

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCION Y GESTION DE PYMES**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**“EMPRESAS RECUPERADAS: DE LA QUIEBRA A LA
AUTOGESTION DE LOS TRABAJADORES”**

EL CASO DE LA COOPERATIVA GRAFICA MADYGRAF (2014-2018)

AUTOR: LIC. DIEGO ARIEL MARTINEZ

TUTOR: DRA. PRISCILA PALACIO

DICIEMBRE 2019

INDICE

Resumen	1
Introducción	2
1. Capítulo 1	
EMPRESAS RECUPERADAS Y COOPERATIVISMO EN ARGENTINA	
1.1. Empresas Recuperadas.....	4
1.2. Situación de Empresas Recuperadas en Argentina en 2018.....	6
1.3. Cantidad de empleados en las ERT en 2018.....	8
1.4. Evolución del proceso de ERT desde diciembre 2015 a 2018....	10
2. Capítulo 2	
COOPERTATIVAS	
2.1. Antecedentes y evolución a nivel mundial.....	12
2.2. Antecedentes y evolución en Argentina.....	12
2.3. Tipos de Cooperativas.....	14
2.4. Distribución de Cooperativas en Argentina en 2008.....	16
2.5. Requisitos para formar una cooperativa en Argentina.....	17
3. Capítulo 3	
EL CASO DE LA COOPERATIVA GRAFICA MADYGRAF (2014-2018)	
3.1. Antecedentes y contexto.....	20
3.2. La expropiación.....	26
Conclusiones	28
Referencias bibliográficas	29
Anexos	31

RESUMEN

Las empresas recuperadas por sus trabajadores se han ido transformando en un fenómeno que, si bien no es nuevo en la historia de los trabajadores argentinos, presenta matices, tramas y desarrollos novedosos dado los alcances y contextos en los que se produce, generalmente en medios de crisis sociales, económicas y políticas.

Estas empresas recuperadas, emergentes en la década de los 90 y particularmente en la crisis del año 2001, representaron en esas condiciones desfavorables para el trabajo, una respuesta novedosa de parte de la clase trabajadora argentina al alto desempleo imperante en la época.

Respuesta y resistencia a la vez que implicó, entre otras cosas, una negativa rotunda a abandonar los puestos de trabajo frente a las quiebras y abandonos patronales. Para lo cual, los trabajadores debieron tomar en sus manos la producción y administración de las empresas.

El presente trabajo pretende mostrar la realidad de las empresas recuperadas por sus trabajadores. Para lograrlo, se toma como caso de estudio la empresa recuperada Cooperativa Gráfica MadyGraf (2014-2018).

Palabras Clave: Empresas recuperadas, Cooperativas, MadyGraf

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca dar visibilidad a la situación de las empresas recuperadas por sus trabajadores tras la quiebra o vaciamiento de sus propietarios originales. Si bien el auge de las mismas fue tras la crisis de 2001, el actual contexto económico que atraviesa el país provocó el cierre de miles de PyMEs en el último año, volviendo a poner en foco de debate la necesidad de un modelo alternativo de organización laboral: la autogestión de los trabajadores.

El comienzo de las cooperativas en el mundo tuvo lugar a fines del siglo XIX en épocas de crisis económicas y sociales. En la República Argentina con la intensificación de dichas crisis y el aumento del desempleo, estas cooperativas han adquirido mayor relevancia, ya que se transforman en el medio de organización propicio para que los trabajadores en forma mancomunada, democrática y solidaria puedan hacer resurgir las fuentes de trabajo de las que se habían visto privado y/o iniciar un sinnúmero de actividades productivas, que les permitan su inserción en el sistema económico, pasando a desempeñarse como responsables directos de su fuente de trabajo.

En la Argentina además existe la autogestión cooperativa de los trabajadores, un fenómeno del cual se observa un crecimiento importante a partir de la crisis de 2001, momento en que los trabajadores recurren a la constitución de esas entidades por la necesidad urgente de defender la fuente de trabajo al tomar conocimiento del cierre o quiebra de la fábrica, con la cual mantenían una relación de dependencia laboral. Una de las respuestas ante esta nueva situación ha sido el surgimiento del movimiento de empresas o fábricas recuperadas, para darle continuidad al trabajo y reactivar las empresas en quiebra, concursadas y/o abandonadas por sus dueños. Donde la ocupación y toma por parte de los trabajadores y sus familias, aparece como una de las tantas formas de lucha ante la crisis política, social y económica.

Debido a esta situación, el presente trabajo tiene como objetivo analizar, tomando como base el caso de estudio de Cooperativa Grafica Madygraf, porque las empresas recuperadas, en general, eligen reorganizarse bajo la forma jurídica de cooperativas, los desafíos que afronta el personal al administrar la empresa dado que la mayoría de los

empleados no tienen experiencia en el tema y como gestionan la adquisición legal del inmueble y/o medios de producción de la empresa quebrada. Para ello, se realizaron entrevistas con el personal de la cooperativa a fin de contar con su testimonio y experiencia.

CAPITULO 1

EMPRESAS RECUPERADAS Y COOPERATIVISMO EN ARGENTINA

1.1. Empresas Recuperadas

Tras la crisis argentina de diciembre de 2001, se hizo visible el fenómeno de la ocupación y puesta en producción, por parte de sus trabajadores, de empresas quebradas o abandonadas, llamadas por sus protagonistas Empresas Recuperadas por Trabajadores (ERT).

Una de las características más significativas, fue la vulneración de un principio básico de las relaciones sociales capitalistas, es decir, de la propiedad privada de los medios de producción. Este proceso muestra la posibilidad de una sociedad y una economía sin patrones, (auto) gestionada por los trabajadores. El proceso se desaceleró al pasar lo más grave de la crisis y las ocupaciones y tomas cotidianas se convirtieron en casos excepcionales (Ruggeri, 2006).

En los hechos, la propiedad empresaria se ve afectada profundamente por la recuperación de una empresa para ser gestionada por sus trabajadores. En relación a este tema Ruggeri (2006) afirma que:

“En la mayoría de las ocupaciones la lucha obrera no fue contra el patrón, que había desaparecido después del proceso de vaciamiento o precarización de la empresa, sino contra los mecanismos previstos por la legislación para la liquidación de los bienes de las compañías quebradas (en forma fraudulenta por lo general) y las instancias represivas correspondientes. En muchas otras ocasiones, los trabajadores sólo encontraron resistencia cuando, contra todos los pronósticos, volvieron a hacer funcionar el establecimiento y a valorizarlo nuevamente, motivando que los empresarios que habían abandonado la empresa por inviable volvieran a poner los ojos sobre ella una vez que los antiguos empleados lograron tornarla viable. El Estado, por su parte, muestra una política contradictoria que, a veces, colabora con el desarrollo de la empresa autogestionaria, en otras lo combate y, más de una vez, permanece indiferente” (Ruggeri, 2006: pág. 15).

