adeudados y se agilice. Los empleados aseguran que hoy están de paro hasta que llegue la solución.



El Eco de Tandil

El Eco de Tandil Viernes 19 de febrero de 2010

# No hubo acuerdo y continúa el paro en una fábrica de cerámica

Las partes no acordaron en la delegación del Ministerio de Trabajo. Los 21 empleados mantienen la medida de fuerza y la empresa inició el trámite de procedimiento preventivo de crisis.



El Eco de Tandil

# Sin acuerdo entre las partes, se pasó a un cuarto intermedio en el conflicto de Cerámica Tandil

Las partes de espera hasta el jueves de la semana próxima como fecha límite. Se reanuda la conciliatoria en el Ministerio de Trabajo. Buscan alternativas para cada vez cerrar más puertas. La posibilidad de tomar una medida de fuerza que tenga un principio de negociación.

# Los trabajadores de Cerámica Tandil piden una solución al prolongado conflicto con la patrona

Los trabajadores de Cerámica Tandil piden una solución al prolongado conflicto con la patrona. Piden una solución al prolongado conflicto con la patrona. Piden una solución al prolongado conflicto con la patrona.

El Eco de Tandil

# Pidieron la quiebra de Cerámica Tandil y afirman que los dueños buscan "hacer daño"

Así se expresó el abogado de los trabajadores, Miguel Ibarfucia. Descartó el juicio laboral por la demora que traería aparejado el proceso.

Los empleados de Cerámica Tandil pidieron la quiebra de la firma, en su último capítulo del conflicto que mantienen la protesta hasta hoy.

El abogado del Departamento Judicial de Avellaneda, instancia superior jurisdiccionalmente inferior a la Corte Suprema, descartó el juicio laboral. En su último capítulo, Recien...





# Operarios de la ex Cerámica Tandil suman respaldo local y provincial para su rescate

Gremios que integran el Consejo de la Producción y siguen el caso se entrevistaron con el responsable del Instituto Provincial de Acción Cooperativa. Paralelamente, en el Municipio asesoran para culminar un plan de negocios a seis meses, que permita buscar financiamiento.

Trabajadores de la ex Cerámica Blanca, Tandil

## VOZ DE TANDIL

entó en el Ministerio de Trabajo y el proyecto para reactivar la ex Cerámica Blanca

Locales  
07/09 | 08/10/2010

### Trabajadores de Cerámica recibirán subsidio personal de 7.000 pesos y apoyo para reimpulsar la producción

Apertura de la ex Cerámica Blanca, Tandil

Sábado 16 de octubre de 2010

### Los trabajadores de Cerámica Blanca acordaron con los propietarios y pueden usar las máquinas

El Eco de Tandil

abogados de ambas partes negociaron un permiso "provisorio" para que la cooperativa pueda utilizar las maquinarias de la ex Cerámica Tandil. Los trabajadores deben conseguir 22 mil pesos para...

El Eco de Tandil

Sábado 15 de enero de 2011

# Con un emotivo acto, quedó oficialmente inaugurada la cooperativa Cerámica Blanca

Ayer, la planta ubicada en el Parque Industrial reabrió sus puertas, ahora como cooperativa. Estuvieron presentes familiares, autoridades locales y provinciales, que apoyaron al grupo de trabajadores durante el proceso de recuperación de las fuentes de empleo.

Después de varios meses de gestiones y esfuerzos, finalmente quedó inaugurada la cooperativa de trabajo Cerámica Blanca, que ayer abrió sus puertas y puso en marcha formalmente la producción. La cita tuvo lugar después del mediodía en la planta ubicada en el Parque Industrial que anteriormente perteneció a la firma Cerámica Tandil, y participaron el intendente Miguel Langua, autoridades comunales, provinciales, gremiales y concejales, que sumaron su apoyo y colaboración para la reactivación

"En este día tan especial, nos sentimos orgullosos y satisfechos por mostrarle a todos el resultado de nuestra lucha por nuestra fuente de trabajo". Pero también "señalamos algunos pocos días de comienzo a este desafío, que se llaman adelante esta cooperativa. Sabemos que no nos espera un futuro fácil, pero no dejamos los brazos". Luego, recordó los obstáculos que debieron sortear a lo largo de los meses. Así, mencionó que "tuvimos muchos problemas económicos, padecemos injusticia, sufrimos

Expendidatos, Gustavo Morales y Monica Campanario por su tolerancia, ayuda y comprensión en todo momento", entre otras palabras.

"Hoy es un buen día"

Soyudamente, el Intendente fue invitado a tributar algunas palabras ante los presentes. Así, en primer lugar, "cambió una palabra" de una frase de una canción de José Manuel Santaló y dijo: "Hoy es un buen día porque se ha recuperado una fábrica a través de una cooperati-



El grupo de trabajadores, ahora "socios" en la cooperativa, dentro del edificio de la fábrica.

"Cada cosa pasó por algo, cada error fue por algo y creo que a lo largo de lo que va andando la cooperativa cada cosa que nos equivoquemos o que acertemos es por algo y creo que de eso aprendemos."

María de los Angeles

# CERAMICA BLANCA



## Cooperativa de Trabajo Cerámica Blanca

Fabricación de vajilla de cerámica en diferentes formas y colores.

*Su historia empieza en diciembre de 2009 cuando ante la desesperación por la pérdida de sus empleos decidieron emprender la lucha por mantener su fuente de trabajo y recuperar la empresa en la que trabajaban. "Nos costó mucho esfuerzo, superamos muchas dificultades, injusticias y problemas económicos".*

*La fábrica comenzó a funcionar nuevamente bajo el mando de la cooperativa el 14 de enero de 2011.*

*"Somos personas orgullosas y satisfechas de los logros obtenidos y somos conscientes de que es mucho el esfuerzo que aún debemos hacer para sacar adelante nuestra fábrica, mantener nuestra digna fuente de trabajo y continuar creando muchos empleos más."*



Entrevista con María de los Ángeles Aznar (41 Años)

### Entrevistador (E): ¿Cómo llegaste a la empresa?

*María de los Ángeles:* Yo empecé en junio de 2009, todavía la fábrica estaba organizada en relación de dependencia y se llamaba Cerámica Tandil. Vine por un familiar que justo estaba trabajando acá y me avisó que estaban precisando una persona porque una de las chicas salía por licencia de embarazo. Ingresé bajo relación de dependencia.

Yo ya sabía, por lo que me habían contado, que era un lugar bastante difícil para trabajar, más que nada por los dueños. En un momento manejaba todo un matrimonio, luego se separaron y después de un tiempo volvió la ex-mujer y ahí

empezaron los problemas.

### **E: ¿Cómo era la relación con los patrones?**

*María de los Ángeles:* La relación entre patrones y empleados era muy poca y estaba marcada por reclamos constantes de ambos lados. A los chicos no les pagaban, siempre tuvieron problemas con eso. Nunca les cumplían, les hacían trabajar horas extras, también los domingos y no les pagaban. Hay chicos que están desde que inició la fábrica hace diez o doce años y siempre padecieron el tema del pago, los dueños nunca cumplían y le pagaban a quien querían. Eso sí, la plata entraba porque salían muchísimos pedidos, los chicos sabían que la plata estaba pero bueno..., no les pagaban. En esencia, a los dueños les salía ser malas personas con los empleados, siempre la culpa la teníamos nosotros.

