

Contra viento y marea: La recuperación de una empresa láctea marplatense por los trabajadores

Contra o vento e a maré: a recuperação de uma indústria de laticínios em Mar del Plata pelos trabalhadores

Against the wind and tide: the recovery of a dairy industry in Mar del Plata by the workers

Daniela Roveretti*

danielaroveretti@gmail.com

Sergio Anchorena**

pollo_mdp@yahoo.com

María Eugenia Labrunée***

eugelabrune@yahoo.com.ar

Resumen: En Argentina la crisis económica, política y social desatada en el 2001 derivó en el cierre de empresas y despidos masivos de trabajadores. En este contexto se desarrolló el fenómeno de “empresas recuperadas” que, a pesar de sus diferencias, se hallaron unidas bajo el lema “Ocupar, Resistir y Producir” considerado el eje conductor en la conservación de las fuentes de trabajo e ingreso. Éstas se organizaron en una gestión colectiva y democrática, bajo la forma jurídica de cooperativas. En este trabajo se presenta el estudio de caso de la “Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer” para el cual se describen y analizan el proceso de recuperación y las estrategias empresariales implementadas desde sus orígenes. Se recolectó información mediante entrevistas a trabajadores de la empresa y agentes del Estado, la cual fue contrastada con un análisis de los Balances y el Estado de Situación Patrimonial. Como resultado se obtuvo una aproximación a la forma en que los trabajadores lograron adaptarse a la nueva forma de organización autogestionada y expandirse en el mercado, siendo una empresa referente a nivel local y un símbolo de lucha, trabajo y crecimiento.

Palabras clave: empresas recuperadas, cooperativas, autogestión.

Resumo: Na Argentina, a crise econômica, política e social desencadeada em 2001 levou ao fechamento de indústrias e massivas demissões de trabalhadores. Neste contexto, desenvolveu-se o fenômeno das "empresas recuperadas" que, apesar de suas diferenças, se uniram sob o lema "Ocupar, Resistir e Produzir", considerado eixo condutor na conservação de fontes de emprego e renda. Organizada em uma gestão coletiva e democrática, sob a forma jurídica de cooperativas. Neste artigo é apresentado o estudo de caso da Cooperativa de Trabalho Novo Amanecer, que descreve e analisa o processo de recuperação e as estratégias de negócio implementadas desde suas origens. As informações foram coletadas por meio de entrevistas com trabalhadores da empresa e

* Investigadora independiente, Mar del Plata, Argentina.

** Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.

*** Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.

agentes do Estado, o que foi contrastado com uma análise do Balanço, resultando em uma aproximação à maneira pela qual os trabalhadores conseguiram se adaptar à nova forma de organização autogerenciada e expandir no mercado, sendo uma empresa pertencente ao lugar e um símbolo de luta, trabalho e crescimento.

Palavras-chave: empresas recuperadas, cooperativas, autogestão.

Abstract: In Argentina, the economic, political and social crisis unleashed in 2001 led to the closing of industries and massive layoffs of workers. In this context, the phenomenon of "recovered enterprises" was developed which, despite their differences, were united under the slogan "Occupy, Resist and Produce", considered the driving axis in the conservation of employment and income sources. organized in a collective and democratic management, under the legal form of cooperatives. In this paper the case study of the "Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer" is presented, which describes and analyzes the recovery process and the business strategies implemented since its origins. Information was collected through interviews with company workers and State agents, which was contrasted with an analysis of the Balance Sheet, resulting in an approximation to the way in which the workers managed to adapt to the new form of self-managed organization and expand in the market, being a company pertaining to the place and a symbol of struggle, work and growth.

Key words: recovered companies, cooperatives, self-management.

Introducción

Entre el final de la década de los 80s y el principio de los 90s, aparece el fenómeno de empresas recuperadas en Argentina, Uruguay, Venezuela y Brasil. Particularmente, en el caso de Argentina, hay antecedentes que se remontan a la década del 50, aunque el fenómeno se intensificó después de la década del 90.

La trayectoria de los procesos de recuperación es variada, de acuerdo a las particularidades de cada empresa, su organización, el sector económico o actividad económica al cual pertenecía, las características de los trabajadores y los causales de la recuperación. También influyen en estas trayectorias las condiciones económicas, políticas y sociales del país (Ruggeri, 2009). No existe, en consecuencia, un modelo único de proceso de recuperación, pero todas las trayectorias coinciden en un mismo objetivo: la conservación de la fuente de trabajo.

En la década del 90 la Argentina tuvo -en su gestión política y económica- una impronta neoliberal, caracterizada por un tipo de cambio fijo, la apertura económica de los mercados, la desregulación financiera, la baja intervención estatal y la privatización de empresas del Estado (Rapoport, 2007). Estas medidas coincidieron con un fuerte endeudamiento externo y la falta de diversificación productiva, circunstancias que llevaron al país a la crisis de 2001, la devaluación de la moneda, la falta de financiamiento externo, altas tasas de desempleo y a la salida anticipada del Presidente de la Nación (Rapoport, 2007; Zeballos, 2003).

Como resultado de esta crisis muchas empresas quebraron y cerraron. En respuesta, la "recuperación de empresas" por los trabajadores fue la alternativa en su intento de resolver su situación laboral. Ocuparon las empresas, resistieron los desalojos y pusieron en marcha la producción en pos de conservar las fuentes de trabajo e ingresos (Rebón, 2005; Ruggeri, 2009; Aguirrezábal, 2013).

Este trabajo describe y analiza el proceso de recuperación de la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, dedicada a la elaboración de productos lácteos, cuyas plantas se encuentran en Mar del Plata y Tandil, cuya recuperación se inició en el año 2010. El foco está puesto en las etapas atravesadas para consolidarse como cooperativa y su desempeño económico bajo la actual gestión de los trabajadores.

Con este trabajo se pretende aportar al conocimiento de este tipo de empresas y poner en discusión la importancia que tienen para el desarrollo de la economía local. La experiencia bajo análisis, puede, además, ser referente para otros estudios y una guía para empresas que deban pasar por estos procesos

en contextos similares, más allá del tipo de bien producido o del sector productivo al que pertenezcan.

Metodología

Para el análisis se utilizaron datos primarios: los económicos, contruidos sobre la base de los balances de la empresa y los cualitativos, a través de entrevistas semi-estructuradas a trabajadores de la cooperativa y a informantes de instituciones del Estado. El guión de la entrevista a los trabajadores se fue modificando en la medida que emergieron cuestiones relevantes no contempladas inicialmente. Las entrevistas se realizaron en septiembre y noviembre de 2017. Los entrevistados fueron seleccionados en una muestra intencional teniendo en cuenta:

Para los trabajadores: la antigüedad y el cargo que ocupaban antes de la recuperación y en el proceso de recuperación, a fin de describir el proceso, la reorganización empresarial, el vínculo con el Estado y las estrategias de crecimiento y sus miradas respecto al desempeño cotidiano de la empresa.

Para los informantes de otras instituciones: la institución a la que pertenecían, interesando en este caso el vínculo de la empresa con organismos del Estado, los aportes y el conocimiento sobre las demandas de la empresa.

Contexto histórico de surgimiento de empresas recuperadas

En la década del 90 la economía argentina comenzó la etapa caracterizada como neoliberalismo, donde las políticas económicas implementadas durante las presidencias de Carlos Menem estuvieron orientadas por las ideas del Consenso de Washington. Es decir: dirigidas a la liberalización financiera y comercial, la apertura económica, la entrada de inversiones extranjeras y la privatización de empresas estatales, entre otras. Algunas de las principales medidas implementadas se describen a continuación.

En 1991 se implementó el llamado “Plan de Convertibilidad” que permitió la estabilidad monetaria, a través de un tipo de cambio fijo, y con ello prevenir la variación de los precios relativos y la inflación, causadas por la volatilidad cambiaria. Argentina comenzó a recibir inversiones extranjeras, originadas en la privatización de empresas públicas. Asimismo, la apertura económica permitió el ingreso al país de productos de origen extranjero, a menor costo que los de producción nacional, basado en menores niveles arancelarios (Rapoport, 2007).

La flexibilización del mercado de trabajo permitió a los empresarios disminuir los costos de las indemnizaciones por despidos, realizar contratos precarios por tiempo determinado y aumentar la productividad (Zeballos, 2003). Se redujeron los aportes patronales, las indemnizaciones por despidos y se permitió la regularización del empleo no registrado sin penalidad (Slavin, Atucha y Di Pasquale; 2003).

A fines de los 90, la presidencia de De la Rúa aplicó políticas de ajuste adaptándose a los lineamientos del FMI tendientes a disminuir el déficit fiscal: aumentando impuestos y disminuyendo sueldos y jubilaciones. Sin embargo el pago de los intereses de la deuda y el megacanje de los títulos públicos implicó un incremento del mismo (Rapoport, 2007).