Según el Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2005), las ERT se distribuyen en todo el país y entre variados rubros de la estructura productiva y de servicios, incluyendo a alrededor de 160 casos y 9000 trabajadores. Esta distribución no es aleatoria, sino que tiene estrecha relación con la estructura económica de la Argentina y con los sectores más golpeados por la crisis del 2001.

Esto se refleja en que un 60% de las ERT se agrupan en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), y en el interior en las concentraciones industriales de las provincias de Santa Fe y Córdoba. El 50% pertenece a industrias metalúrgicas u otras manufacturas industriales, un 18% al rubro alimenticio y un 15% a servicios no productivos, como salud, educación y hotelería. Sólo el 12% corresponden a empresas formadas o con parque industrial posterior a 1990, con un alto porcentaje (65%) de plantas anteriores a 1970.

Las ERT agrupan una mayoría de empresas categorizadas como PyMEs, de acuerdo con el número de trabajadores, con un promedio de algo más de 20 miembros. Sin embargo, la cantidad de trabajadores no es el único criterio posible para clasificar la importancia de una empresa, sino que también debemos considerar la capacidad de producción y la facturación, entre otros aspectos (Ruggeri, 2006).

Ambas son difíciles de calcular para las ERT, por ser empresas en recuperación, generalmente con una capacidad instalada que supera con creces la producción efectiva en manos de los trabajadores e incluso la producción de sus últimos tiempos como empresa tradicional, consideraciones que también se extienden a la facturación (Ruggeri, 2006).

También el número de trabajadores lleva muchos veces a una subvaloración de la importancia de la empresa, pues es común que estas hayan perdido gran cantidad de asalariados en el transcurso de su crisis y que una parte sustantiva de los mismos no resistan el proceso de lucha que implica la recuperación, lo cual da como resultado un número escaso de trabajadores en relación con la capacidad potencial de la ERT (Ruggeri, 2006).

La forma casi excluyente de organización de empresas recuperadas es la cooperativa, aproximadamente un 95% de las mismas la han utilizado (Ruggeri, 2018).

El cooperativismo permite asumir el control de la planta sin afrontar las deudas contraídas por los antiguos dueños, algunas reducciones impositivas y obtener la expropiación por parte del Estado. Sin embargo, la ley 20337 que regula a las cooperativas con lleva algunas desventajas para los trabajadores, que pasan a ser “socios” monotributistas y pierden los derechos de la relación de dependencia: antigüedad, asignaciones familiares y quedan excluidos del sistema de ART, debiendo abonar sus propios seguros.

En cuanto a los trabajadores de las empresas recuperadas, su promedio de edad es mayor a la media y se trata en general de puestos operativos, ya que las posiciones administrativas y gerenciales son abandonadas durante el conflicto que precede a la recuperación.

Esto implica una desventaja inicial por el lógico desconocimiento de las funciones de gestión y administración, pero en muchos casos a la larga las firmas contratan profesionales externos o antiguos compañeros que cumplían o tienen conocimientos de esas funciones (Ruggeri, 2018).

En algunos casos estas empresas subsisten con una infraestructura obsoleta y gracias a la ayuda estatal, y en otros, generan los recursos propios suficientes como para renovar y/o actualizar su infraestructura productiva.

También es frecuente el trabajo “a fason”, en el que los insumos son provistos y el trabajo se realiza en para una firma externa. Esta modalidad genera baja rentabilidad y alta dependencia del cliente.

1.2. Situación de Empresas Recuperadas en 2018

Según el Informe de las ERT en el gobierno de Mauricio Macri del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2018), las empresas recuperadas son 384 en todo el territorio nacional, ocupando a 15.525 trabajadores. De este total, 37 han surgido con posterioridad al cambio de gobierno en diciembre de 2015, en condiciones extremadamente difíciles. Algunas de estas aún se encuentran en etapa de

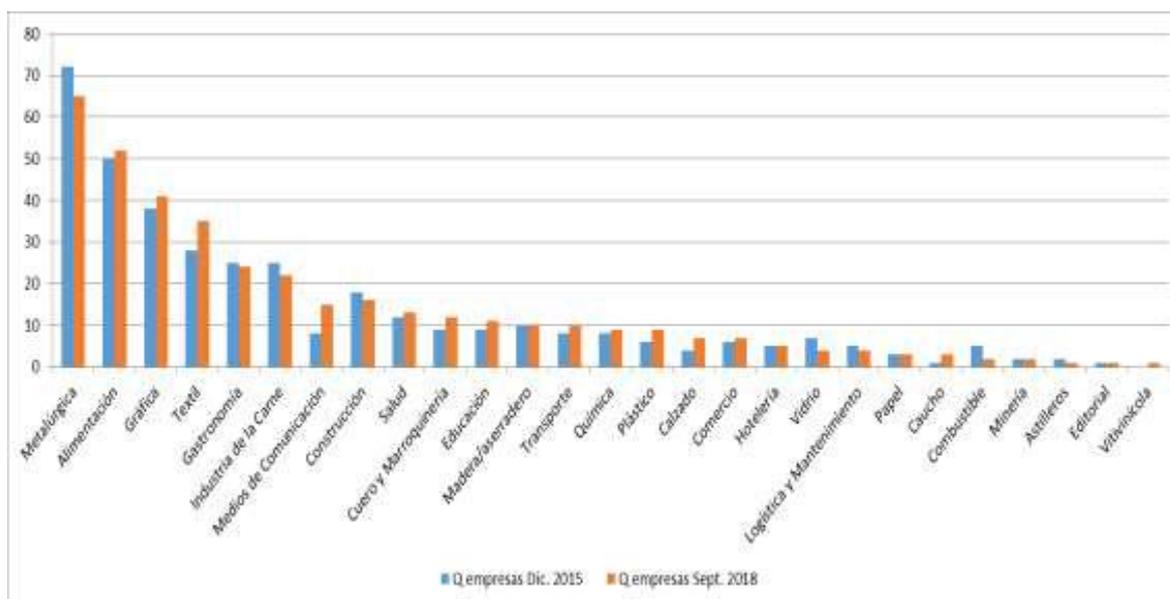
ocupación, luchando para estabilizar la cooperativa y retomar la producción (Ruggeri, 2018).