El dueño bajaba y daba órdenes: "hoy se hace esto, mañana se hace lo otro, hagan esto, más cantidad de esto, menos cantidad de lo otro, denle prioridad a esto". Por ahí aparecían también los hijos a dar órdenes, estaban muy desorganizados. Yo creo que lo que llevó a la fábrica a la quiebra fue la mala organización y los problemas personales que trajeron - tanto el matrimonio como los hijos - a la fábrica.

### **E: ¿Cuál fue el detonante final?**

*María de los Ángeles:* El mayor detonante fue que no podíamos cobrar. Logramos un acuerdo con el Ministerio de Trabajo y los dueños tenían que pagarnos en dos o tres cuotas. Pagaron el primer mes y al segundo mes ya no. Dejamos pasar unos días y entonces un compañero que era re cumplidor subió a cobrar como siempre, porque necesitaba la plata si o si y el dueño le dijo que no le pagaba porque no quería. El chico tuvo una crisis de nervios. Después de eso, vino una compañera a buscar el dinero de otra compañera que estaba padeciendo una enfermedad oncológica, que necesitaba la plata para un estudio y tampoco le quiso pagar. Ese día fue el detonante. Dijimos: "Basta, hasta acá llegamos". Empezamos a parar. Veníamos a la planta, entrábamos como a trabajar pero no lo hacíamos. En ese momento estaba de encargada la ex-mujer del dueño. Ella venía y nos decía "no van a trabajar,



bueno". Y quería seguir sacando pedidos como si nada.

**E: ¿Qué otras cosas hicieron además de parar?**

*María de los Ángeles:* Empezamos a reclamar. Cuando quedamos en la nada y veíamos que a ellos no se les movía un pelo, que les daba lo mismo, fuimos a reclamar al Municipio de Tandil. Como sabíamos que el predio era del Municipio pensamos que alguien les tenía que hacer cumplir algo, no podía ser que hicieran lo que quisieran. Entonces fuimos a la Municipalidad con bombos y carteles.

Yo creo que hoy en día cuando tenés un problema relacionado con tu fuente de trabajo no te queda otra que protestar, porque estás reclamando lo que es justo por tu sueldo, por tu trabajo que te da dignidad, por llevar el pan a tu casa.

Entonces empezamos a tener diferentes reuniones. Entre otras cosas fuimos al Ministerio de Trabajo para reclamar por última vez. Esa vez fuimos acompañados del sindicato ceramista que tiene sede en Azul y con el abogado. De la



empresa se presentó sólo el abogado y nos dijo que no había ningún arreglo. Entonces les informamos a todos que queríamos conformar una cooperativa. La palabra cooperativa fue como nombrar al diablo porque del Ministerio nos echaron y el sindicato se borró. Salimos llorando. Ese día fue realmente uno de los días más tristes, creíamos que perdíamos todo, fue un desconsuelo total. Pero empezamos todo igual: los trámites de la cooperativa, las capacitaciones, las charlas, venía gente de afuera a ayudarnos, el Municipio que nos dio una mano en todo lo que era gestionar el trámite de la cooperativa.

**E: ¿Cómo fueron los primeros meses?**

*María de los Ángeles:* Nos instalamos unos cuantos meses dentro de la fábrica. Los primeros meses dormíamos acá, pero después de un tiempo todo fue muy cansador, muchas horas, estábamos todos con la cabeza en cualquiera, ya no razonábamos, nos peleábamos entre nosotros, todos discutiendo... Unos querían escrachar continuamente, otros




querían ser más pacíficos y así andábamos.

Uno de los últimos acuerdos que nos costó mucho que ellos aceptaran fue que todo lo que estaba dentro del galpón pasara a formar parte de la indemnización. Nos quedábamos con los hornos y un montón de cosas que aunque no alcanzaban para pagar nuestras indemnizaciones ahora serían nuestras y nos quedábamos a trabajar. El Municipio nos dio en comodato el predio y así fue que arrancamos. Logramos llegar a ese arreglo que nos parecía bárbaro porque nosotros conocíamos el trabajo. De todos modos sabíamos que nos iba a costar muchísimo. Nos costó y hoy en día nos sigue costando.

**E: ¿Cuántos trabajadores se quedaron?**

*María de los Ángeles:* Al principio de todo éramos veintipico, después bajamos a catorce, después quedamos doce y ahora de los socios fundadores quedamos seis. Algunos se fueron porque consiguieron otros trabajos,

 *"Sabíamos disfrutar de todos los momentos, no cobrábamos un peso pero teníamos esa cosa de seguir riéndonos, de seguir alegrándonos por cualquier cosa, teníamos ese espíritu todavía. Es una experiencia que te sirve y te hace crecer, te hace aprender cosas que vos jamás pensaste que las ibas a vivir, nosotros jamás pensamos que íbamos a tener que pasar por esto. Cada cosa pasó por algo, cada error fue por algo y creo que a lo largo de lo que va andando la cooperativa cada cosa que nos equivoquemos o que acertemos es por algo y creo que de eso aprendemos."*

otros se fueron porque no aguantaron la situación, sobre todo los que estaban estudiando. Muchas bajas se dieron en poco tiempo. Una de las chicas que se había ido volvió a trabajar y ahora de hecho está trabajando.

Creo que al principio se les cruzó a muchos por la cabeza la idea de buscar otro trabajo. Es más, Nina, que es la presidenta, ella lamentablemente era el sostén de su familia, el marido estaba accidentado y no podía trabajar, así que ella durante ese tiempo tuvo que buscar otro trabajo, pero después al tiempo volvió. O sea, cuando vio



que más o menos empezamos, no podía estar en los dos lados. Acá había que hacer cosas, cuidar todo, empezar todo lo que es el papelerío y todo eso.

**E: ¿Las familias apoyaron el proceso?**

*María de los Ángeles:* La mayoría de las familias nos acompañaron. Aunque hubo compañeros que lamentablemente la familia no los acompañó, creían que esto era una pérdida de tiempo, que nunca iba a funcionar.

**E: ¿Cómo se dio la relación con los clientes y los proveedores?**

*María de los Ángeles:* Cuando recuperamos la "cartera" de clientes había muchísima gente a la que no se le mandaban las piezas o no le mandaban el pago hacía tiempo. Así que se habían perdido muchos clientes. Comenzamos a llamar a todos de nuevo y los fuimos recuperando. Muchos confiaron en nosotros y los proveedores también confiaron.