Argentina atravesó una crisis hacia fines del año 2001. Rapoport (2007) señala que “el sistema bancario y financiero basado en la convertibilidad, que tenía por fundamento la presunta dolarización de los depósitos bancarios a través de un tipo de cambio artificial no se sostuvo provocando el colapso del sistema bancario” (Rapoport, 2007:11). Como consecuencia, el gobierno implementó el denominado corralito, impidiendo disponer de “los depósitos, tanto en pesos como en dólares, y luego una devaluación y pesificación de los depósitos en dólares a un tipo de cambio menor al de mercado” (Anchorena, 2014:31). Esto generó descontento social, manifestaciones de piquetes de desocupados y cacerolazos de los ahorristas en todo el país, en una inédita alianza de clases bajo el lema: “piquete y

cacerola, la lucha es una sola”, que derivaron en la salida anticipada del Presidente.

Durante el gobierno de transición hasta una nueva elección, entre 2001 y 2002, se sancionaron los decretos de “Emergencia Alimentaria Nacional”, de “Emergencia Ocupacional Nacional” y se creó un “Programa de Subsidios para los Jefes y Jefas de hogar”, que otorgaba 150 pesos (unos 50 dólares en ese momento) a todo jefe y jefa de hogar desempleado, a los desocupados jóvenes y a los mayores de 60 años (Zeballos, 2003).

A partir de mayo de 2003, asume la presidencia Néstor Kirchner. Las medidas económicas más importantes de su gestión se orientaron hacia la recuperación del empleo y la redistribución de la renta, el aumento de la producción, la demanda de bienes y el consumo nacional. Con el objeto de proteger las fuentes de trabajo se sancionó la Ley de Emergencia Pública que establecía la suspensión de despidos sin causa, se re-estableció el Consejo del Salario y se sancionó la Reforma del Régimen Cambiario, implementando un régimen de tipo de cambio flexible. Se fomentó la competitividad de las aquellas actividades intensivas en empleo, fundamentalmente la industria manufacturera (Alonso y Di Costa, 2010; Svamp, 2013).

Asimismo, se implementó el Programa de Recuperación Productiva, que otorgaba subsidios durante un año a los trabajadores de las empresas que se encontraban en crisis para ayudarlas a afrontar el pago de salarios, reactivar la producción, evitar los despidos y el cierre. Se modificó el Plan Jefes y Jefas de hogar para atender las necesidades de los sectores de la población más afectados y mejorar sus condiciones de vida.

A partir de 2007 es elegida presidenta Cristina Fernández (luego reelecta en 2011), quien continuó con los lineamientos del gobierno anterior, incluyendo la recuperación del control de ex empresas estatales y los fondos de jubilaciones y pensiones. Se creó el Ministerio de Producción, como parte del Plan Anticrisis, el cual aplicó políticas fiscales de impacto, como moratorias impositivas y modificación de las retenciones al agro. Se otorgaron créditos para incentivar el consumo y la producción con tasas de interés bajas en relación a otros créditos (Dabat, 2012). Se creó el Plan Nacional de Regularización del Trabajo, mediante el cual se fiscalizaron 900 mil empresas y más de 3 millones de trabajadores (MTEySS, 2014).

La orientación era la generación y protección del empleo, la mejora de las condiciones de vida y el consumo de la población.

En las elecciones de 2015 el presidente electo fue Mauricio Macri. La dirección de las políticas, nuevamente neoliberales, reducen la intervención estatal y prometen “sincerar la economía”. Así, se redujeron las retenciones a las exportaciones, se liberó el mercado cambiario, se quitaron progresivamente los subsidios a los servicios de energía, entre otras medidas.

El impacto de la eliminación de las retenciones y la apertura a las importaciones afectaron el consumo interno, la producción nacional y las exportaciones. Asimismo, aumentaron los precios de insumos transables que, sumado a la quita de subsidios y el incremento en las tarifas de los servicios públicos, generaron un aumento de los costos de producción que se trasladaron a los precios de los bienes y servicios, alimentando la inflación y, con ello, una contracción de la demanda interna en el mercado y mayores tasas de desempleo, pobreza e indigencia, como consecuencia de la disminución del poder adquisitivo de la población y la caída del salario real, afectando principalmente a los sectores más vulnerables de la sociedad. En relación con empresas recuperadas se vetaron leyes de expropiación a nivel nacional y provincial afectando el desarrollo de sus actividades (Programa de la Facultad Abierta, 2016).

Más recientemente, durante todo 2018 a nivel nacional se agudizó la reducción del consumo, afectando a las empresas productoras de bienes. En concreto, en Gallo (2018), se resaltan los datos ofrecidos por la CAME, en referencia a las ventas minoristas, las cuales retrocedieron fuertemente, como no lo hacían desde hace 6 años. Todo esto ocurrió en el marco de una política de reducción del gasto público, -atento a la prioridad del gobierno de hacer frente a los intereses de la deuda- y de caída

de los ingresos tributarios. La apertura y desregulación del mercado cambiario generaron desequilibrios sólo sostenibles mediante financiamiento externo, creando una situación vulnerable que disminuyó la capacidad del país de atender los vencimientos de capital e intereses de la deuda, como ocurrió a inicios de 2018. El colapso bancario fue evitado en ese momento por créditos del FMI, bajo condicionalidades de políticas contractivas, con nuevos ascensos del desempleo y los niveles de pobreza. Estas inestabilidades coadyuvaron para que la inflación trepara a más del 46% en el año. Este es el marco en el cual se desenvuelve hoy la empresa recuperada El Nuevo Amanecer.

Empresas recuperadas: Definiciones y características

Las definiciones de empresa recuperada, tienen en común la acción de los trabajadores en pos de la conservación de las fuentes de trabajo: los trabajadores se organizan, ocupan y toman las fábricas como reacción al abandono de los propietarios, resistiendo frente a los desalojos, poniendo en marcha la producción y consolidando una organización cooperativa. Dos definiciones sirven como referencia:

Según Ruggeri (2009) “Se trata de un término surgido al calor de la lucha y desde los propios trabajadores, que pretendieron con esa denominación resaltar el hecho de la recuperación de una fuente de trabajo perdida de no mediar su lucha” (p: 4). Por lo que considera que estas empresas son: “unidades económicas que pasan de una gestión capitalista a la gestión colectiva de los trabajadores, una identidad particular y precisa (...)” (Ruggeri, 2009:4).

En la visión de Rebón (2006): “fue la respuesta que tenían los trabajadores en pos de conservar las fuentes de trabajo. La recuperación de empresas es la conceptualización con la que se ha denominado a un conjunto heterogéneo de procesos, en los cuales empresas en crisis son puestas a producir por sus trabajadores” (Rebón, 2006:263).

Aguirrezábal (2013) describe el proceso de recuperación en cuatro etapas: los orígenes, la resistencia, la puesta en marcha y la consolidación.

La primera, “los orígenes”, aparece con situaciones problemáticas dentro de la empresa: incumplimiento de pagos a los proveedores, disminución y retraso en el pago de los sueldos y despidos de trabajadores. “Los trabajadores remarcan que a partir de esta situación se comienza a fortalecer la unidad de los trabajadores pues se caracteriza por los reclamos al empleador y a autoridades gremiales e incluso políticas” (Aguirrezábal, 2013:16). En consecuencia, comienza la ocupación y toma de las fábricas, con el objetivo de la apropiación de los medios de producción (Aguirrezábal, 2013).

En la segunda, “la resistencia”, el principal objetivo es “mantener en funcionamiento a la empresa, custodiando las máquinas, herramientas y mercaderías a fin de evitar las acciones de vaciamiento” (Aguirrezábal, 2013:16). Los trabajadores realizan acampes en las puertas de las fábricas, sufren intentos de desalojo y detenciones. Pasado esto, se inician los reclamos al Estado y las presentaciones de peticiones judiciales necesarias dar una nueva forma jurídica a la empresa.

De acuerdo con el autor “el papel que han jugado los sindicatos se limita a algunos casos en particular, y su presencia no ha sido masiva. Por lo general, es en este momento o incluso en el anterior, cuando los trabajadores deciden la conformación e inscripción de la cooperativa en el INAES” (Aguirrezábal, 2013:16).

La tercera etapa es “la puesta en marcha de la empresa y la organización de la producción” donde la empresa adopta, “una nueva forma jurídica que permita la autogestión, normalmente cooperativa y legalizando su situación” (Intxaurtieta, 2013:218). En esta etapa se definen, además, la organización de la producción, la administración, el restablecimiento de los vínculos externos con los proveedores y clientes, así como también con los vecinos y el Estado (Aguirrezábal, 2013).

La cuarta, y última etapa “es la consolidación, en, al menos, dos sentidos: en “el mercado”, y del emprendimiento y el colectivo de trabajadores”. Abarca la “dimensión del “desarrollo” de las

organizaciones socioeconómicas” (Aguirrezábal, 2013:17) e implica “la vuelta a la producción, normalmente con subsidios y ayudas del Estado. También se tejen redes de solidaridad con otras ERT” (Aguirrezábal, 2013:218).