Si comparamos estas cifras con las de diciembre de 2015, encontramos que ha disminuido el número de trabajadores (de casi 16.000 a poco más de 15.500). Esto se debe a que, aunque hay nuevas recuperadas también hubo cierres en mayor proporción que en años anteriores. El índice de cierre de las empresas recuperadas siempre fue muy bajo en relación a las empresas bajo patrón. En pocos casos por desalojos o ventas de terrenos, en la mayor parte por no poder resistir las nuevas condiciones que impone el contexto económico (Ruggeri, 2018).

Los nuevos trabajadores autogestionados no alcanzan a compensar, tampoco, la cantidad de puestos de trabajo que han ido perdiendo las recuperadas más antiguas. Estos puestos de trabajo perdidos no se deben a despidos, como en las empresas privadas, sino a que hay trabajadores que deciden buscar mejorar sus condiciones de vida por fuera de las cooperativas debido a la disminución de sus ingresos consecuencia directa de las bajas de producción causadas por el achicamiento del mercado, la competencia de importaciones y los aumentos de los costos fijos que hace en muchos casos inviable la actividad productiva.

Sin embargo, el balance sigue siendo el de un proceso que atraviesa dificultades pero que está vivo. La mayoría de las ERT continúan funcionando, sobrellevan la etapa y luchan por mejorar sus condiciones de trabajo y producción (Ruggeri, 2018).

Grafico 1. ERT por rubro comparando 2015 y 2018



Fuente: Informe de ERT en el gobierno de Mauricio Macri del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2018)

No se observan en este grafico grandes cambios con respecto a la cantidad de empresas por rubro a diciembre de 2015, salvo que continúa la disminución de la importancia relativa de las metalúrgicas en el universo total, y la duplicación de los medios de comunicación recuperados.

1.3. Cantidad de empleados en las ERT en 2018

Según el Informe de las ERT en el gobierno de Mauricio Macri del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2018), en cuanto a cantidad de trabajadores, además de la pérdida en números absolutos, la disminución en algunos sectores es notable, lo que habla del impacto diferenciado de la crisis en las diversas actividades económicas.

Las metalúrgicas, las más numerosas y con mayor cantidad de trabajadores, perdieron 383 puestos de trabajo en el período analizado (2015 vs 2018). Las gráficas sufrieron un impacto aún mayor: 378 (prácticamente la misma cantidad) pero en un conjunto de cooperativas que totalizan la mitad de puestos de trabajo que las metalúrgicas.

Otros sectores representativos, como el textil y la alimentación, sufrieron también pérdidas relativamente importantes, alrededor de 200 trabajadores cada uno.

En cambio, los sectores que sumaron trabajadores son aquellos que, como los medios de comunicación, tuvieron más cantidad de nuevos casos, por lo que la suba en los puestos de trabajo es explicada por la suma de nuevas ERT y no por un crecimiento endógeno de las ya existentes. En los otros sectores mencionados y que constituyen el grueso de las empresas recuperadas, la pérdida de trabajadores se dio dentro de las ERT existentes con anterioridad. Se trata de sectores industriales afectados por la crisis económica.

Cuadro 1. ERT por provincia en 2018

Provincias	Cantidad Empresas	% por Provincias	Cantidad de Trabajadores	% Total de Trabajadores
GBA	109	28,39%	4471	28,80%
CABA	71	18,49%	2167	13,96%
Interior Bs As	49	12,76%	2033	13,10%
Santa Fe	32	8,33%	1155	7,44%
Córdoba	25	6,51%	1388	8,94%
Rio Negro	10	2,60%	362	2,33%
Chaco	9	2,34%	392	2,52%
Mendoza	9	2,34%	259	1,67%
Misiones	7	1,82%	242	1,56%
San Luis	7	1,82%	278	1,79%
Entre Ríos	10	2,60%	539	3,47%
Neuquén	6	1,56%	922	5,94%
Corrientes	7	1,82%	301	1,94%
La Pampa	6	1,56%	128	0,82%
La Rioja	13	3,39%	411	2,65%
Chubut	6	1,56%	83	0,53%
Jujuy	1	0,26%	80	0,52%
San Juan	2	0,52%	31	0,20%
Tucumán	3	0,78%	33	0,21%
Santiago Del Estero	1	0,26%	70	0,45%
Tierra Del Fuego	1	0,26%	180	1,16%
TOTAL	384	100%	15525	100%

Fuente: Informe de las ERT en el gobierno de Mauricio Macri del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2018)

Si las ERT se agrupan en las grandes regiones del país, se observa un crecimiento paulatino en el interior, que ya suma una pequeña diferencia de casos frente a la suma del AMBA.

Cuadro 2. ERT por región argentina

Región	Cantidad Empresas	% por Provincia	Cantidad Trabajadores	% Total Trabajadores
AMBA	180	46,88%	6863	44,21%
Cuyo	24	6,25%	701	4,52%
NEA	27	7,03%	1046	6,74%
NOA	1	0,26%	80	0,52%
Pampeana	129	33,59%	5521	35,56%
Patagonia	23	5,99%	1314	8,46%
TOTAL	384	100,00%	15525	100,00%

Fuente: Informe de las ERT en el gobierno de Mauricio Macri del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2018)

Como se aprecia en el cuadro, hay una ligera diferencia en la proporcionalidad en relación a la cantidad de trabajadores, en la que el AMBA pierde un poco más de peso frente al resto del país.

1.4. Evolución del proceso de ERT desde diciembre 2015 a 2018

Es evidente que un cambio de modelo económico como el registrado tras el cambio de gobierno en diciembre de 2015 no puede no tener consecuencias graves para el proceso de las ERT, especialmente dentro de la actividad económica destinada al mercado interno. A su vez, se registraron acciones específicas destinadas a las ERT, especialmente en el plano legal, como los vetos a las leyes de expropiación, el desfinanciamiento o desmantelamiento de programas estatales de apoyo y el aumento de las medidas represivas contra los trabajadores de las empresas recuperadas.

En el plano de las medidas económicas, la apertura de importaciones, la baja del poder adquisitivo de los salarios y del consumo, la dolarización de costos e insumos y el aumento de tarifas de los servicios (electricidad, gas y agua) eran los más notorios y decisivos. Todo esto va poniendo progresivamente contra las cuerdas a la actividad

económica de las ERT existentes y dificulta el surgimiento de nuevas a partir de las miles de empresas que han ido cerrando, a medida que la situación económica se fue deslizando hacia una profunda estanflación¹ (Ruggeri, 2018).

A pesar de esta situación, según el Informe de las ERT en el gobierno de Mauricio Macri del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2018), se han ido recuperando empresas en medio de dificultades mayores a, por lo menos, los diez años previos, asemejando la situación a la década de 1990 e incluso a ciertos aspectos de la crisis de 2001 en cuanto a las condiciones para la producción como por ejemplo la gran capacidad ociosa de la industria en torno al 50%.