Hay que tener en cuenta que los dueños les debían a todos. No sé cómo los dejaban seguir porque no había nadie a quien no le debieran plata. Eso hizo que nos costara entrar en confianza con los clientes o proveedores pero bueno, **hoy en día estamos re bien y estamos a cero, con las cuentas al día. Fue difícil pero se puede, nos cuesta todos los días. En el arranque nos costó muchísimo porque todo lo que no le exigieron a la fábrica anterior, en lo que es la habilitación y todo eso, nos lo exigieron a nosotros.**

**E: ¿Cuándo comenzaron a tener ingresos nuevamente?**

*María de los Ángeles:* Estuvimos un año y pico sin trabajar y sin cobrar nada. El primer retiro fue después de varios meses y fue 700 o 750 pesos. Pero pasamos por muchas cosas antes de eso. Me acuerdo que logramos la gestión de un subsidio personal de 7.000 pesos para cada uno de los que estábamos. Tuvimos que viajar a Bs. As. a gestionarlo. Allá nos esperó el ministro Cuartango. De esos 7.000 pesos, cada uno puso



*El nombre apareció porque acá la cerámica con la que se trabaja es blanca. Así surgió el nombre, no fue algo muy pensado que digamos.*



5.000 para un fondo común y nos quedamos con 2.000 pesos. Era como para pucherear la situación. Con la plata del fondo común pudimos arrancar. Lo usamos para comprar las primeras bolsas de esmalte y esmaltar las cosas que ya estaban hechas y así comenzar a vender algo. De esa manera pudimos empezar a hacer los primeros retiros. Con el tiempo empezamos a trabajar, nos acomodamos un poco. Nos costó muchísimo porque no es lo mismo venir a hacer tu trabajo, cumplir tus horas e irte. La cooperativa demanda mucho tiempo, te demanda más compromiso, más sacrificio porque por ahí no estás ocho horas, estás nueve o más. Había épocas que por ahí teníamos que trabajar un domingo para poder sacar un pedido y lo hacíamos. Somos unos cuantos y todos dependemos de todos.

### **E: ¿Cómo toman las decisiones?**

*María de los Ángeles:* Lo que son las decisiones en administración las toma Nina, que es la presidenta. Antes las consulta con nosotras dos que somos las que por ahí siempre estamos más en contacto con ella. Todo lo decidimos para darle a los chicos las herramientas necesarias y un lugar cómodo y con facilidad para que ellos dispongan y predispongan de lo que necesiten. Sobre todo para que no se sientan que trabajan en relación de dependencia. Además les damos la libertad de que nos digan lo que piensan. La mayoría son jóvenes y a veces se quedan con dudas, pero somos de preguntarles mucho sobre qué le cambiarían al trabajo o qué les gustaría hacer o qué forma buscan ellos de trabajar, porque por ahí arrastramos de la fábrica anterior una manera de trabajar que no es la mejor. A veces no hay tiempo para reunirse para tomar decisiones, aparte tenemos una asamblea todos los meses y la de fin de año que es la ordinaria. Entonces charlamos en la asamblea o sino en el día a día. Tenemos distintos sectores de trabajo, por cada sector hay un encargado, ellos nos transmiten los problemas.

### **E: ¿Cómo se manejan con los nuevos integrantes de la cooperativa?**

*María de los Ángeles:* Una vez que ingresan, a los pocos días se



hace una carta de solicitud de ingreso para ser un socio más de la cooperativa, todos somos socios. **Arrancamos siendo seis socios y ahora somos 21, todos socios que se incorporaron después.**

**E: ¿Cómo realizan los retiros del dinero que ingresa?**

*María de los Ángeles:* Hacemos retiros igualitarios, excepto nosotras que trabajamos nueve horas. El resto trabajan ocho horas, todos de lunes a viernes. Tenemos un valor para la hora y cobramos en base a eso.

**E: ¿Volverías a pasar por el proceso que implicó la recuperación de la empresa?**

*María de los Ángeles:* La verdad, siendo honesta, no volvería a hacerlo. Siempre digo lo mismo: fue mucho desgaste psicológico. Cada vez que hacíamos uno o dos pasos para adelante volvíamos cinco para atrás. Tuvimos que cargar por un tiempo con todo lo que hizo mal la fábrica anterior. Fue un desafío terrible para todos, era muy cansador todo. En una época no sabíamos qué hacer, si seguir o irnos cada cual a hacer la suya porque nos sentíamos tan desbordados en ese momento que teníamos mucha incertidumbre. Trabajamos con psicólogos laborales que venían del INTI, pero estábamos todos tan negados, no encontrábamos la salida, siempre quedábamos enroscados en algo. Creo que es natural porque nadie hoy en día sabe manejarse realmente en una cooperativa, hacerse cargo de todo, de vos mismo, del resto y saber que detrás tuyo hay mucha gente, familias sobretodo. Me encanta la idea de trabajar como cooperativa y sabemos que podemos estar mucho mejor, y lo vamos a hacer.



*Entrevista con Natalia Vulcano (32 años)*

**E: ¿Cuándo entraste a la fábrica y cómo llegaste?**

*Natalia:* Entré unos años después que comenzó la fábrica, me fui y un tiempo antes de todo el lío me volvieron a llamar. Acá trabajaba mi hermana, se fue por su embarazo y me

llamaron a mi para reemplazarla. Después volví porque me conocían, sabían lo que trabajaba. Yo había dejado otro trabajo y me vine para acá.

### **E: ¿Cómo fue tu experiencia hasta llegar a la conformación de la cooperativa? ¿Cómo te sentiste?**

**Natalia:** En la fábrica anterior nos dábamos cuenta que era un caos. En un momento cuando entró uno de los dueños (Beltrán), la fábrica por suerte se puso más o menos bien, pero fue durante un tiempito muy corto. Después volvió el caos. **La cooperativa fue algo que surgió, no sabíamos ni qué era. Le preguntás a cualquiera y no sabe lo que es la palabra cooperativa. Cuesta explicar la organización. Acá viene gente y te pregunta cómo se manejan y cómo es, nosotros les decimos que es como una empresa normal pero que los dueños somos nosotros y si no trabajamos no cobramos. Es sencillo, todo depende de nosotros.**



#### **¿Qué es Cerámica Blanca para ustedes?**

*"Esto es parte de mi vida. Yo le dedico horas acá adentro, siempre me preocupo por poder sacar los pedidos, para que la empresa no se estanque, ver si podemos pensar algo más para el futuro o siempre pensando en buscar soluciones a los problemas."*

Antes podíamos decir "hoy no vengo a trabajar" y sabías que el día te lo pagan. Hoy no vengo a trabajar y sé que perjudico a 20 compañeros que están atrás, en ese sentido es diferente. Le ponés otras ganas, otra disposición. El otro día hablábamos si volveríamos a trabajar bajo patrón y yo creo que no lo podríamos hacer. Por lo que fuimos aprendiendo, por el carácter que fuimos formando y porque siempre queremos hacer algo, poner algo, inventar algo, estar continuamente en movimiento. Creo que no podríamos acatar órdenes y decir "bueno" y me quedo con lo que me dicen y lo hago. Ya tomamos otros rumbos.