La “cooperativa” es la forma organizacional y jurídica adoptada por las empresas recuperadas desde su aparición: “Una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una propiedad conjunta y gestión democrática” (ACI, 1995:1). Estas organizaciones se rigen por valores cooperativos: autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad; y los principios de adhesión voluntaria y abierta, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas, interés por la comunidad (ACI, 1995).

Las cooperativas tienen tres órganos de representación: la Asamblea de Asociados como órgano deliberativo, -ordinaria o extraordinaria-; el Consejo de Administración, órgano ejecutivo integrado por asociados de la cooperativa y entre sus funciones se encuentran: dirigir las operaciones del estatuto, organizar y llevar los libros que posea la cooperativa, confeccionar el inventario y el Balance General, el Estado de Resultados, aceptar y rechazar a nuevos asociados. Por último, la Sindicatura es el órgano de fiscalización y control interno de la cooperativa y se elige en Asamblea de Asociados; funciona como un enlace entre el Consejo de Administración y los Asociados (Ressel, Silva, Coppini y Nuevas, 2013).

Los trabajadores de las empresas recuperadas pasaron de ser empleados asalariados a ser propietarios de los medios de producción y tomadores de decisiones en la administración general de la empresa. Esta autogestión obrera resultó del acuerdo entre los trabajadores, y con ello se cambió la forma de organización hacia el interior (Rebón, 2006).

El Programa Facultad Abierta de la UBA, genera informes a partir de relevamientos realizados sobre las empresas recuperadas en la Argentina desde 2003. En el 2013 existían 311 empresas recuperadas en las que trabajaban 13.462 personas. Para el 2016 surgieron 56 nuevas y la cantidad de trabajadores ascendió a 15.948. Como mencionó el último informe “el ritmo de aparición y consolidación de nuevos casos de recuperación de empresas por trabajadores autogestionados siguió siendo sostenido...” (pp. 4). En el Gráfico 1 se muestra dicha evolución.

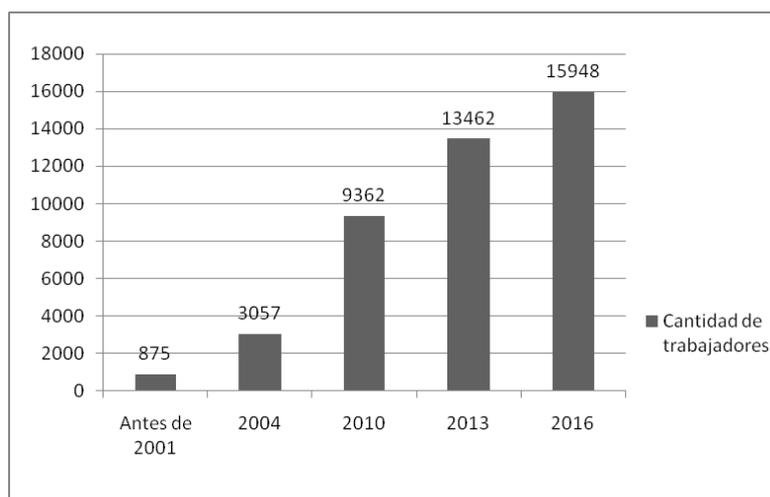


Gráfico 1: Evolución de la cantidad de trabajadores. Fuente: Elaboración propia en base a datos de informes del Programa de la Facultad Abierta publicados en 2003, 2005, 2010, 2014 y 2016.

Según el último Informe se distinguieron cuatro etapas de surgimiento de empresas recuperadas: 1- Contexto neoliberal; 2- expansión, consolidación y visibilización del fenómeno; 3- La consolidación de la recuperación económica y 4- Sostenido y constante crecimiento de las recuperaciones (pp. 10)

(Gráfico 2).

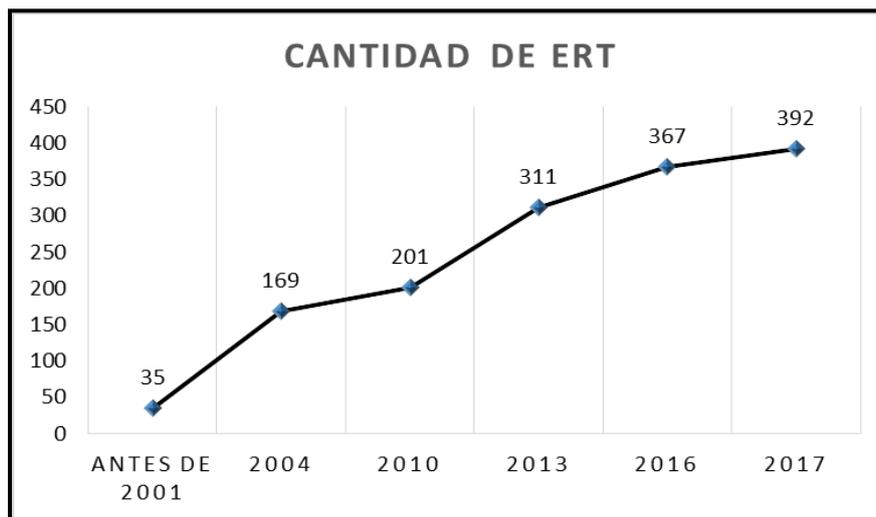


Gráfico 2: Evolución de la cantidad de empresas recuperadas (2001-2017). Fuente: Elaboración propia en base a datos de informes del Programa de la Facultad Abierta publicados en 2003, 2005, 2010, 2014, 2016 y 2017.

En el último informe presentado por la Facultad de Filosofía y Letras, de la UBA (2018), se demostró que durante el gobierno de Mauricio Macri se recuperaron 25 nuevas empresas. Al respecto Ruggeri (2018) expresó que:

En varios casos, se trató de ocupaciones que llegaron a buen puerto y, en algunos otros, de negociaciones directas con dueños o acreedores, lo que posibilitó evitar las contramedidas adoptadas por el gobierno y que hemos detallado. (...) Se trata además de casos en que la lucha por los establecimientos no es determinante y se pudo eludir el conflicto más fuerte por la propiedad, al poder negociar maquinaria, alquilar otros galpones o simplemente no depender del lugar físico (...) (Ruggeri, 2018:4).

Esto posiblemente da nueva imposición de una etapa de resurgimiento de las ERT, que podría llamarse “Ciclo neoliberal del siglo XXI”, que combina la historia y experiencia de las ya recuperadas, la inclusión de numerosos estudios en el tema y las nacientes empresas.

El rol del Estado en la recuperación de empresas

El papel que desempeñó el Estado en relación con las empresas recuperadas fue variando y transformándose conforme a las necesidades. Con el surgimiento de las empresas recuperadas y las demandas que planteaba la autogestión de los trabajadores, el Estado comenzó a participar activamente de la evolución de las mismas.

En 1995 se sancionó la Ley 24.522, de Quiebras y Concursos, la cual estableció, que “el estado de cesación de pagos de una persona jurídica, cualquiera sea su causa y la naturaleza de las obligaciones afectadas, es presupuesto para la apertura de los concursos preventivos” (Briner y Cusmano, 2003:26). En el 2011 se realizó una modificación mediante la Ley 26.684¹ que dio prioridad a: “la posición de los trabajadores para que adquieran la empresa en quiebra con sus créditos laborales. Además, suspende las ejecuciones hipotecarias (...) y garantiza el acceso a la información de los trabajadores

¹ Recuperado de https://www.jusmisiones.gov.ar/files/Biblioteca/LEY%2026684%20CONCURSOS%20Y%20QUIEBRAS_%20MODIFICACION%20DE%20LA%20LEY%2024_522.pdf

en todo el proceso” (Pizzi e Icart, 2014:43).

En relación al caso bajo estudio, vale mencionar algunos de los artículos modificados: el N° 11, por el cual una vez declarada la quiebra el propietario pierde autoridad sobre los bienes y activos de la empresa en favor del grupo de trabajadores que gestiona. Además, el artículo 48 bis, establece que se disuelven los contratos de trabajo y los créditos laborales pasan a ser de la cooperativa, la cual asume las obligaciones que se presenten. Por otro lado, se reformó el Artículo 190 de la Ley 26.684, que permitió la continuidad de la empresa en manos de los trabajadores. Se incorporaron otros artículos, como el 191 bis en el que se obliga al Estado a brindar asistencia técnica y formación para que los trabajadores continúen con el negocio.

La Ley de Expropiación, 21.499, favorece a aquellas empresas tomadas por los trabajadores que necesitan las fábricas para continuar con la producción. Establece que las unidades productivas son utilidad pública y, consecuentemente, sujeto de expropiación (Briner y Cusmano, 2003). Esta declaración de utilidad pública ofrece “garantía de un mayor resguardo de la actividad productiva y de las fuentes de trabajo a más largo plazo” (Fernández Maldonado, Herrán, Scopel y Quartulli, 2004:18) y contempla, una vez iniciada la recuperación de la empresa, la continuidad de la producción en manos de los trabajadores con amparo legal.