En el siguiente gráfico se ve la evolución por años del proceso de las ERT en la Argentina. El promedio anual entre 2016-2018 es ligeramente inferior al periodo 2012-2015.

Gráfico 2. Evolución de las ERT por año (1992-2018)



Fuente: Informe de las ERT en el gobierno de Mauricio Macri del Programa Facultad Abierta de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA (2018)

¹ Situación económica de un país que se caracteriza por un estancamiento económico a la vez que persiste la inflación.

CAPITULO 2

COOPERATIVAS

2.1. Antecedentes y evolución a nivel mundial

El comienzo de las cooperativas tuvo lugar a fines del siglo XIX en Europa en épocas de crisis económicas y sociales. A medida que las cooperativas fueron creciendo, se hizo necesaria la creación de un ente que las regulara y les diera una entidad. Es así como se crea en el año 1895, en la ciudad de Londres, la Asociación Cooperativa internacional (ACI), que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo.

Según la ACI, las cooperativas son 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 empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

ACI dictó los principios cooperativos de alcance universal que son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas basan sus valores, son pautas para juzgar comportamientos y tomar decisiones, son marcos dentro de cuyos límites se puede actuar.

1. Asociación voluntaria y abierta
2. Control democrático por los socios
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, capacitación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Preocupación por la comunidad

2.2. Antecedentes y evolución en Argentina

A nivel nacional, la cooperativa como entidad surge a fines del siglo XIX gracias a los inmigrantes que llegaban de Europa, quienes aplicaron este sistema para sus actividades productivas y económicas.

La creación de cooperativas responde a dos tipos de prácticas diferentes: un grupo fueron creadas por sectores obreros con el fin de liberarse de sus patrones. Otro grupo fueron originadas por integrantes de la clase media y clase media alta, para poder desarrollar su actividad comercial o industrial, enfrentando a las grandes empresas monopólicas, la banca extranjera y las dificultades económicas.

En 1884 se fundó la sociedad cooperativa de almaceneros y en 1905, el doctor Juan B. Justo funda “El Hogar Obrero”, Cooperativa de Consumo y Vivienda.

En 1922 se constituye en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, la primera Federación de Cooperativas del país, que pertenece al cooperativismo del sector agrario: la Asociación de Cooperativas Argentinas Coop. Ltda. (ACA).

En la actualidad el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), es la autoridad de aplicación de la legislación cooperativa. Tiene a su cargo el registro, control y fomento de las cooperativas de todo el país. Por otra parte, distintas provincias han decidido ir creando en su ámbito su propio organismo de contralor y promoción del sector cooperativo.

Las cooperativas tuvieron su primera legislación en el código de comercio en 1889. En un pequeño capítulo se las incluyó con el fin de dar forma legal a algunos principios cooperativos, pero esto fue insuficiente, lo que dio lugar a la creación de otras entidades bajo la denominación de cooperativas, que en realidad no lo eran, defraudando así la realidad económica.

En 1926 se promulga la ley 11.388, era una ley nacional que abarcaba todo tipo de cooperativas y establecía normas de organización, administración y control. La sanción de esta ley ocasionó una disminución en la cantidad de cooperativas, dado que muchas de ellas en realidad no revestían el carácter de tal. Esta ley, entre otras importantes disposiciones, estableció la responsabilidad limitada de los asociados de las cooperativas, la no repartición de las reservas sociales, el destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de disolución, una amplia neutralidad política y religiosa y cómo debían distribuirse las utilidades de cada ejercicio.

En 1973 se sanciona la ley N° 20.337, que reemplazó la ley 11.388, pero manteniendo su espíritu y tomando por base sus disposiciones.

La Ley establece: “Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios” (1973, Artículo 2).

Entre otras importantes disposiciones autoriza la asociación de las cooperativas con personas de otro carácter, prohíbe la transformación de las cooperativas en sociedades comerciales o asociaciones civiles, promueve especialmente las actividades de educación y capacitación cooperativas, autoriza el revalúo de activos, la obligatoriedad de contar con un servicio de auditoría externa, aclara las distintas formas en que puede verificarse la integración entre cooperativas y adopta un sistema de fiscalización pública y de promoción de las cooperativas a cargo del Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC).

2.3. Tipos de Cooperativas

Según el Manual Teórico Práctico de Introducción al Cooperativismo (2013), teniendo en cuenta los distintos ámbitos geográficos en que funcionan, como la diversidad de actividades y servicios que prestan, en nuestro país se han desarrollado cooperativas:

- De sector agropecuario: Asocian a los pequeños y medianos productores agropecuarios y procuran satisfacer sus necesidades económicas y sociales mediante la realización de diversas actividades. Se destacan principalmente en la colocación de los productos obtenidos por cada asociado en sus explotaciones y la provisión de elementos necesarios para el progreso de toda empresa del agro. Pueden distinguirse dentro de este tipo las cooperativas: algodonerías, tamberas, tabacaleras, hortícolas, yerbateras, ganaderas, etc.
- De trabajo: asociación de personas que se reúnen para trabajar en forma conjunta, con el fin de mejorar su situación social y económica, dejando de ser asalariadas para transformarse en dueñas de su propio destino. El servicio que prestan estas cooperativas consiste en brindar ocupación al asociado. No se puede ser asociado a la cooperativa si no se trabaja en la misma. Tampoco puede trabajarse en la

cooperativa sin ser asociado (salvo excepciones). Solo pueden asociarse personas físicas, ya que se requiere para ello, que presten su fuerza de trabajo.

- De servicios públicos: Son organizadas para cumplir una función sustitutiva del Estado. Surgieron de la unión vecinal para contrarrestar los graves excesos que las empresas de lucro cometían contra los usuarios de los servicios y para brindar el servicio en aquellas zonas en las cuales ni el Estado, ni las grandes empresas del sector privado llegaban. Se destacan las eléctricas, telefónicas, de agua potable, de servicios sanitarios, gas, Internet, de pavimentación, de transporte, etc. 26 Por lo general abarcan más de una actividad, son multifuncionales.
- De vivienda: Surgen para solucionar el problema habitacional de sus asociados, ya sea mediante la autoconstrucción de viviendas o contratando a empresas constructoras. Las viviendas pueden ser entregadas en propiedad, alquiler o uso. Permiten: facilitar la solución al derecho de poseer una vivienda digna, reducir los costos de construcción, mejorar la calidad de las viviendas, evitar los abusos de las empresas constructoras, incluir a los sectores de escasos recursos, promover el desarrollo de viviendas dignas, socialmente aceptables y a precios razonables.
- De seguros: Surgieron para responder a la necesidad humana de cobertura técnica del riesgo potencial en que se desenvuelven todos los actos de la vida. Sus servicios están destinados a proteger a sus asociados de riesgos personales o patrimoniales, por ejemplo: vida, enfermedad, invalidez, accidentes, daños a terceros, incendio, granizo, mortandad del ganado, etc. También pueden cubrir riesgos individuales o colectivos, y los inherentes a las actividades que desarrollen diversos tipos de cooperativas: incendio, mercaderías en tránsito, accidentes de trabajo, etc.
- De consumo: Tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los asociados en su carácter de consumidores. Estos se asocian para conseguir mejores precios, calidad, medida de los bienes. Distribuyen entre los asociados artículos de consumo o uso personal y familiar, como pueden ser: comestibles, indumentaria, farmacia, muebles, electrodomésticos, etc.