**E: ¿Cómo es ese tomar otro rumbo? Uno se imagina que las tareas que hacían en la empresa antes eran de producción y en un momento se deben haber encontrado con que había que empezar a hablar con clientes, proveedores, relacionarse con**

**otras instituciones, pensar en la administración de la empresa general, entre otros asuntos. Debe ser fuerte ese cambio, ¿no?**

*Natalia:* Fue fuerte, pero íbamos día a día. El día nos iba llevando. Nos levantábamos, veníamos y no sabíamos qué nos tocaría pasar. Nos tocaba llamar a los clientes, agarrábamos el teléfono y empezábamos a llamar o a llamar a los proveedores. Eso nos costó un montón porque se le quedó debiendo mucha plata a los proveedores y nos querían cobrar la misma deuda que ellos tenían con los antiguos dueños. Ellos no sabían lo que era una cooperativa, pensaban que era algo informal y no se iban a arriesgar a colaborar con algo que no sabían si tenía futuro. Costó un montón la relación con los proveedores. Con los clientes nos pasó mismo. Había muchos clientes que quedaron insatisfechos con la empresa anterior, tanto con la mercadería, como con el tiempo de entrega. Teníamos que volver a hablarles y contarles de nuestra cooperativa.

**E: Antes de que se hayan conformado como cooperativa, ¿tenían alguna relación con los clientes o proveedores o solo la tenían los dueños?**

*Natalia:* Solo la tenían los dueños y la secretaria que trabajaba en ese momento. Nosotros no teníamos relación con ellos. Una de las cosas que más le perjudicó a la fábrica anterior fue que agarró para trabajar con una cadena de supermercados grande y dejó a los clientes chicos que son el día a día. La cadena de supermercados te pone un precio que le conviene y no te quiere pagar el precio que vos decís. Entonces bajaron los costos y los bajaron tanto que cuando sacaron la cuenta no recuperaban la inversión, tampoco para recuperar la mano de obra. Eso fue lo que llevó al caos total de la fábrica.

Los clientes y los proveedores ya sabían lo que eran los dueños anteriores, no nos creían que éramos una cooperativa, creían que éramos la misma empresa, que era todo chamuyo, por eso nos costó muchísimo.

**E: ¿Consiguieron nuevos clientes?**

*Natalia:* Si, logramos nuevos clientes en Mar del Plata y en





BL 20

Córdoba. Son clientes que llegaron a nosotros, no que nosotros fuimos a buscar. La gente conoce el producto por internet o por el boca a boca.

**E: ¿Desarrollaron nuevos productos?**

*Natalia:* Estamos en eso. Cuando nos encontramos con la fábrica había muchísimos productos, algunos salían más, otros menos. Tuvimos que hacer una selección porque éramos muchísimos menos trabajadores, menos socios, entonces tuvimos que hacer una elección de los productos que más se vendían. Recién este año estamos implementando otros diseños, diseños tanto en forma como en calco.

**E: ¿Tienen algún punto de venta?**

*Natalia:* Vendemos acá en la empresa, se vende todos los días incluso los sábados. No vendemos acá en Tandil o en un negocio, porque nosotros lo tenemos más barato que el precio para los comercios, entonces no es justo venderle a los comerciantes y además vender nosotros al lado más barato.

**E: Cuando empezó la crisis, ¿por qué se quedaron?**

*Natalia:* En realidad no sé si nos quisimos quedar, todo nos fue llevando. Queríamos que nos paguen lo que nos debían, que nos paguen lo que era justo, porque habíamos trabajado muchos meses y nos daban de a puchitos o nada. Nosotros no nos hablábamos entre nosotros antes de ser una cooperativa. Era todo hola y chau, no teníamos diálogo, no teníamos unión.

**E: ¿No se hablaban por la misma situación y por el clima que había?**

*Natalia:* A nadie le importaba nada, venías a trabajar y te ibas, cumplías con el horario, con el trabajo y te ibas, como pasa en todas las empresas hoy por hoy. La relación humana se inició a través del conflicto, ahí nos empezamos a conocer todos. De todas maneras con algunos tenés más afinidad que con otros, pero hoy por hoy todos conocemos a todos. Esto es importante porque trabajás en un clima tranquilo, o sea, sabés que trabajar es tu obligación. No se si volveríamos

a trabajar bajo patrón, sobre todo por la tranquilidad, hoy trabajamos con el mismo o mayor compromiso, pero con tranquilidad.

### E: ¿Qué rol jugó la familia en el proceso?

*Natalia:* Fue importante, muchas familias pensaban que esto no iba a salir adelante. La mía, por lo menos, me apoyó como pudo. Yo vivía ahí en mi casa, no llevaba ni un peso. Pero yo sabía que iba a mi casa y estaba tranquila. Sabía que mi familia me apoyaba en lo que estaba haciendo.

@ [ceramicablanca@hotmail.com](mailto:ceramicablanca@hotmail.com)

☀ Parque Industrial Tandil,  
Calle 3. Parcela 9

f Cooperativa Ceramica Blanca

🌐 [www.ceramicablanca.com.ar](http://www.ceramicablanca.com.ar)



### Apoyos recibidos

*El INTI ha trabajado mucho con nosotros, le agradecemos un montón. Otra de las chicas que también nos ayudó muchísimo, que siempre nos dió un empuje fue Mariela Timpanaro, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Ella siempre nos decía: ¡vamos chicas! Y cuando decaíamos, ¡vamos mis chicas! ¡sigan adelante! Mariela siempre era así. Tenía mucho empuje, más allá de todo, era la parte humana, ella te decía ustedes pueden, vamos, sigan, es un golpe nomás, pero van a poder salir. Ella nos contactó con mucha gente. También recibimos el apoyo de Mónica Campanaro, Pedro Espondaburu y Gustavo Morales.*

*Y es el día de hoy que siempre decimos "estamos bien vistos acá en Tandil". Siempre dicen "el ejemplo de las chicas de cerámica". Nosotras no queremos ser ejemplo, la lucha estuvo, costó, no es nada mentira. Siempre decimos que queremos que esto siga funcionando, estemos o no estemos, esto tiene que seguir funcionando, la cooperativa tiene que seguir, la peor parte ya la pasamos. Una de las cosas que nos llevó a hacer la cooperativa es que sabíamos que iba a funcionar, siempre estuvimos re seguras de eso.*



co de Tandil  
ERTIDUMBRE PARA 40 EMPLEADOS

# La empresa láctea El Amanecer atraviesa crisis económica y la producción estaría p...

Si bien los trabajadores terminaron de cobrar el sueldo de abril, reina un clima de incertidumbre sobre lo que va a ocurrir con la firma. Los productores no le brindan materia prima porque no les habrían pagado. Confirmaron que habría interés del empresario kirchnerista Cristóbal López por esta industria.



## Aprueban la expropiación de un pro... empresa láctea "El Amanecer"

El crisis la situación que atraviesa la empresa láctea El Amanecer, ya que la producción está parada debido a que los dueños no le habrían pagado a los productores de la zona.