Como explica Fernández Maldonado, et al. (2004) los edificios, maquinarias e instalaciones, fueron expropiados por el Estado en muchos casos y entregados a los trabajadores organizados en cooperativas, para su explotación durante un plazo de tiempo estipulado. Una vez finalizado el plazo, el expropiante se queda con la propiedad.

Además de las leyes, hubo acuerdos y programas implementados por instituciones del Estado para apoyar a las empresas recuperadas. Uno de ellos es el Programa Trabajo Autogestionado, que otorga ayudas económicas y apoyo técnico para mejorar la capacidad productiva y la competitividad de estas empresas. También brinda capacitación en gestión administrativa y asistencia en higiene y seguridad en el trabajo. Por otra parte, en 2008 se lanzó el Programa Nacional Web Gratis para Cooperativas de Trabajo, por medio del cual se desarrollaron páginas web para empresas recuperadas con esta forma jurídica.

Algunas Universidades Nacionales aportan al desarrollo, constitución y seguimiento de empresas recuperadas y cooperativas, con programas de formación, capacitación, asesoramiento y gestión, líneas de financiamiento, se involucraron estudiantes en prácticas, etc. En referencia al caso de estudio se señalan las Universidades Nacionales de Mar del Plata, Buenos Aires, Cuyo y La Plata.

La reducción del Estado en el contexto económico recesivo de los últimos años redujo las posibilidades de apoyo y financiamiento con las vías mencionadas. Durante los dos primeros años del gobierno de Cambiemos² en la provincia de Buenos Aires, la gobernadora Vidal vetó las prórrogas de leyes de expropiación de algunas empresas recuperadas, aduciendo a que "la decisión de prorrogar las leyes a los efectos que no se configure el abandono de la expropiación es una solución que puede configurar una turbación y restricción al derecho de propiedad y generar un perjuicio para las arcas provinciales".³ Esta situación genera nuevas incertidumbres para los trabajadores de estas organizaciones.

La Industria Láctea Argentina

La estructura del mercado lácteo, en lo que refiere a la producción industrial de productos para el consumo, es oligopólica, dominado por pocas empresas cuyas decisiones inciden e impactan en el

² Alianza política entre los partidos Propuesta Republicana (PRO), Coalición Cívica, Unión Cívica Radical y otras fuerzas políticas, que asumió el gobierno nacional y la provincia de Buenos Aires (entre otras) el 10 de diciembre de 2015.

³ Diario Página 12 (27 de junio 2017). Otro veto de Vidal contra las empresas recuperadas. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/47091-otra-veto-de-vidal-contra-las-empresas-recuperadas>

comportamiento de las otras y sobre los consumidores. Es normal que exista guerra de precios en los intentos de ampliar a cuota del mercado, o pactos entre empresas para acordar cuotas del mercado, zonas geográficas, segmentos de clientes, etc.

En cuanto a la Cadena de Valor, la producción láctea se divide en tres etapas: primaria, industrial y distribución y comercialización. La primaria es atomizada y heterogénea, existen más de 11.500 tambos distribuidos en todo el país, con mayor concentración en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y Entre Ríos. Se realiza en establecimientos ganaderos rurales que se destinan a criar vacas lecheras, ordeñarlas y comercializar la leche cruda, “materia prima elemental y fundamental para la industria de la leche y productos lácteos, sin posibilidades de sustitución en su demanda”. Asimismo, tiene bajo grado de sustituibilidad desde la oferta, “ya que los tambos en general no cambian la industria a la cual abastecen” (Petrecolla, 2016:2).

La producción industrial es diversificada y con diferentes tamaños de plantas. Se divide en tres segmentos que, según el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016), “... aproximadamente el 5% de las empresas procesa más del 70% de la materia prima, en especial aquellas orientadas a producir productos frescos y leche en polvo” (pp. 5). Los segmentos son:

1. Entre 10 y 12 empresas que reciben más de 400.000 litros de leche diarios. Entre estas se encuentran La Serenísima (3.500.000), Saputo-LaPaulina (en promedio 3.000.000), SanCor (920.000).
2. Entre 90 a 100 empresas con una recepción 40.000 a 400.000 litros de leche diarios. Entre éstas se encuentran Lácteos Barraza (280.000), y la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer (120.000).
3. Más de 1000 empresas que acogen menos de 40.000 litros de leche diarios.

El Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016) informó que del total destinado a la industrialización “el 18,4% se consume como leches fluidas, mientras que un 74,6% se destina a la elaboración de productos” (pp. 11). También comunicó que los destinos son: quesos (55%), leche en polvo entera y descremada (28%). El resto se distribuye entre “manteca, yogur, dulce de leche y con menor participación postres y flanes, y leche condensada” (pp. 11).

La última etapa es la distribución y comercialización de productos con transporte en camiones con refrigeración hacia los puntos de venta.

De acuerdo a OCLA (2018), el consumo de lácteos en Argentina fluctúa de acuerdo a la combinación de crisis macroeconómica y de producción (como en 1988-1990 y en 2001-2002). Esta fuente asegura que, quitando las repercusiones de estas fluctuaciones y en la distribución de los ingresos, el consumo se mantendría entre 190 -210 litros por persona y por año, y crecería en línea con el aumento de la población (alrededor del 1,0% anual). Observa una abrupta recuperación del consumo en la década del '90 y suave en la primera década del Siglo XXI, aunque sin alcanzar los valores previos.

Dos de los actores de la cadena de valor láctea (producción primaria e industria) han tenido sistemáticamente resultados negativos en el valor bruto creado entre 2016 a agosto de 2018, a excepción de 5 a 6 meses a mediados de 2017 (OCLA, 2018). Según esta organización, la cadena es deficitaria y los problemas de competitividad que genera el contexto macroeconómico (inflación, costo del dinero, presión impositiva, por mencionar los de mayor impacto) así como los niveles de productividad y eficiencia, ofrecen un panorama negativo.

La Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer de Mar del Plata

El proceso de recuperación de la Cooperativa, se analiza a continuación, tomando como referencia las etapas enumeradas arriba.

Los orígenes

El Amanecer fue una empresa dedicada a la producción de lácteos y sus derivados. Su fundador, Germán de Vega, realizó los primeros repartos de leche en 1939, constituida como una Sociedad de Hecho. Con el tiempo y crecimiento de la empresa se sumaron sus hermanos Juan y José, constituyendo así una Sociedad de Responsabilidad Limitada y posteriormente, en la década del 60, una Sociedad Anónima.

En los 90, la empresa ocupaba 180 puestos de trabajo y utilizaba 180.000 litros diarios de leche, proveniente de 137 tambos. Incluso contaba con dos depósitos de almacenamiento en Quilmes (Gran Buenos Aires) y Mataderos (Ciudad de Buenos Aires) y los productos se ofertaban en el área metropolitana de la Capital argentina y en diferentes provincias, incluso exportando a Canadá.

En 1998, los hermanos de Vega vendieron la empresa a un empresario de Mar del Plata. Durante esta gestión el tamaño de la empresa se fue reduciendo. En el 2005 se abastecía de más de 100.000 litros de leche diarios y en su estructura había “dos jefes de producción, un jefe de recursos humanos. Y después había gerentes, contadores” según expresó Fabio Pandiani, hoy presidente de la cooperativa. En el 2007 empezó el declive de la empresa, con problemas financieros que derivaron en la falta de pago a proveedores y el desabastecimiento de materia prima. Los salarios comenzaron a liquidarse en cuotas hasta que cesó el pago y hubo despidos de trabajadores. Pandiani señala “creo que lo que hicieron fue totalmente un vaciamiento, un desinterés de la empresa. Hubo una mala intención de los sectores que la compraron”.

La resistencia

En febrero de 2008, El Amanecer pasó a ser propiedad del grupo Santa Bárbara,⁴ dueño también de otras empresas locales. Con la nueva gestión ingresaron nuevos trabajadores. La empresa llegó a abastecerse de 75.000 litros de leche diarios en las dos plantas.

A fines de 2009, la situación volvió a desmejorar, con incumplimiento en los plazos de pago a proveedores tamberos, el abastecimiento de leche disminuyó y, por consiguiente, la producción y ventas. El pago de salarios se suspendió por más de tres meses consecutivos y se despidieron trabajadores. Pandiani explicó “Ya venían no queriendo pagar los sueldos, hubo una baja de leche, digamos en un momento había 150.000 litros de leche y de un día para el otro dejaron 50.000 litros de leche. Eso significaba que tarde o temprano no se podían pagar los sueldos y hay gente que se tenía que ir”.

En 2010 la empresa fue abandonada sin justificación. Los trabajadores quedaron sin sueldos, en una empresa sin dueños presentes y con escasa cantidad de mercadería y grandes deudas a proveedores. Recibieron, en compensación, una suma de dinero mensual aportada por la Asociación de Trabajadores de la Industria Lechera de la República Argentina, a quienes refieren como el Sindicato. En febrero de 2010 ante la sospecha de un cierre y desalojo, se organizaron e iniciaron guardias para custodiar las plantas, materias primas, productos, equipos e instalaciones.