- De educación: Son asociaciones de niños de escuelas primarias y secundarias incluyendo a veces antiguos alumnos que independientemente en algunos casos, y en otros, discretamente orientados por sus profesores, conducen colectivamente una empresa, cuyo objetivo económico está relacionado con las exigencias materiales y culturales de la colectividad, así como en las escuelas de las mismas.
- De ahorro y crédito: Su finalidad principal es la de otorgar a sus asociados préstamos para fines relativos a sus necesidades como consumidores, por ejemplo para la adquisición de bienes de consumo, para la recreación, para la adquisición de viviendas, para la atención de necesidades de la salud, entre otros; o bien, para fines relacionados con el desenvolvimiento de la actividad económica de sus asociados, por ejemplo: para la adquisición de máquinas, equipos, herramientas, materias primas, etc. Dentro de este tipo se pueden distinguir: las cooperativas de crédito, las cajas de crédito y los bancos cooperativos.
- De provisión: distribuyen entre sus asociados los elementos indispensables para el desarrollo de su actividad. Agrupan a los asociados de acuerdo con su profesión u oficio, por ejemplo: artesanos, profesionales, comerciantes, industriales, etc. Dentro de las actividades que pueden desarrollar se encuentran: adquirir o producir para distribuir entre sus asociados todos los artículos o materiales necesarios para llevar a cabo la actividad; construir, arrendar o adquirir oficinas y locales, para uso de la cooperativa; asesoramiento técnico y jurídico para sus asociados en cuestiones relacionadas con su actividad, gestionar para sus asociados los créditos que sean necesarios, como así también los seguros que contratará a terceros.

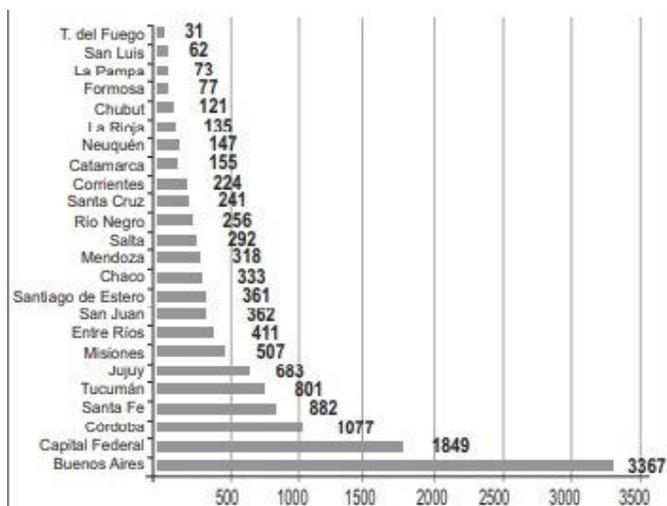
2.4. Distribución de Cooperativas en Argentina en 2008

Según datos del Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales (2008), la distribución de las 12.760 cooperativas que declaran actividad en el territorio argentino es desigual. Sobre las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tenemos un promedio nacional de 530 cooperativas, que es próximo al número que sostiene la provincia de Misiones.

La amplia mayoría de las provincias mantiene un número bastante distanciado de la media, encontrándose en su extremo de menor desarrollo las provincias de La Pampa,

Tierra del Fuego y San Luis. Superior al promedio y con una significación del 26,38% está la provincia de Buenos Aires. Por su parte la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aglutina al 14,5%, le siguen Córdoba (8,40%), Santa Fe (6,9%) y Tucumán (6,2%).

Gráfico 3. Cooperativas por provincia en 2008



Fuente: Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales (2008)

2.5. Requisitos para formar una cooperativa en Argentina

Según establece la ley N° 20.337, para formar una cooperativa es necesario contar con el mínimo de integrantes que fija la ley (10 asociados en general). Los asociados deben tener voluntad asociativa, es decir, estar dispuesto a emprender en conjunto un proyecto que implicará: tener definido el objeto social; tomar decisiones en forma democrática; asumir responsabilidades por el éxito o fracaso; y aportar tareas y recursos para el objetivo común.

El otro requisito es contar con un proyecto económico viable y sustentable en el tiempo, por lo cual se deberá realizar un estudio de mercado. Una vez cumplimentados estos requisitos es necesario determinar el objeto social, es decir el para que de su creación. Ya sea que los interesados quisieran organizar en forma colectiva y solidaria su oferta de trabajo personal, o también se puede recurrir a la constitución de cooperativas de trabajo como forma de continuar la actividad de empresas en crisis, transformando a los trabajadores de la empresa en asociados de la cooperativa sucesora. Estos son solo

ejemplos, ya que la cooperativa es una forma de organización apta para desarrollar cualquier actividad económica y social. La ley en su artículo 3 exige que la denominación social deba incluir los términos "cooperativa" y "limitada" o sus abreviaturas (Ley N° 20.337, 1973).

Su Estatuto debe contener las disposiciones mínimas que son: denominación y domicilio; objeto social; valor de las cuotas sociales; administración y fiscalización y el régimen de las asambleas; reglas para distribuir los excedentes; condiciones de ingreso, retiro y exclusión de los asociados; derechos y obligaciones de los asociados; y disolución y liquidación (Ley N° 20.337, 1973).

En cuanto a los Asociados, la ley determina que puede asociarse a una cooperativa cualquier persona física mayor de dieciocho años, siempre que reúna las condiciones exigidas por el estatuto, suscriba e integre las cuotas sociales. También permite el retiro voluntario de los asociados en la época establecida en el estatuto, o al finalizar el ejercicio social dando aviso con treinta días de anticipación (Ley N° 20.337, 1973).