El Congreso de Diputados aprobó un proyecto que promueva la expropiación de un in...  
empresa marplatense "El Amanecer". La i...  
a los 220 mil litros desde...  
de Ruta 226 y

# Crisis en El Amanecer continúa, pero hay dos interesados en invertir en la fábrica

...nadamamente un mes y medio que no están produciendo debido a que...  
...ntregan materia prima por la deuda que la empresa tiene con ellos...  
...ue queda de mercadería para poder pagarle el sueldo a los trabajadores...  
...y en la última comunicada que...  
...nive con el dueño hace dos días me...  
...dijo que está esperando que firmen...  
...pero no podemos dar una fecha ni...  
...tampoco decir que va a pasar ni o...  
...porque puede ser que ellos d...  
...que no le conviene o lo q...



El Eco de Tandil

**EVA ERA NET**

RESERVIAS PROVINCIALES NECROLÓGICAS CONTACTO

ACUERDO UNÁNIME DE BLOQUES

## Nuevo leche día

Hace un...  
de la co...  
están en...  
está pro...  
semana

Concejales acompañan a los  
trabajadores de El  
Amanecer para recuperar la  
empresa como cooperativa

# El Concejo sancionó una ordenanza para iniciar la expropiación de El Amanecer

ESCRITO POR: EL ECO DE TANDIL EL 10 AGOSTO 2013 • AÑADIR COMENTARIO

En medio de una larga lucha iniciada por los trabajadores de la cooperativa Nuevo Amanecer, el Concejo Deliberante sancionó durante la sesión del jueves un proyecto de ordenanza que habilita el inicio del proceso para la expropiación en la Provincia.



## El Amanecer vuelve a producir

### El Amanecer ya procesa 15.500 litros de leche y produce unos 2.500 kilos de queso por día

En estos días, el sábado 9 de noviembre, se cumplió un año de la constitución de la cooperativa de trabajo Nuevo Amanecer Limitada y hace 7 meses que está funcionando las plantas de Tandil y Mar del Plata. En esta ciudad se están procesando 15.500 litros de leche por día frente a los 1.400 litros por día que demandaba en la reapertura.

“Cuando cerró la fábrica éramos 40 empleados en esta planta y para nosotros es un orgullo, haber arrancado siete y hoy poder tener 24 personas trabajando dentro de la cooperativa.”

Elbio

# COOPERATIVA AMANE CER

## Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer

La empresa El Amanecer fue fundada en 1939 y había construido plantas en Mar del Plata y Tandil, pero en mayo de 2012 los dueños dejaron la empresa con deudas a empleados y proveedores. De estar a punto de desaparecer, la empresa fue recuperada por sus trabajadores en forma de cooperativa y se pasó a llamar Nuevo Amanecer. Produce leche pasteurizada, postres, dulce de leche y quesos y en la actualidad trabajan 75 operarios. En noviembre de 2012 se realizó el acta constitutiva y en abril de 2013 obtuvieron la matrícula del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

## Entrevista con Elbio Calderón (37 años) – Planta de Tandil

**Entrevistador:** Hola Elbio, ¿cómo estás? ¿Nos contarías dónde naciste y cómo llegaste a la empresa?

*Elbio:* Soy nacido en la ciudad de Balcarce, pero a mis seis años me vine a Tandil por lo cual me considero nativo de la ciudad. Ingresé a la empresa hace 20 años, cuando tenía 18, porque era conocido de un encargado. **Como estuve desde chico en la empresa estoy muy aferrado a todo lo que ella significa y a la producción láctea, todo esto es parte de mi vida.**

**E:** ¿Cómo era la empresa antes?

*Elbio:* Cuando ingresé en el lugar trabajaba el triple de gente de los que somos hoy, ya que se trabajaban 120.000 litros de leche por día y el horario era desde las 3:30 Hs. hasta las 20hs.. Eran épocas muy duras.



### **E: ¿Cómo era la relación con los dueños anteriores?**

*Elbio:* La relación con los primeros dueños y jefes siempre fue buena, porque trabajando dentro de la fábrica siempre había un encargado, un organizador, una ingeniera técnica y así mi trabajo solo dependía de hacerlo bien y recibir órdenes. Los dueños fueron cambiando en las distintas etapas, desde que arrancamos, y fueron muy pocas las veces que vinieron. Todo siempre fue manejado por un gerente o por un encargado.

### **E: ¿Los dueños aparecían poco?**

*Elbio:* Te diría que no venían nunca, vendrían en el año dos o tres veces. Por eso digo que era manejada más que nada por un gerente que estaba dos o tres veces a la semana y el resto lo manejaba un encargado.

### **E: ¿En qué momento empezaron a notar que las cosas no estaban andando bien?**

*Elbio:* Hace cinco años atrás, en el 2009, nos empezamos a dar cuenta que el manejo de la producción no era el mismo, empezamos a ver deudas con productores, de los cuales algunos no trabajaban más con nosotros. Los litros de leche fueron disminuyendo muy rápido, había demanda de mercadería pero no la podíamos cumplir y **al trabajar hace tantos años acá en la fábrica notábamos entre los mismos empleados que algo malo estaba pasando. Así se fue el primer dueño, Alfredo Iglesias. Al año siguiente fue el grupo Santa Bárbara y luego, por último, Barriola, que tenía otra empresa que también fue transformada en cooperativa. Este último dueño explotó la fábrica por un año y medio. Pasamos por tres procesos que fueron iguales: de empezar bien el año a terminar los últimos meses cayendo del todo. La fuimos viendo caer de a poco conociendo cómo es el manejo.**

### **E: ¿Cómo surgió la idea de empezar por su propia cuenta?**

*Elbio:* **Nos dimos cuenta que no había otra salida, era la única opción que había. Fabio Pandiani fue el que generó todo y es actualmente el Presidente de la Cooperativa. Gracias a él que movió cielo y tierra hoy tenemos esto que es la cooperativa. Todos nos olvidamos un poco lo que fue arrancar, pero él fue**

uno de los pioneros y sigue siendo todavía el que anda con estos temas. La fábrica tenía más de 80 millones de pesos de deudas, lo que no dejaba otra salida que formar la cooperativa.

**E:** En ese proceso donde iban cambiando los dueños, estuvieron mucho tiempo sin cobrar, ¿cómo fue ese periodo? ¿cómo lo vivieron las familias?

*Elbio:* Pasaron nueve meses para poder arrancar con la



cooperativa y eso fue muy duro. Hubo gente que al ser una cooperativa ya no confía. Hubo compañeros de más de 30 años de antigüedad en El Amanecer que se fueron e iniciaron juicios laborales. Otros iniciaron juicios pero donde vieron que nosotros podíamos levantar esto volvieron y se sumaron a los juicios nuestros para pedir la quiebra de la empresa. Nosotros mismos fuimos pioneros en generar otra confianza desde los mismos compañeros, los productores, etc.. Siempre fue un trabajo en equipo.