En palabras de Pandiani “llegó un día que no hubo más leche, se llevaron toda la mercadería que había, y ahí decidimos tomarlo gremialmente, estuvimos 10 meses haciendo guardia en las dos plantas”. Asimismo, Sebastián Diz, encargado de Compras y miembro del Consejo de Administración, informó: “El 8 de febrero de 2010, los dueños de lo que era El Amanecer se van. Y ahí es cuando Fabio con otro compañero, empezaron a organizar lo que son las guardias para cuidar las fábricas”.

⁴ El Grupo Santa Bárbara está conformado por una asociación de empresas del sector agro-alimenticio abocado a la comercialización de productos agrícolas y derivados, siembra de cereales y producción de granos.

Los trabajadores ocuparon las plantas entre febrero y noviembre de 2010. Las empresas proveedoras de luz y gas cortaron el suministro por falta de pago. Pandiani cuenta: “nosotros nos conectábamos a la noche, sacábamos la trifásica de abajo del subsuelo, agarramos conectamos el gas directo para que haya gas y funcionemos”. Los trabajadores producían y vendían la leche que conseguían y lo recaudado lo utilizaban para reponer materia prima y pagar los sueldos.

En noviembre de 2010, El Amanecer pasó a estar a cargo de Milita S.A. Diz explicó que “vino una persona que se hizo cargo, la hizo trabajar, la reactivó, a medida que iban entrando litros iban entrando trabajadores, se calculaba que cada 1000 litros tenía que entrar un empleado”. De esta forma comenzó la reactivación de las fábricas y la adquisición de la materia prima: “entraron 100.000 litros de leche (diarios). Digamos, así, de una”. Pandiani sigue relatando que “vimos que el empresario se hace cargo, llevó la central de facturación a Buenos Aires, como que nosotros lo dejamos, nosotros re contentos porque estábamos laburando”.

A principios de 2012, el abastecimiento de leche había disminuido a 48.000 litros diarios por retrasos en el pago a tamberos, los empleados no recibían sus salarios y el empresario empezó a ausentarse. En marzo de ese año, “el patrón (el empresario de Milita S.A.) quiso entrar, quiso sacarse un montón de mercadería que había acá adentro, no lo dejamos”, informó Pandiani. Esta vez los trabajadores estaban dispuestos a dar pelea. En mayo ocuparon nuevamente las plantas para mantenerlas en funcionamiento, custodiando las máquinas, herramientas y mercaderías con el fin de evitar el vaciamiento. Empezaron a vender la mercadería y la producción.

La situación “sin patrón” derivó en dificultades en el funcionamiento: pago de sueldos, adquisición de materia prima, organización de la producción y de la administración. Las retribuciones al trabajo variaban entre los trabajadores según la escala salarial del convenio, y “la plata empezó a desaparecer”, expresó Diz. La empresa pagaba el doble del precio de mercado por litro de leche, “no podíamos conseguir más leche porque nadie nos creía, comprábamos la leche como si estaba \$3 la pagábamos \$6”, expresó Pandiani.

Los trabajadores estaban dispuestos a hacer lo necesario para conservar las fuentes de trabajo. Sin embargo, decidieron no causar disturbios en la Municipalidad como otros grupos de trabajadores y desempleados en Mar del Plata; en palabras de Pandiani, iban a “echar humo pero en las chimeneas, sea como sea, entonces que eso iba a ser una cuestión social muy fuerte, pero sin saber lo que hoy somos, empezamos a pelearla así”.

A finales de 2012, algunos trabajadores viajaron a Buenos Aires, donde tuvieron una reunión con el Secretario de Comercio Interior, quien les planteó formar una cooperativa de trabajo. Pandiani lo cuenta: “y me dicen que el único camino era armar una cooperativa. Y vine acá junté todos mis compañeros y les dije que el gobierno nos quería apoyar en una cooperativa y qué decíamos, todos dijeron que sí, pero no sabíamos lo que era eso” (se emociona)... Se destaca que, frente a la situación de quiebra o vaciamiento de empresas, fue el Estado quien instaba a la generación de cooperativas, ofreciendo una batería de instrumentos para aquellas empresas constituidas bajo este formato:⁵ “Somos cooperativistas por necesidad, no porque lo elegimos”. Esta salida provoca un impacto individual y emocional: en las entrevistas, los trabajadores rememoran los altibajos y sufrimientos debido a las incertidumbres y pesadumbre frente la posibilidad de que los esfuerzos por recuperar la empresa y sus fuentes de trabajo no fueran suficientes. Fueron mencionadas situaciones de doble empleo -uno para la manutención económica de sus familias y el otro, la tarea de salir adelante con El Nuevo Amanecer-, o enfermedades, que, para algunos, aparecieron debido al proceso de recuperación, como Norma Serda, hoy ocupada en el área administrativa de la cooperativa. Según relata, la historia de la recuperación le causa gran dolor y por ese mismo proceso, asegura, hoy está enferma de cáncer.

⁵ Desde una mirada crítica, la cooperativa es vista como una herramienta para acallar reclamos sociales, cuyos formatos legales en la práctica significan la precarización del trabajo.

La puesta en marcha

El 10 de noviembre de 2012, 70 trabajadores firmaron el acta constitutiva de la cooperativa y con ello el inicio de una nueva etapa. La nueva forma jurídica implicaba una diferente de organización empresarial que permitió reactivar las fábricas, producir, vender y conservar las fuentes del trabajo. En las entrevistas se mencionan los desafíos para restablecer la confianza de los proveedores luego de la historia de la empresa de incumplimientos en los pagos.

Diz y Pandiani señalan al respecto la importancia del conocimiento incorporado. Tras solicitar ayuda al Estado, obtuvieron asesoramiento legal y económico, colaboración en temas de ingeniería industrial y en alimentos, manejo de maquinaria y producción. Desde el sector de la administración incorporaron a un contador recomendado por los abogados de la cooperativa, quien los guió en finanzas, registración contable, gerenciamiento y gestión de proveedores. Asimismo diseñaron estrategias empresariales para desenvolverse y crecer en el mercado.

En diciembre de 2012 la cooperativa inició comprando 700 litros por semana al contado, “Cada litro que comprábamos lo pagábamos culata-camión”⁶ mencionó Diz. La cooperativa comenzó a crecer, comprando más leche y pagando a cuenta. Un año después, se abastecía con 15.000 litros diarios y producía alrededor de 2.500 kilos de queso. En el 2013 la cooperativa registró ventas por 4,9 millones de pesos,⁷ el retorno de los asociados llegó a un millón de pesos. Como mencionó:

“Empezamos a crecer de a poco. Primero empezamos ganando \$30. No se cumplían 48 horas, sino creo que 26 horas por semana, no valía la pena venir más tiempo porque no había materia prima para producir. Aparte de eso se entendía que también los ex empleados de El Amanecer lo que necesitaban era generar plata como para poder vivir. Bueno, tuvimos esa etapa que fue de crecer de a puchito”.

En marzo de 2014 la cooperativa, que no estaba bancarizada, sufrió un asalto. Tres hombres ingresaron en la planta de Mar del Plata, amarraron al tesorero y al secretario, y se llevaron aproximadamente medio millón de pesos destinados al pago a proveedores. Dicho acontecimiento fue difundido por los medios locales, generando amplio acompañamiento de la comunidad. Por otra parte, decidieron ingresar al sistema bancario en el Banco Credicoop Ltda.

Entre los problemas importantes en esta etapa, los trabajadores enfrentaron, según su relato, la ausencia de abastecimiento de la materia prima como consecuencia de pérdida de confianza hacia la empresa “El Amanecer”. El área de compras, entonces se enfocó a mejorar la administración de las cuentas a pagar mediante la planificación de las compras en función a los requerimientos de cada sector, y estableció convenios con proveedores con pagos a 10, 15 y 30 días, incluso con cheques. Estos cambios aseguraron la liquidez necesaria y fortalecieron la comunicación entre las distintas partes.

La consolidación

En abril del 2014, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social otorgó la matrícula provisoria de la Provincia de Buenos Aires, n° 47.079, la cual habilitaba a la cooperativa para operar. Esta matrícula se convirtió en definitiva mediante la registración en la Subsecretaría de Acción Cooperativa bajo el N° 13.083. Los trabajadores necesitaban el derecho legal para explotar las plantas,

⁶ Esta expresión significa que los trabajadores realizaban aportes de dinero propio a la cooperativa, para pagar en efectivo la materia prima para producir.

⁷ Nota del Editor: equivale a aproximadamente 750.000 dólares estadounidenses (Cotización del Banco Nación Argentina de fines del año 2013).

y comenzaron a articular pedidos y reclamos al Poder Legislativo Provincial y a viajar a las sesiones de la Cámara de Diputados, hasta lograr la Ley de Expropiación:

Pandiani: Llamé a un par de secretarios de diputados y le digo -‘¿hay sesión?’; -‘Sí Fabio, pero no van a tratar la Ley de Expropiación’; -‘Pero escuchame, vamos, vamos igual’; -‘Y pero Fabio...’; -‘No, vamos igual, vamos igual’. Le digo: -‘Necesito la Ley de Expropiación, necesito la Ley de Expropiación, porque quiero habilitar las cosas, quiero que esto sea prolijo, que esto sea un ejemplo de trabajo y sin la Ley de Expropiación no lo voy a tener’... ese día que se trata la Ley de Expropiación, no lo podíamos creer.