Según dicta Resolución 360/75, está prohibido contratar empleados en relación de dependencia por parte de las cooperativas, estableciendo que las cooperativas de trabajo, tienen como objetivo principal dar ocupación a sus asociados, es decir que la actividad que la cooperativa desarrolle debe ser realizado por el trabajo personal de aquellos.

Según establece la Resolución 360/75, se han determinado excepciones a esta regla, ya que a veces se hace indispensable y es más beneficioso contar con personal en relación de dependencia. La autoridad de aplicación lo permite en los siguientes casos:

- Sobrecarga de tareas que obligue a la cooperativa acudir a servicios de no asociados, por un lapso no superior a tres meses.
- Necesidad de contar con los servicios de un técnico o especialista para una tarea determinada, no pudiendo exceder la duración de ésta de seis meses.
- Trabajos estacionales, por un lapso no mayor de tres meses.
- Período de prueba, el cual no podrá exceder de seis meses, aun en caso de que el estatuto fijara una duración mayor. Terminados los plazos, la entidad no podrá

seguir contando con los servicios de los trabajadores no asociados, salvo que éstos se incorporen a la misma como asociados.

Las cooperativas de trabajo cuentan con un órgano de administración que es ejercida por el consejo de Administración, el cual estará constituido por 3 consejeros titulares que serán elegidos por la Asamblea (Ley N° 20.337, 1973).

Además deberá contar también con una fiscalización privada que será ejercida por la Sindicatura, y su función es garantizar la correcta gestión de la entidad, proteger el patrimonio social y los intereses de la cooperativa y de sus asociados. La sindicatura puede estar a cargo de uno o más síndicos titulares y sus suplentes (Ley N° 20.337, 1973).

La cooperativa también contara con una Auditoria Externa que estará a cargo de un contador público matriculado, el cual debe dictaminar con total independencia de criterio, sobre el accionar de la cooperativa, la situación patrimonial a una fecha cierta y, los ingresos y egresos. Se autoriza que la auditoría sea desempeñada por el síndico cuando este fuera Contador Público Nacional, si existen razones de economía que fundamentan esta permisión (Ley N° 20.337, 1973).

CAPITULO 3

EL CASO DE LA COOPERATIVA GRAFICA MADYGRAF (2014-2018)

3.1. Antecedentes y contexto

RR Donnelley es una empresa gráfica de origen estadounidense radicada en Chicago que a mediados de 2014 empleaba 55 mil trabajadores en distintas partes del mundo. A mediados de la década de 1990, la empresa norteamericana estableció una fábrica de 62.000 metros cuadrados en Garín, Provincia de Buenos Aires.

Entrada a la fábrica de Cooperativa Gráfica MadyGraf



Fuente: Imagen tomada por Diego Martínez durante visita a la fábrica

En 2003, un grupo de trabajadores liderado por el delegado Eduardo Ayala lograron recuperar la Comisión Interna dentro de la fábrica y comenzaron a reclamar por el pase a planta permanente de los contratados y tercerizados, se manifestaron en contra de los despidos y exigieron mejoras en las precarias condiciones de trabajo.

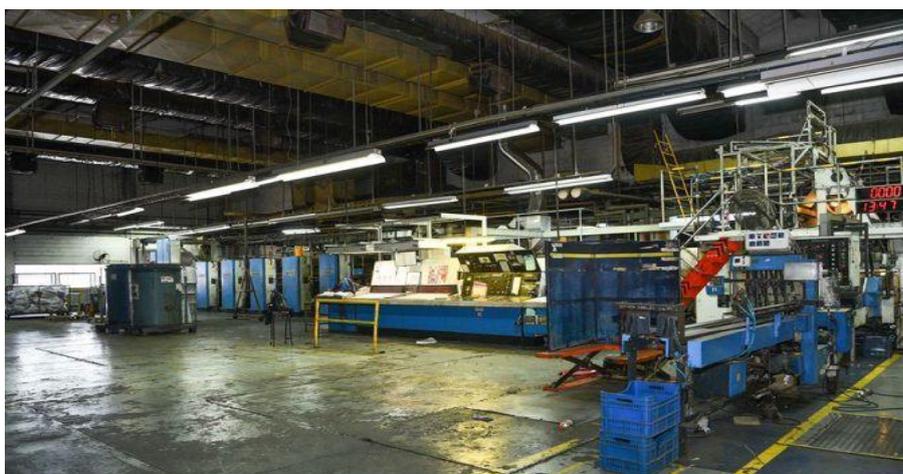
En 2011, la empresa intenta despedir a 19 trabajadores. Frente a este hecho las pocas empleadas forman una Comisión de Mujeres junto a las esposas de los trabajadores de la planta. La primera tarea de la comisión fue armar un comunicado sobre la situación que en ese momento vivían los empleados de Donnelley y llevarlo al Congreso de la Nación. Lo esencial era mostrarle a los directivos que, mientras los trabajadores luchaban dentro de la fábrica, puertas afuera también tenían una organización que los respaldaba:

nada más ni nada menos que sus familias. Finalmente, la empresa dio marcha atrás con los despidos, pero la tensión seguía creciendo.

En 2013 la organización de los trabajadores y las mujeres en Donnelley ya era considerable. Es entonces cuando los directivos empezaron a plantear que la empresa se encontraba en una crisis complicada. Desde el Ministerio de Trabajo le concedieron el Programa de Recuperación Productiva (REPRO)². La filial local Donnelley tenía como principal cliente a Editorial Atlántida, quien representaba casi 80% de la producción de la planta con revistas como Para Ti, Papparazzi, Gente y Billiken. Usaban aproximadamente el 70% de la capacidad instalada de la planta y empleaban a unas 400 personas. Ese año la empresa obtuvo ganancias por 218 millones de dólares a nivel mundial. (Fundamento Ley N° 14929, 2014).

La tensión entre los trabajadores cada vez más organizados y los directivos que no encontraban la forma de controlar al personal de la fábrica iba aumentando. Para mediados de 2014, Donnelley presentó un recurso preventivo de crisis: 123 despidos y una reducción del 40% en el salario. Este fue rechazado por la comisión interna y el sindicato, pero el pedido fue autorizado por el Ministerio de Trabajo de la Nación. Los trabajadores mostraron que la empresa no tenía crisis, sino que estuvieron realizando maniobras de vaciamiento desviando la producción a otras gráficas (Fundamento Ley N° 14929, 2014).

Interior de la planta de Cooperativa Gráfica MadyGraf



Fuente: Imagen tomada por Diego Martínez durante visita a la fábrica

² Subsidio otorgado por el Ministerio de Trabajo de la Nación mediante el cual el Estado cubre una parte del pago de los salarios.