Pero esos nueve o diez meses fueron muy duros. Hubo compañeros que se enfermaron, otros se separaron de sus

parejas, la situación era muy crítica. **De golpe esto se cierra y te agarran con miles de quilombos, deudas, etc. Algunas familias se pudieron sostener y otras no, fue muy duro**

**E: ¿El apoyo familiar fue muy importante entonces?**

*Elbio:* En el caso nuestro, de los tres compañeros que pertenecemos al Consejo de administración, sí, porque nosotros tuvimos que abandonar el trabajo que habíamos conseguido. Uno de nosotros, por ejemplo, estaba trabajando en el campo cuando se armó la comisión del Consejo de administración y lo primero que había que hacer obviamente era salir a buscar leche y bueno... hubo que abandonar todo. Éramos tres que movimos cielo y tierra en un auto buscando todo. No teníamos ni plata para la nafta, así que como acá había chatarra la vendíamos para poder conseguir nafta para ir a hablar con los productores. La leche que comprábamos era en negro porque no teníamos ni siquiera la cooperativa, no teníamos CUIT. Hubo productores que nos echaron, nos insultaron, pero a los tres o cuatro meses volvieron porque notaron como habíamos levantado la empresa. Teníamos claro que había que recuperar la confianza de mucha gente a la que la empresa le había quedado debiendo mucha plata.

**Con la mayoría de los productores de la zona había una deuda de aproximadamente 9 millones de pesos. Ahora muchos de ellos están entregando su leche nuevamente acá.**

**E: ¿Los productores también vivieron una situación difícil?**

*Elbio:* Sí, hubo pequeños productores que estuvieron al borde de cerrar.

**E: ¿La relación con los clientes cómo estaba?**

*Elbio:* Esto quedó tapado en deudas. **Hoy por hoy, después de dos años de cooperativa, todo lo que se compra se paga.**

**Nosotros no debemos nada. Los productores ya confían,** porque hay algunos a los que se les está pagando a 15 días, otros semanalmente. Pero cuando recién arrancamos, cargábamos la leche y al otro día estaba la plata depositada.

**E: ¿Durante todo este proceso hubo muchas personas que quedaron en el camino? ¿Cuántos eran cuando arrancaron?**



**Elbio:** Nosotros, en la planta de Tandil, arrancamos la fábrica siendo siete personas nada más. Hoy ya somos 24. Cuando cerró la fábrica éramos 40 empleados en esta planta y para nosotros es un orgullo, haber arrancado siete y hoy poder tener 24 personas trabajando dentro de la cooperativa. Esperamos que algún día volvamos a ser 40.

**E: ¿Incorporaron gente nueva?**

**Elbio:** No. La gente que se incorporó es la que pertenecía a la empresa. Como todavía no llegó la quiebra nosotros no podemos ingresar a nadie a la cooperativa que no haya pertenecido a El Amanecer.

**E: ¿Tuvieron algún inconveniente con las máquinas al volver a producir?**

**Elbio:** Tenemos en la fábrica tinas de mil litros, de tres mil y dos tinas de doce mil. No tuvimos problemas al principio porque arrancamos trabajando con poquita leche en la tina de mil. Cuando fuimos creciendo pasamos a la de tres mil. Hoy todavía estamos trabajando en la de tres mil. Para poner en marcha la de tres mil tuvimos que hacer varias



reformas porque esa tina con los dueños anteriores no se trabajaba, se trabajaba con la de doce mil. Eso lo tuvimos que arreglar todo. **Tuvimos que arreglar un montón de cosas, se nos rompían los compresores, porque los utilizamos mucho. Parecía que era todo a propósito, ponemos la fábrica en marcha y se nos rompía todo. Entonces pasaba que esa semana en vez de cobrar 200 pesos, cobrabas 100 pesos. La cooperativa es así, la prioridad es arreglar las cosas que se rompen o que cobren los productores.**

**E: ¿Tuvieron alguna ayuda externa?**

*Elbio:* Si, la ayuda externa apareció hace un año y pico, primero nos tuvimos que golpear solos. Por ahí a uno le molesta un poco al ver que recién cuando nos levantamos viene la ayuda. De hecho los últimos subsidios nos vinieron hace dos meses atrás, tuvimos casi dos años sin poder recibir ningún subsidio. **Dos o tres meses después de que Fabio tuvo la conferencia con la Presidenta recibimos un subsidio de un millón de pesos del Ministerio de Agricultura de la Nación. Con eso hicimos el techo de la fábrica de Mar del Plata y el**



**techo del saladero de la fábrica de Tandil.** Esos subsidios uno los necesita cuando recién arranca. Al principio cobramos 30 pesos por día y generábamos un gasto en viajes que era casi lo mismo. El Estado tendría que darle a una cooperativa, si la quiere ayudar, en el momento en el que le cuesta arrancar. A nosotros nos sirvió, no voy a decir que no, pero el tema es que arrancar es difícil sino tenés nada.

**E: ¿El sindicato los ayudó?**

*Elbio:* Sí, nos ayudó, hasta el día de hoy tenemos su apoyo. Hace alrededor de seis años más o menos que nosotros tenemos este problema de los distintos dueños, pero nunca nos cortaron la obra social. **La mayoría de los dueños que tuvo la empresa nunca aportaron nada pero la obra social, gracias al sindicato, nunca se le cortó a ninguna familia.** En ese sentido, en estos nueve o diez meses, hasta que más o menos regularizamos todo, el sindicato nos siguió dando la obra social. Hoy ya con el monotributo, nosotros pagamos todo y abonamos la misma obra social. También con el tema de la quiebra, ellos tienen resguardada la marca El Amanecer, pero ahora con lo de expropiación ya quedó para nosotros lo que es la marca, todo el terreno, la maquinaria. Lo que falta definir es el tema de los vehículos, pero lo que más nos interesaba era la maquinaria para producir.

**E: ¿La expropiación contempla todo?**

*Elbio:* Sí, la expropiación es sobre las dos plantas.

**E: En el aspecto legal, entonces, ¿está todo solucionado?**

*Elbio:* Sí, teníamos una traba por el tema de la habilitación, pero con la expropiación vamos a poder terminar con todas las habilitaciones y declarar todos los productos. Eso es lo que nos faltaba para poder estar tranquilos, para que nadie nos venga a hinchar porque tenemos presiones de otras fábricas porque nos daban vía libre para vender nuestros productos y no teníamos habilitación. Imaginate que los rótulos pertenecen a El Amanecer S.A. y no a la cooperativa.

**E: ¿Cuántos socios son actualmente en las dos sedes?**

*Elbio:* Somos 75 socios. 24 somos de acá y el resto son de Mar del Plata.



**E: ¿Cómo designaron al presidente de la cooperativa?**

*Elbio:* Fue en una asamblea extraordinaria, cuando se conformó la cooperativa y como Fabio, el presidente, fue el que movió todo, la gente por unanimidad lo votó. Todos lo votamos.