El 30 de octubre de 2014, la Cooperativa obtuvo, mediante la Ley de Expropiación N° 14.663,⁸ la adjudicación de las dos plantas y las marcas “El Amanecer” y “Bandolero”, para ser explotadas por 5 años. Se declaró de Utilidad Pública y Sujetos a Expropiación a los inmuebles, con sus instalaciones y maquinarias.

Durante ese año la cooperativa tuvo una fuerte vinculación con diferentes instituciones del Estado que contribuyeron a su desarrollo y su expansión. La empresa continuaba creciendo, utilizaba 35.000 litros de leche diarios para producir, con 82 asociados y las ventas netas ascendieron a 65 millones de pesos. Como consecuencia, el Balance General de ese año dio un resultado neto de más de 2,5 millones de pesos.

Pandiani destaca el apoyo del municipio de Tandil “la parte de Tandil es totalmente distinta que acá (General Pueyrredón), son muy conscientes de lo que hacemos nosotros y levantamos el tubo y ellos están a disposición”. El municipio valora lo que la Cooperativa ofrece a nivel regional, la generación de fuentes de trabajo, producción y provisión de alimentos a precios económicos.

A finales de 2015 la cantidad de asociados ascendió a 89 y procesaban 48.000 litros de leche diarios. Las ventas netas cerraron en más de 97 millones de pesos, siendo el resultado neto de ese período \$1.534.071. Por su parte organismos del Estado seguían realizando contribuciones de asesoramiento y económicas.

El año 2016 fue el año de mayor expansión. Diz lo expresa de este modo: “crecimos el 100% de lo que es la toma de leche diaria, sobre nuestra usina diaria ¿no? Al principio de 2016 teníamos 48.000 litros por día entre las dos plantas” La cooperativa abrió tres locales de venta minorista en Mar del Plata, aumentó los puestos de trabajo y procesó más de 90.000 litros diarios de leche. Ese año, el resultado neto fue de \$5.160.400, con ventas que superaron los 184 millones de pesos y retorno anual de los asociados por más de 25 millones de pesos.

Al momento del relevamiento, 2017, uno de los principales problemas era el aumento desmedido de las tarifas como luz y gas, servicios fundamentales para la producción que forman parte de la estructura de costos fijos de la cooperativa como cualquier Pyme. Se trató de mantener los precios lo más bajos posibles, con aumentos menos que proporcionales al aumento de las tarifas.

Gestión del Trabajo

La Cooperativa contaba, a noviembre de 2017, con 119 asociados activos con los mismos derechos y obligaciones. Los asociados son monotributistas y la retribución al trabajo es un “adelanto de excedentes” semanal o “retorno provisorio”, a cuenta del resultado final del ejercicio.

El área de compras se subdivide en dos: materia prima e insumos. La primera se encarga de las negociaciones con los proveedores de leche cruda. La segunda se encarga del abastecimiento de insumos de producción y está a cargo de Sebastián Diz. Los plazos de pago a proveedores varían de 10 a 30 días.

⁸ Recuperado de <http://www.gob.gba.gov.ar/intranet/digesto/PDF/114663.pdf>

El área Comercial se encarga de llevar un control del Libro de Deudores. La Tesorería de administrar el dinero que ingresa en la cooperativa y los asientos en los libros exigidos por ley. La Secretaria General se encarga de la correspondencia relacionada con el Consejo de Administración, confecciona las actas de las Asambleas y colabora con la facturación, compras, ventas, proveedores, mantenimiento. La Presidencia está a cargo de Fabio Pandiani: sus deberes son cumplir el Estatuto, la transparencia respecto a la situación económica y financiera de la cooperativa, y la comunicación entre los asociados. De igual modo, es el nexo con agentes externos a la organización. El liderazgo de Pandiani se explica por su larga pertenencia a la empresa -26 años-, y por el paso como trabajador por, prácticamente, todas las áreas. En particular, su paso por el área de comercialización le ofreció un conocimiento completo del funcionamiento de la empresa y con los agentes externos -proveedores y clientes-. En la etapa de “puesta en marcha” como empresa recuperada, él viajaba y se relacionaba con diputados y políticos para poder establecer la cooperativa legalmente.

En la Dirección Técnica se encuentran las áreas de Pasteurización, Laboratorio, Producción y mantenimiento. El laboratorio está a cargo de María Belén Mena, Ingeniera en Alimentos y Directora Técnica de la cooperativa. Este sector se vincula con los sectores de Producción y Pasteurización.

Vínculo de la cooperativa con otras instituciones y el Estado

En todo el proceso de recuperación, los trabajadores estuvieron acompañados por el Sindicato (Asociación de Trabajadores de la Industria Láctea de la República Argentina). Este actor aparece en los relatos como acompañante en la etapa de “la resistencia”, en tanto mantuvo la obra social de los trabajadores en los períodos en que los patrones no pagaban las cargas sociales: “yo siempre te hablo del sindicato, porque el sindicato nos ayudó, durante diez años la patronal nunca pagó nada las cargas sociales, y el sindicato nos dejó la obra social para la gente que estaba enferma...” (Pandiani).

Son mencionados aprendizajes conjuntos entre el Sindicato y Pandiani y sentimientos de agradecimiento: “para mí me sorprende que él (representante del Sindicato) me diga que aprendió de mí, donde yo aprendí de él. Y entonces esa cuestión social que ha tenido el sindicato, para nosotros y principalmente por mí...”.

Además de la vinculación con el Sindicato, sobre todo acompañando los aspectos sociales de los trabajadores, las principales instituciones del Estado con las que la cooperativa ha tenido vínculos de apoyo y cooperación son: INAES, INTI, INTA, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Ministerio de Industria, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación y las Universidades.

Las ventajas de la participación del Estado radican en que ofrecen asesoramiento legal, económico y financiero, ayudas económicas para la compra de maquinaria, mejoras en infraestructura y capacitación. Asimismo, se generaron proyectos desde la Universidad como prácticas comunitarias, trabajos de campo y de investigación en materia de costos, inversión y rentabilidad.

Los informantes del Estado coincidieron en que el rol fundamental de éste es asegurar una menor burocracia para las empresas, entendiendo que éste es uno de los obstáculos más importantes. El secretario administrativo del INAES expresó que:

El Estado tiene que mantener sus cosas en funcionamiento, digamos bromatología, las habilitaciones, tiene todo un procedimiento y una forma de hacer las cosas que a veces es engorroso, parece burocrático pero, bueno, son protecciones de derechos de otros también. Digamos que no obstaculice sino que (el Estado) es lento en algunas cosas.

De igual modo, el Director General de Comercio e Industria de la Municipalidad de General Pueyrredon, respecto de los principales problemas de la acción estatal, informó:

La burocracia. Todavía el Estado es muy poco dinámico, sobre todo para el ritmo que necesitan las empresas. Una empresa recuperada necesita focalizar sobre todo en armar su negocio, pensar en ser rentables, en solucionar los problemas de gestión, de coordinación, de empleados, de ventas, de comercio, de desarrollo de marca. Y hay un montón de problemas hasta que uno logra poner en marcha la empresa y que empiece a funcionar sola.

Otro obstáculo percibido es la sanción de una Ley de Expropiación. En consecuencia, El secretario administrativo del INAES expresó que “falta definir las expropiaciones, la situación de legal de las propiedades básicamente. Las empresas en sí mismas tienen su cobertura que son las cooperativas, pero la situación es bastante endeble en cuanto a las posibilidades de seguir generando trabajo”.

La incertidumbre percibida por los trabajadores justamente, se asocia a la propiedad de los edificios, equipos e instalaciones, por ello necesitan una ley que los avale para quedarse con los mismos y, si es necesario, compensar monetariamente a los anteriores propietarios. La Ley de Expropiación N° 14.663 les permite explotar las plantas productivas y las marcas, pero no implica la propiedad definitiva.

La Dirección General de Acción Cooperativa del INAES, asesoró a la cooperativa en cuestiones legales, trabajo interno, financiamiento, formación, organización, estructura, derechos y deberes de los asociados. Asimismo, funciona como nexo con otras cooperativas.

En cuanto a la vinculación de la cooperativa con el Estado en el año 2017, Pandiani expuso:

La vinculación con el Estado hoy es perfecta sabiendo que hubo un armado de esta cooperativa con ciertos sectores de la política que ya no están y hoy esta política, dicen que están en contra del cooperativismo. Sabemos que no están tan involucrados (el gobierno actual de Cambiemos), pero sí cuando nosotros actualmente estamos en este paso, están presentes, de otra manera.