El lunes 11 de Agosto de 2014, los trabajadores de la empresa grafica RR Donnelley llegaron al portón de entrada de la planta de Garín y lo encontraron cerrado con un cartel que decía que debían llamar a un número telefónico para recibir información sobre como cobrarían sus indemnizaciones. El cierre se realizó en forma absolutamente ilegal, ya que la empresa sin concurso preventivo había presentado un pedido de quiebra que aún no había sido otorgado por la Justicia.

El martes 12 de Agosto de 2014, después de debatir varias horas en asamblea, un centenar de trabajadores despedidos decidieron ocupar la planta y empezar a producir nuevamente.

Los clientes y proveedores tampoco fueron avisados del vaciamiento de la empresa, Editorial Atlántida tenía su papel para imprimir en uno de los depósitos. Cuando se enteraron, vinieron para llevárselo y fue ahí donde los trabajadores despedidos, que ocupaban la planta, tuvieron que negociar con ellos para decirles que no lo podían retirar porque ellos pretendían sacar la producción adelante. Finalmente, acordaron que terminarían el trabajo y luego lograron retenerlos como clientes al ofrecerles precios más accesibles que la competencia y manteniendo la misma calidad.

Depósito de bobinas de papel de Cooperativa Gráfica MadyGraf



Fuente: Imagen obtenida del sitio <https://madygraf.com/servicios/almacenamiento-de-papel/>

De los 400 empleados que tenía Donnelley, 200 se fueron tras el cierre. Parte del personal jerárquico como gerentes, tesoreros y vendedores alertados con anterioridad de la maniobra de vaciamiento se fueron a trabajar a la competencia llevándose buena cantidad de clientes.

Al poco tiempo se presentó la tarea de imprimir la revista Billiken, que además de las hojas impresas llevaba un producto embolsado: vasitos, platitos de plástico o algún juguete circunstancial. Esta publicación implicaba un trabajo que no podían cubrir los empleados presentes, menos aún después de la merma post-toma. Fue entonces que convocaron a las esposas de los trabajadores junto a la Comisión de Mujeres. Más adelante se presentó otra publicación similar y se empezó a discutir si las mujeres deberían también formar parte de la cooperativa. Aunque hubo un sector que se opuso, la asamblea fue favorable al ingreso.

Marcha de trabajadores de Cooperativa Gráfica MadyGraf



Fuente: Imagen obtenida del sitio <https://www.pagina12.com.ar/176187-cuadernazo-por-que-protestaban-los-trabajadores-de-madygraf>

Durante la toma de la fábrica los trabajadores no sufrieron intentos de desalojo y esto probablemente fue porque en 2014 el gobierno se encontraba en una dura batalla legal contra los llamados “fondos buitres”³, acreedores de la deuda pública argentina que no habían entrado en los canjes de bonos de 2005 y 2010 y reclamaban el pago del 100% de

³ Fondo de capital de riesgo que invierten en deuda pública de una entidad que se considera cercana a la quiebra a precios bajos para luego litigar en los foros internacionales e intentar cobrar la totalidad del valor de esos bonos.

esa deuda. El más representativo de estos fondos era el NML Capital de Paul Singer a quien el gobierno argentino vinculó como inversor de RR Donnelley y acusó a la empresa de provocar una quiebra “falsa” (El Cronista Comercial, 2014).

El gobierno argentino dio preferencia al derecho de trabajo de los trabajadores sobre el derecho de propiedad privada de los dueños de Donnelley. La presidenta Cristina Fernández de Kirchner amenazó con usar la ley antiterrorista de 2011 por primera vez contra los dueños de Donnelley. La ley permitía que el gobierno enjuicie a empresas e individuos que quisieran vulnerar o desestabilizar la economía con métodos especulativos. Finalmente el gobierno no usó esta ley porque era difícil encontrar intentos de los dueños de Donnelley de desestabilizar el sistema económico en Argentina (Parks, 2014).

Un complejo escenario marcado por una profunda recesión asfixia económica y financieramente a la cooperativa. La inflación, la suba de las tarifas en los servicios y la caída de la producción gráfica debido a la crisis económica y por el traspaso de la información del formato papel impreso al soporte digital, se combinan con las advertencias de una emergencia climática a nivel global que moviliza a millones en el mundo.

La cooperativa ha perdido publicaciones importantes como revista Billiken, que fue discontinuada por Editorial Atlántida. MadyGraf pasó a imprimir un tercio de lo que antes hacía y actualmente usa un 25% de la capacidad instalada de la planta. A esto se suman los enormes aumentos de tarifas, especialmente en energía eléctrica, donde la cooperativa pasó de pagar 300.000 pesos bimestrales en 2015 a cerca de 1.000.000 de pesos en 2019. Solo poner en marcha la maquinaria de la planta a diario le significa un costo fijo de casi el 40% del valor final que terminan pagando.

Todo esto llevó a que los trabajadores desarrollaran un plan de eficiencia energética con el cual buscaron disminuir el consumo aplicando la razón a la esfera de la producción, unificando jornadas de productivas lo que les ha permitido ahorrar mensualmente hasta 90 mil pesos y reducir en un 19 % el consumo de energía.

Actualmente Madygraf, asesorados por la asociación civil Ingeniería Sin Fronteras y con ayuda del Banco Credicoop y el Centro de Formación Profesional de Garín, se

encuentran en proceso de instalación de los primeros paneles solares fotovoltaicos intentando una transición hacia energías limpias y renovables.

Por otra parte, también se suma el problema constante del desgaste de las máquinas y la cooperativa usa la experiencia de parte del personal de mantenimiento que se quedó o reciben asesoramiento de estudiantes y profesionales de universidades públicas como la UTN y la UBA para repararlas y renovarlas.

Maquinaria de producción de Cooperativa Gráfica MadyGraf



Fuente: Imagen obtenida de <https://madygraf.com/tecnologia/>

Ante el contexto de recesión económica, las soluciones que encuentran los trabajadores de MadyGraf son proyectos que se balancean entre lo económico, la subsistencia de la cooperativa, y lo político. En los terrenos de la empresa, hasta hace cinco años prácticamente abandonados, MadyGraf levantó un Club Obrero: una serie de instalaciones de recreación abiertas para el uso de la comunidad. La cuota es de 300 pesos, un valor simbólico pero que aporta al sostén de la fábrica.

La otra propuesta de MadyGraf son sus festivales, donde se busca rédito económico a través de la entrada y el bufet. En estos encuentros han asistido un promedio de entre 2 y 3 mil personas para ver distintas bandas musicales que se han solidarizado con la causa y no cobran por tocar, entre ellas, La Renga, la banda solista del Indio Solari y Las Manos de Filippi.