**E: ¿Reparten los beneficios en partes iguales?**

*Elbio:* **Sí, repartimos los beneficios en partes iguales y creo que va a ser para siempre así. Lo que sí se tiene es una diferencia con el que hace horas extra o con el que trabaja el sábado o el domingo.**

**E: ¿Cómo se organizan para la toma de decisiones?**

*Elbio:* En el Consejo de administración somos siete personas. De acá somos tres que todos los miércoles nos juntamos y tocamos todos los puntos que hay que tratar. Si hay temas

**Principios Cooperativos**

1. *Membresía abierta y voluntaria*
2. *Control democrático de los miembros*
3. *La participación económica de los miembros*
4. *Autonomía e independencia*
5. *Educación, formación e información*
6. *Cooperación entre cooperativas*
7. *Compromiso con la comunidad*

muy complicados se vota y la mayoría decide. En las decisiones siempre se le da prioridad a los productores, después a los insumos para poder procesar la materia prima y luego si hay que hacer algunas compras se vota según las necesidades.

**E: ¿Cómo son las reuniones? ¿Son conflictivas?**

*Elbio:* **Es muy difícil. Es uno de los puntos que más desgasta de una cooperativa. El hecho de decir todos somos dueños no significa que no tiene que haber una voz de mando. Hoy por hoy el Consejo de administración está llevando al frente esto pero siempre se hacen asambleas para tomar decisiones entre todos.**

**E: ¿Cómo se desarrollan las asambleas?**

*Elbio:* En la asamblea tenés de todo. Tenés que pelear porque hay 68 personas que van a tirar para todos lados y tenés que responder a todos. Lamentablemente es así, si nosotros no cometemos errores está todo bien. Siempre decidimos por las prioridades igual. Por ejemplo, se compró un camión para la sede de Tandil. Hacía 35 años que no se compraba un vehículo. Decidimos comprarlo para generar confianza en los productores, teníamos que tener una cara visible en la ruta. Así lo veíamos nosotros, un camión nuevo con un logo de El Amanecer genera otra cosa. Los mismos productores nos decían: "Che, los felicito, un camión nuevo, qué bárbaro, mirá que iban a andar con esa porquería en la ruta". Ahí nos dimos cuenta que teníamos razón. Después se compró una máquina de ensachetar leche para Mar del Plata, porque las anteriores estaban teniendo problemas, eran viejas y entonces se compró lo que hacía falta. Esa máquina hoy trabaja más por hora que las otras más viejas. Entre 70 de personas, una te va a decir "¿para qué compraste esa máquina?" y tenés a otro que te va a decir "qué bien che, las máquinas", pero eso es normal. Para nosotros fue durísimo los primeros meses porque en las asambleas llovían las preguntas y había veces que pensaba "no sigo más, hasta acá llegué". Hoy contestás esas preguntas y ya está, tan sencillo como eso. Lo bueno es que estemos conformes con las decisiones que tomamos con el Consejo.

**E: ¿Cómo fue la adaptación de ser un empleado a pasar a ser un socio propietario?**

*Elbio:* En nuestro caso fue muy duro. Yo estoy en la producción, pero decidí encargarme de esto porque tuve la suerte de conocer todos los lugares de la fábrica, hice de todo. Siempre me interesó la parte del laboratorio, saber muy bien el tema del PH. Siempre me interesó eso, más allá que no terminé el secundario, pero me interesa leer y estar al tanto de todo.

Después Gustavo es camionero, por eso tenía diálogo con los productores, entonces decidimos que era mejor que él

sea encargado de conseguir la leche. José perteneció siempre al gremio de ATILRA, él está en la comisión porque es bueno tener una persona que esté al tanto de la industria láctea, del gremio lechero.

En la parte de producción quedé yo, que conozco todos los sectores. Esta fue una de las primeras decisiones que tomamos y creemos que fue muy buena porque respetamos los tres lugares donde se podían generar más problemas.

Además **cuando arrancamos no teníamos nada, era venir, abrir un cajón y ver un montón de tarjetas, pensar qué insumo comprar, llamar por teléfono y que nos cortaran porque debíamos. Así fue todo, trabajar negociando y de a poco generar la confianza.**

Por otro lado, pienso que hay gente que todavía le cuesta creer en esto pero considero que machacando un poquito todos los días y diciéndoles: "Vamos que podemos, vamos que esto es nuestro, si vos te mandás una macana la pagamos todos", lo vamos a lograr. También hay que acompañarlos, lo que se trata de hacer es poner un responsable en los distintos sectores y así medianamente lo vamos manejando. **La verdad que acá la gente vale oro y no hay ningún tipo de problema, existen obviamente los roces normales de cualquier empresa. Pero si los hubo antes con los dueños, hoy siendo cooperativa obviamente también los hay.**

#### **E: Mirando para atrás ¿volverías a pasar por este proceso?**

**Elbio:** No, porque es un desgaste muy grande, estos dos años fueron muy duros, se han logrado cosas muy buenas pero si te ponés a mirar para atrás, otra vez no lo pasaría, porque tenés que llevar a la rastra a tu familia y no sé si me bancarían de nuevo.



#### **-¿Cuáles son las potencialidades más importantes de una cooperativa?**

*Participación en la toma de decisiones*  
*Crecimiento común*  
*Muchos logran más que uno*  
*Conocimiento compartido*  
*Organización abierta*



**E: ¿En lo personal cómo te afectó este proceso de cambios? ¿Te abrió los ojos a otro tipo de cosas que antes no veías como empleado?**

*Elbio:* Sí, me abrió los ojos en varios aspectos, porque uno gracias a estar acá tiene la oportunidad de llegar a conocer gente que antes nunca había tratado. Golpeándonos, porque para todos esto es nuevo, pero hay que ir de frente. Por mi parte, fue duro pero siempre fui medio cara rota, siempre me gustó aprender. Encaraba al que venía y le decía "mirá yo no tengo ni idea así que explicame bien". Por ejemplo de computadoras no sé nada pero hoy tengo que aprender porque hay que mandar mails. **Yo pienso que es una experiencia única de crecimiento.**

**E: ¿Qué significa para vos El Amanecer?**

*Elbio:* Para mí es lo más, me crié acá, tengo mis amigos. Cerré dos veces y me tuve que ir a trabajar al campo, y ahí extrañas todo. Estamos acá diez horas conviviendo, somos como una familia.



**E: ¿Qué esperan para lo que viene?**

*Elbio:* Esperamos llegar a producir 60 mil litros, y estamos buscando la rentabilidad de las dos plantas. Hoy estamos trabajando 42 mil litros y pensamos llegar a los 70 mil, que sería el tope en lo que es la rentabilidad de la fábrica. Después obviamente se puede crecer muchísimo más pero no hay que cometer errores, **no queremos que nos pase lo que les pasó a los dueños que vinieron para explotarla y quedamos como quedamos. La idea es llegar más o menos a los 60 mil litros y ver cómo estamos, qué sueldos podemos alcanzar, qué stock de queso podemos tener, qué stock de mercadería se puede tener en Mar del Plata, qué stock de insumos podemos almacenar y desde ahí veremos qué panorama hay y cómo seguir.**

@ [coop.amanecer.tandil@gmail.com](mailto:coop.amanecer.tandil@gmail.com) ☀ Ruta 226 Km. 134,5 o Colón 1112

f Lácteos Amanecer - Mar del Plata ☎ (0249) 154015243



## ➤ *Reflexiones Finales*

*Por Marcos Pearson  
Programa de Economía Social y Solidaria  
Secretaría de Extensión  
UNICEN*

*[www.extension.unicen.edu.ar/economiasocial](http://www.extension.unicen.edu.ar/economiasocial)*

Esto no es un cierre. Son los últimos párrafos de un cuaderno cuya misión no termina acá, sino que busca inscribirse dentro de un proceso tan largo como lo es la historia de los pueblos. Un cuaderno que, al igual que el proyecto mismo *"Historias Recuperadas"*, tiene la vocación de ser un grano de arena más para sumar a la memoria colectiva sobre la larga tradición de los pueblos en el camino hacia su emancipación y dignidad.