Proyectos implementados con el apoyo del Estado

A principios de 2013, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación otorgó un subsidio por \$1.000.000, destinado a la reparación de los techos de las plantas y la adquisición de un condensador evaporativo refrigerante para la planta de Mar del Plata.

La Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP) brindó capacitaciones internas, destinadas a fortalecer los equipos de trabajo interdisciplinarios; contribuyó en la formulación de Reglamento Interno, Manual de Procedimientos y de Organización y estudió la estructura de costos.

En el 2015, en conjunto con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, se desarrollaron estrategias de marca y acciones de comunicación, herramientas de diseño gráfico, imagen e identidad de las marcas El Amanecer y Bandolero. Desde el 2016, con la Dirección General de Comercio e Industria de la Municipalidad de General Pueyrredon, la cooperativa está inserta en el Programa El Mercado en tu Barrio, ofreciendo precios accesibles para los barrios periféricos y estableciendo así precios de referencia de los productos comercializados.

En 2016, con el Ministerio de Industria se implementó un proyecto de fortalecimiento de sistemas productivos para ampliar la capacidad instalada y capacitar asociados. Éste permitió adquirir dos tanques estacionarios horizontales para tambo, una envasadora de potes de yogur, postres y flanes, la colocación de cerámicos industriales y el desarrollo del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura y Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento, entre otras mejoras.

Estrategias, economía y finanzas de “Nuevo Amanecer”

Por su volumen de abastecimiento de 120.000 litros de leche diarios (a noviembre de 2017), la empresa forma parte del segundo segmento de la industria láctea, integrado por unas 90 a 100 empresas. Pertenece a la segunda etapa de la industria, el sector industrial, ya que realiza el procesamiento de leche cruda. Para desarrollarse en el mercado implementó estrategias de compras, ventas, distribución y comercialización, marketing y diferenciación de producto.

El área de compras mejoró la administración de las cuentas a pagar mediante la planificación de las compras. Y los ya mencionados convenios de pago con proveedores a 10, 15 y 30 días, incluso con cheques. Esto le permitió mayor liquidez y fortaleció la comunicación con los mismos.

La cooperativa implementó una nueva estrategia de distribución y comercialización asociada a la apertura de locales propios de venta directa al cliente, a raíz de un estudio de mercado que les permitió conocer a los consumidores y detectar la necesidad poseer mayor acercamiento. ¿Cómo tomaron esta decisión? Actualmente posee cinco locales en Mar del Plata y uno en Tandil. Por otro lado, se implementó el cobro a crédito para los clientes y comerciantes que revenden los productos. Los plazos de cobro, según de la modalidad pactada con cada uno, es de 10, 15 ó 20 días.

La estrategia de diferenciación del producto está directamente relacionada con la imagen de la cooperativa: “que en cada casa, en cada lugar, haya un sachet de leche, un yogur, algo de la cooperativa eso hace que nosotros tengamos trabajo” expresó Pandiani, quien manifiesta que existe una diferenciación de sus productos asociada a la imagen de marca y el packaging.

Se implementó la estrategia de marketing mediante la marca propia “Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer” (Imagen 1), a través de la cual se realizó la migración de los productos de El Amanecer hacia la cooperativa, inscribiéndolos en el Registro Nacional de Productos Alimenticios. Además, se puso en marcha la publicidad y promoción de los productos, del nuevo logo y del packaging a través de las Redes Sociales.



Imagen 1: Logo de la cooperativa de trabajo Nuevo Amanecer Ltda.

La competencia y la sustitución de productos son los parámetros que utiliza la cooperativa para fijar los precios de venta. Estas limitaciones la obligan a adecuar la estructura productiva que posee para poder competir y obtener ingresos. De igual modo, los precios de venta también se fijan teniendo en cuenta la estructura de costos, considerando una división de líneas por producto, tomando como base la leche pasteurizada. A la misma se le asigna un costo en función al porcentaje de grasa y crema que contenga, y se divide por las diferentes líneas de producción, a las que se les incorpora el costo unitario de cada subproducto

Se presenta el siguiente cuadro que muestra la relación de precios de venta de los productos en los locales de la cooperativa, notablemente inferiores a los de los comercios. Los productos que presentan mayor variación son la leche y el yogur con un incremento del precio de venta de 33% en comercios. Le siguen el queso Mozzarella con una variación del 21%, el Danbo con un 16% y los restantes (queso Gouda, cremoso, y sardo) con una variación cercana al 10%.

Productos Coop. Nuevo Amanecer	Precio en cooperativa	Precio en comercio	Variación porcentual
Leche entera o descremada por litro	\$ 13,50	\$ 18,00	33,33%
Yogur entero o descremado por litro	\$ 18,00	\$ 24,00	33,33%
Queso Gouda por kilo	\$ 122,31	\$ 135,00	10,38%
Queso Cremoso <i>Amanecer</i> por kilo	\$ 86,70	\$ 95,00	9,57%
Queso Sardo por kilo	\$ 126,79	\$ 140,00	10,42%
Queso Danbo por kilo	\$ 103,00	\$ 120,00	16,50%
Queso Mozzarella por kilo	\$ 103,14	\$ 125,00	21,19%

Cuadro 2: Precios de algunos de los productos comercializados en la cooperativa vs. Precios en comercios (a diciembre de 2017). Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa y relevamientos en los comercios.

Una comparación del precio de venta de los productos leche, yogur y queso cremoso de las empresas Nuevo Amanecer, La Serenísima y SanCor, muestra que los precios de la cooperativa son más competitivos. En el Cuadro 3 se observa que los precios de La Serenísima están por encima de los de las otras empresas. Se debe tener en cuenta que esta empresa es líder en el mercado, posee distribución nacional y tiene acceso preferencial a materias primas. Posee prestigio de marca y diferenciación de productos que le permiten cobrar un precio superior respecto de sus competidoras.

Los menores precios de venta de la cooperativa se asocian a un liderazgo de costos favorecido por la adquisición de tecnología en forma de maquinaria especializada que le permitió aumentar los volúmenes de producción en menor tiempo, disminuir el costo unitario de los productos y por consiguiente tener mayor margen de ganancia. De igual modo, la implementación de manuales de procedimiento mejoró la eficiencia en los tiempos y el trabajo productivo.

Variación precios de venta promedio en comercios - Noviembre 2017					
Productos	Precio Cooperativa	Precio La Serenísima	Precio SanCor	Variación Seren.-Coop.	Variación SanCor-Coop.
Leche entera por litro	\$ 18,00	\$ 26,00	\$ 22,00	44,44%	22,22%
Leche descremada por litro	\$ 18,00	\$ 28,00	\$ 22,00	55,56%	22,22%
Yogur entero por litro	\$ 24,00	\$ 35,00	\$ 32,00	45,83%	33,33%
Yogur descremado por litro	\$ 24,00	\$ 35,00	\$ 32,00	45,83%	33,33%
Queso cremoso por kilo	\$ 95,00	\$ 180,00	\$ 150,00	89,47%	57,89%

Cuadro 3: Comparación de precios en comercio de productos de La Serenísima, SanCor y Cooperativa (a diciembre de 2017). Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la cooperativa y relevamiento en comercios.

Entre diciembre de 2016 y octubre de 2017 ocurrieron variaciones de precios de los productos en la cooperativa explicados por la quita de subsidios a los servicios implementada por el gobierno nacional. La tarifa de electricidad de la cooperativa pasó de \$50.000 a \$90.900 de un mes a otro, lo que representó un aumento significativo de los costos. Debido a que la fábrica de Tandil se dedica únicamente a la fabricación de quesos, el impacto en el precio de los mismos es superior que en el resto de los productos.

En el Gráfico 3 se muestra la relación de la evolución de los ingresos por ventas y los costos. El crecimiento de las ventas del año 2013 al 2014 fue de más del 1.000%, del 2014 a 2015 fue, aproximadamente, del 50%, mientras el 2016 reflejó un aumento del 88%. Esta evolución de las ventas se vio evidenciada por diversas cuestiones. Los proyectos realizados con instituciones del

estado, ya mencionados, derivaron en un aumento considerable de la capacidad productiva de la empresa.

Por otro lado, el incremento de las ventas se explica en gran parte por las cantidades, gracias a la estrategia de distribución, la apertura de locales de venta directa al público y la estrategia de marketing a través de las Redes Sociales. Los trabajadores se adecuaron a la era digital, mejoraron la comunicación y difusión de la cooperativa, y establecieron un vínculo directo con los clientes.

Los costos totales aumentan año a año. Su evolución afecta el objetivo de comercializar productos de calidad al menor precio y costo posible. Los gastos que reflejan la mayor variación anual son: combustible para la producción, combustible de transporte, desinfección y limpieza, gastos de laboratorio, gastos de administración y servicios de luz, gas y agua. Asimismo, el incremento del costo de la mercadería se ve reflejado en el aumento del precio de la materia prima y de los insumos de producción, y en la ampliación de la capacidad productiva.