Recuperar las historias de lo que significó y significa la organización para defender las fuentes laborales por parte de los trabajadores de aquellas empresas que cerraron no es un ejercicio intelectual o de documentación que empieza y termina en sí mismo. Es una apuesta para poner en valor lo más rico de estas experiencias y que sirvan a la comunidad como un lugar en donde abreviar para pensar y planificar dinámicas de organización y trabajo para un mundo mejor. Por eso, justamente, esto no es un cierre de nada, sino siempre un nuevo puntapié.



Lo siguiente que debemos hacer en estos párrafos es un reconocimiento. Las universidades constantemente calificamos nuestros procesos educativos para ponderar los saberes y conocimientos adquiridos por las y los estudiantes, por lo tanto como Universidad deberíamos ponerle un diez (10) a todo el saber y conocimiento generado para la sociedad por parte de las organizaciones de la llamada economía social y solidaria: empresas recuperadas, cooperativas y mutuales, movimientos campesinos y asociaciones de pequeños productores, emprendedores autogestionados, organizaciones de microcrédito, ferias y mercados populares, redes de comercio justo, iniciativas de software libre, radios y otros medios de comunicación comunitarios, demuestran desde hace tiempo y en su práctica misma que hay otra sociedad posible donde el centro está puesto en las personas y en la reproducción de la vida, antes que en el afán de lucro como único motor para la economía.

Estas prácticas y experiencias organizativas y laborales de diversos actores sociales que surgieron en gran medida como antídoto y respuesta frente a la crisis que explotó en el año 2001 en nuestro país encontraron un importante eco en el seno de nuestras comunidades. Es así que con el correr de los años muchas de estas prácticas fueron reconocidas y promovidas por parte del Estado a través de diversas políticas públicas destinadas hacia su promoción.

Este creciente reconocimiento que recae sobre los valores y las propuestas provenientes de la ESS indudablemente va de la mano de la capacidad de generar producción y trabajo digno que ha tenido y tiene en la actualidad este "movimiento" y del fuerte protagonismo que durante los últimos años cumplió el Estado, en sus diversas representaciones, en la puesta en valor de estas experiencias de organización, de

vieron al reclamar  
los trabajadores de Río Negro  
de la empresa. Hoy continúan  
la industria con cartones y  
labores. Se trata de 120 em-  
pleados durante los últimos  
años, la empresa quedará su-  
jeta a un seguro de des-  
empleo público y organiza-

conflicto

sa es una



el calor

llamo de

de la Unión Obrera  
de la función "Riñón"  
del Palacio Municipal con  
representantes de la Direc-  
ción Municipal y ediles

trabajo y de consumo a través de una amplia batería de políticas públicas.

## **La economía social y solidaria en la Universidad**

En ese contexto, la presencia de la temática de la ESS en el ámbito universitario también constituye hoy una realidad con un reconocimiento innegable. Esto se manifiesta en distintas universidades en su creciente gravitación en los planes de estudios de las carreras de grado, en el desarrollo de maestrías y cursos de posgrado, en los programas y proyectos de extensión, en las líneas de investigación, en la proliferación de cátedras, seminarios, charlas y mesas debate en torno a la temática que se desarrollan desde hace más de diez años en las distintas universidades nacionales.

Un dato contundente y significativo que refuerza esta afirmación es la creación del Programa de Educación en Cooperativismo y Economía Social en la Universidad a través de la resolución 227 del año 2014 por parte de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación. A través del mencionado programa se ejecutan proyectos de investigación aplicada en distintos lugares del país que se llevan adelante de forma conjunta con organizaciones del sector y que tienen por horizonte la resolución de problemas reales y actuales para la ESS.

Este alto grado de reconocimiento que las experiencias, prácticas y propuestas provenientes de la ESS han ido alcanzando dentro de la universidad pública representa una valiosa noticia de nuestro tiempo y, al mismo tiempo, un gran desafío.

Es una valiosa noticia porque expresa un avance respecto de la institucionalización que va logrando el *movimiento* en ámbitos que durante largos años

estuvieron reservados principalmente para el sentido hegemónico liberal y capitalista, como lo son las casas de altos estudios. Y es un gran desafío si pretendemos que esta presencia y reconocimiento se traduzca en un compromiso que se manifieste de forma integral por parte de la universidad en sus tres funciones esenciales —extensión, docencia e investigación— para el avance y la consolidación de un modelo económico que deje de ser pensado como un subsector de la economía y que la racionalidad que éste expresa sea la que ordene la sociedad de aquí en adelante.

En esta dirección, como señala Andrés Ruggeri en la introducción, las experiencias y procesos de las empresas recuperadas y autogestionadas contienen mucho para aprender y tomar nota, porque *“han hecho palpable la capacidad de los trabajadores para poner en funcionamiento establecimientos considerados como no viables por los capitalistas y la tecnocracia económica y, con ello, abrieron una luz para la propia posibilidad de pensar una economía montada sobre otras bases.”*

Desde el Programa de Economía Social y Solidaria de la Secretaría de Extensión de la UNICEN, que se encuentra en funcionamiento desde el año 2011, en confluencia con una gran cantidad de voluntades de docentes, investigadores y extensionistas de nuestra universidad y de otras del país, junto a las organizaciones del sector, hacemos propia la máxima del Foro Social Mundial que dice *“otro mundo es posible”* y trabajamos para su realización.





# *Indice*

<i>➊ Presentación</i>	<i>Pág. 2</i>
<i>➋ El desafío de las empresas recuperadas</i>	<i>Pág. 5</i>
<i>➌ Hacia un derecho para la economía popular</i>	<i>Pág. 9</i>
<i>➍ Cooperativa Impopar</i>	<i>Pág. 15</i>
<i>➎ Cooperativa Ronicevi</i>	<i>Pág. 31</i>
<i>➏ Cooperativa Cerámica Blanca</i>	<i>Pág. 43</i>
<i>➐ Cooperativa Nuevo Amanecer</i>	<i>Pág. 49</i>
<i>➑ Reflexiones Finales</i>	<i>Pág. 71</i>



# Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor



**HISTORIAS  
RECUPERADAS**  
LAS EMPRESAS RECUPERADAS DE LA CIUDAD DE TANDL

[www.extension.unicen.edu.ar/economiasocial](http://www.extension.unicen.edu.ar/economiasocial)

[economiasocial@rec.unicen.edu.ar](mailto:economiasocial@rec.unicen.edu.ar)