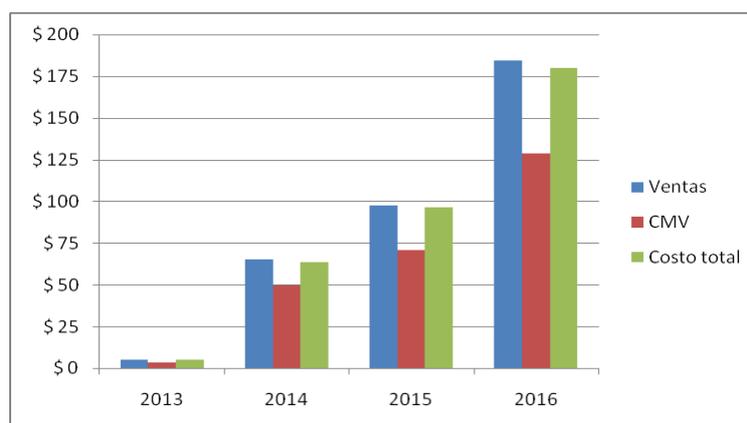


Gráfico 3: Relación Ventas, CMV y costo total en millones (2013-2016). Fuente: Elaboración propia en base a datos de la cooperativa.

En síntesis, la cooperativa logró implementar estrategias empresariales que le permitieron crecer en el mercado, en materia de compras, ventas, distribución, comercialización y marketing. Además, la ampliación de la capacidad instalada y las mejoras tecnológicas generaron eficiencia en los procesos productivos y aumentos en los niveles de producción. Esto se tradujo en aumentos de las ventas netas, de los retornos de los asociados y resultado neto de cada ejercicio económico. En comparación con los informes de OCLA (2018), esta empresa obtuvo buenos resultados, contrariamente a lo observado por la industria láctea en conjunto.

Conclusiones

El contexto histórico descrito deja expuestas las causas del surgimiento de las empresas recuperadas en Argentina. Las medidas implementadas a nivel nacional durante el período neoliberal, en la década del 90, sumadas al endeudamiento y la falta de diversificación productiva desembocaron en la crisis de 2001. En consecuencia, se intensificó la quiebra de un gran número de empresas y las altas tasas de desempleo, entre otras.

La descripción y análisis del proceso de recuperación en base a las cuatro etapas: origen, resistencia, puesta en marcha y consolidación, es una herramienta de análisis que capta y ordena la mayor parte de los acontecimientos. La empresa estudiada entró en 2012, a una nueva fase, identificada como la autogestión, a través de la cual la propiedad de los medios de producción, el control y las decisiones pasaron a estar en manos de los trabajadores. Se produjo así un cambio en las relaciones de producción, donde la valorización del trabajo se encuentra por encima de la acumulación de capital y establece una nueva forma de organización y división del trabajo.

El Estado, a través de sus instituciones, hizo su aporte: gracias a su intervención, la cooperativa obtuvo la matrícula del INAES, la Ley de Expropiación le dio derecho a explotar las plantas productivas y las marcas El Amanecer y Bandolero. Los proyectos concertados con instituciones del Estado contribuyeron a la formación y capacitación de los asociados, el mantenimiento y la mejora de los equipamientos y la ampliación de la capacidad instalada

Como resultado se concluye que la Cooperativa de Trabajo Nuevo Amanecer, a través de la autoorganización sobrevivió, se adaptó y llevó adelante una organización a través de la autogestión, con el apoyo de las instituciones del Estado y con la implementación de sus propias estrategias se adaptó al contexto local y al cambiante contexto macroeconómico, y se expandió, aprovechando las oportunidades y superando las amenazas, que no obstante aún persisten en el actual contexto.

Referencias

Intxaurtieta, G. A. (2013). Empresas recuperadas por los trabajadores: una década de lucha por la dignidad en Argentina. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (28), pp. 211-227. Recuperado de http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/10545

Aguirrezábal, G. (2013). Las empresas recuperadas en procesos de desarrollo local desde una perspectiva de economía social. El caso de la ciudad de Rosario (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de General Sarmiento, Instituto del Conurbano. Argentina. Recuperado de http://www.ungs.edu.ar/ms_ungs/wp-content/uploads/2013/09/Tesis-MAES-Aguirrez%C3%A1bal.pdf.

Alonso, G. y Di Costa, V. (2013). Cambios y continuidades en la política social Argentina, 2003-2010. En Actas del VI Congreso Argentino de Administración Pública, Resistencia, Chaco. Recuperado de https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2013/6cong/ALONSO_DI_COSTA.pdf

Anchorena, S. O. (2014). Ciclo económico 1995-2002, y dinámicas de empleo en el Partido de General Pueyrredon, Argentina, de lo nacional a lo local (Tesis de doctorado). Universidad de Huelva, España. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1951/1/anchorena_so_2014.pdf

Briner, M. A.; y Cusmano, A. (2003). Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires: Una aproximación a partir del estudio de siete experiencias. *Empresas recuperadas*. Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, pp. 20-64. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00764.pdf>

Dabat, A. (2012). El rumbo de la economía argentina bajo el kirchnerismo. *Economía UNAM*, 9 (26), pp. 43-67. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/26/02dabat.pdf>

Gallo, M. E. (2018). Informe Sociolaboral del Partido de General Pueyrredon. Informe de coyuntura macroeconómica (Diciembre 2018). Grupo Estudios del Trabajo, Centro de Investigaciones Económicas y Sociales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/3037/>

Fernández Maldonado, E; Herrán, R; Scopel, G. y Quartulli, D. (2004). Empresas recuperadas. Perspectivas y dificultades. Recuperado de <https://www.academica.org/diego.quartulli/6.pdf>

Martínez, C. (Coord.) (2005). Informe del Segundo relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. SEUBE - Facultad de Filosofía y Letras - UBA. Recuperado de <http://www.recuperadasdoc.com.ar/Informes%20relevamientos/Empresas%20Recuperadas%202005.pdf>

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas (2016). Informes de cadenas de valor. Láctea. 1(N°22). Subsecretaría de Planificación Económica. Dirección Nacional de Planificación Regional, Dirección Nacional de Planificación Sectorial. Recuperado de https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Lacteo.pdf

Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (2018). Informes de coyuntura: Análisis de la Cadena de Valor Láctea (28 de septiembre de 2018). Recuperado de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/12607597-analisis-de-la-cadena-de-valor-agosto-2018>

Pizzi, A. e Icart, I. B. (2014). Autogestión obrera y movilización social: El caso de las empresas recuperadas argentinas en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. *Latin American Research Review*, 49(1), pp. 39-61. Recuperado de http://lasa-4.univ.pitt.edu/LARR/prot/fulltext/Vol49no1/49-1_39-61_pizzi-icart.pdf

Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York, Estados Unidos: The Free Press.

Rapoport, M. (2007). Mitos, etapas y crisis en la economía argentina. En M. Rapoport y H. Colombo (Comp.), *Pensamiento político, económico y social* (pp. 9-37), Vicegobernación de Catamarca-Imago Mundi, Buenos Aires. Recuperado de: http://www.mariorapoport.com.ar/uploadsarchivos/mitos_etapas_y_crisis_en_la_economia_argentina.pdf

Rebón, J. (2005). Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (Documentos de Trabajo N° 44). Recuperado de <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iigg/dt44.pdf>

Ressel, A.; Silva N.; Coppini, V. y Nuevas, M. (2013). Manual teórico práctico de introducción al cooperativismo. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/77/10177/6b25a4dc584c696962b72beab8a86249.pdf>

Ruggeri, A. (Coord.) (2009). Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: http://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion_obrera_en_Argentina_y_America_Latina.pdf

Ruggeri, A. (2018). Las empresas recuperadas a dos años de gobierno de Mauricio Macri. Programa Facultad Abierta, UBA. Recuperado de <https://www.recuperadasdoc.com.ar/preliminar2017.pdf>

Slavin, E.; Atucha, A. y Actis Di Pascuale, E. (2003). El modelo económico de los años 90: derecho

y realidad. En 6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/1029/1/00360.pdf>

Svamp, M. (2013). La década kirchnerista: Populismo, clases medias y revolución pasiva (págs. 14-16). Universidad Nacional de La Plata. CONICET. Lassa Forum. Volume X. Debates. Buenos Aires.

Programa de la Facultad Abierta (2016). Las empresas recuperadas por los trabajadores en los comienzos del gobierno de Mauricio Macri. Estado de situación a mayo de 2016. Buenos Aires, Argentina: Editorial Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <http://www.recuperadasdoc.com.ar/informe-mayo-2016.pdf>

Zeballos, J. L. (2003). Argentina: efectos sociosanitarios de la crisis 2001-2003. Buenos Aires, Argentina: Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de http://new.paho.org/arg/publicaciones/pubOPS_ARG/Pub57.pdf

Enviado: 02/10/2018
Aceptado: 06/02/2019

Cómo citar este artículo:

Roveretti, D.; Anchorena, S. y Labrunée, M. E. (2019). Contra viento y marea: La recuperación de una empresa láctea marplatense por los trabajadores. *Otra Economía*, 12(21), 114-134.