Logo de MadyGraf Cultural



Fuente: Imagen obtenida de <https://www.facebook.com/madygrafcultural>

La cooperativa también alquila parte de sus instalaciones a otras graficas más pequeñas para que las usen como talleres de impresión o depósitos de papel.

3.2. La expropiación

La acción de tomar la fábrica no era suficiente; para garantizar sus fuentes de trabajo y éxito, los trabajadores empezaron a luchar para el reconocimiento legal de MadyGraf.

Mientras una parte de ellos hacían marchas semanales para que el tema no pierda visibilidad en la agenda mediática y política, otros se entrevistaron con varios diputados y senadores provinciales del Frente de Izquierda (FIT) y del Partido de los Trabajadores (PTS) en La Plata.

A fines de Agosto de 2014 el entonces diputado Christian Castillo presento el proyecto original de expropiación en la Legislatura bonaerense que garantizaba la continuidad productiva de las instalaciones y el pago de todas las obligaciones salariales, sociales y previsionales de los trabajadores, conservando la antigüedad y todos los derechos laborales adquiridos. Además declaraba que el inmueble, como las máquinas de la empresa de capitales norteamericanos, sería expropiados y adjudicados en propiedad y a título oneroso a MadyGraf para la continuidad de sus fines cooperativos.

Si bien el proyecto de ley obtuvo media sanción en la Cámara de Diputados en Noviembre de 2014, perdió estado parlamentario al año siguiente.

El entonces diputado Guillermo Kane del FIT, tras rotar su banca con Castillo, volvió a presentar el proyecto en 2016, obtuvo sanción en Diputados y en diciembre de ese año en el Senado también fue aprobado, aunque el texto fue modificado y remitido a la Cámara de Diputados. Los cambios fueron realizados por la Comisión de Tierras, ya que el proyecto de ley proponía un pago simbólico no mayor a un peso y contemplaba la estatización y el no pago de la expropiación. Las modificaciones implicaron acortar de 5 a 3 años el plazo del Estado para pagar la expropiación. El texto reformado fue avalado por el bloque mayoritario del Frente para la Victoria y por los otros bloques minoritarios.

Finalmente en la sesión realizada el jueves 18 de Mayo de 2017, la Cámara de Diputados bonaerense aprobó nuevamente por unanimidad la expropiación de la gráfica ex RR Donnelley a favor de sus trabajadores, organizados en la Cooperativa Madygraf. La diputada del FIT, Mónica Schlotthauer, en una nueva rotación de la banca, requirió su aprobación. Fue la tercera vez que se votaba esta ley en Diputados.

El 22 de junio de 2017, ante el silencio y la ausencia de veto por parte de la entonces gobernadora María Eugenia Vidal, fue promulgada tácitamente la ley de expropiación y con la firma de la Secretaria de Legal y Técnica provincial, María Fernanda Inza, quedó registrada bajo el número 14929.

CONCLUSIONES

El caso de MadyGraf demuestra cómo funciona el establecimiento de una empresa recuperada en términos de su legalidad y legitimidad hoy en día en Argentina, especialmente en Buenos Aires. Es decir, el caso de MadyGraf sirve para una buena representación de las etapas necesarias para asegurar el funcionamiento de una empresa recuperada porque la fábrica ganó ambos: el reconocimiento legal y la legitimidad en los ojos de su comunidad y otros movimientos sociales.

Es importante notar, sin embargo, que lo que ocurrió con MadyGraf es único en algunos sentidos: la recuperación de la gráfica fue pocos días después del default de Argentina y en el contexto de una batalla legal del país contra los fondos buitres de los Estados Unidos. Por eso, el conflicto en los ojos del gobierno argentino entre el derecho de trabajo digno y el derecho de propiedad privada no era tan grande en el caso de MadyGraf como en otros casos de empresas recuperadas.

Por eso, el proceso de recuperar la fábrica, organizarse como cooperativa, y ganar la expropiación era más fácil para MadyGraf que otras ERT. También, porque Donnelley era una gráfica, la organización y la continuación de trabajo no era difícil después del cierre porque una gráfica es más fácil para poner en producción que otros tipos de fábricas. A pesar de estas situaciones únicas del caso de MadyGraf, las etapas necesarias para asegurar su habilidad de competir en el mercado y ser legal y legítima son las mismas que necesitan tomar otras fábricas.

Es así que MadyGraf sirve como un buen ejemplo de lo que debe hacer otras ERT en el futuro. El nacimiento del fenómeno de empresas recuperadas después de la crisis económica de 2001 significa que hay alternativas a nuestro sistema económico preexistente. Las ERT amenazan lo que el orden establecido ha considerado como verdad: la propiedad privada, el gobierno como la única arena para la resolución de conflicto social, y la necesidad de una clase directiva y patronal para organizar la producción y administrar la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

- Rebon, J. (2005). *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Investigación Gino Grammi.
- Rebon, J. (2006). *Empresas recuperadas – la autogestión de los trabajadores*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Capital Intelectual.
- Ressel, A. (2013). *Manual Teórico Práctico de Introducción al Cooperativismo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Ruggeri, A., & Martínez, C. (2005). *Las empresas recuperadas en la Argentina. Informe del Segundo Relevamiento del Programa Facultad Abierta*. Buenos Aires, Argentina: SEUBE de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2006). *Las Empresas Recuperadas: Autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2018). *Las empresas recuperadas por los trabajadores en el gobierno de Mauricio Macri*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

Documentos Legales

- Ley N° 20.337. (1973). *Cooperativas*. Argentina.
- Ley N° 19550. (1984). *Ley General de Sociedades*. Argentina.
- Ley N° 24522. (1995). *Concursos y Quiebras*. Argentina.
- Resolución N° 360/75. (1975). *Excepciones al principio de mutualidad rigurosa*. Argentina.
- Fundamento Ley N° 14929. (2014). Buenos Aires, Argentina.

Artículos periodísticos

- “El proyecto para expropiar la imprenta Donnelley ya consiguió media sanción”. (2014). El Diario de Escobar. Recuperado de:
https://www.eldiadeescobar.com.ar/interes_general/41459
- “Triunfo obrero: Quedó promulgada la expropiación de la ex gráfica Donnelley”. (2017). El Diario de Escobar. Recuperado de:
https://www.eldiadeescobar.com.ar/interes_general/62380
- “Pelea holdout: claves para entender como Argentina queda arrinconada por los buitres”. (2014). El Cronista. Recuperado de:
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Pelea-holdout-claves-para-entender-como-Arentina-queda-arrinconada-por-los-buitres-20140730-0057.html>
- Parks, K. (2014). “Cristina Kirchner Threatens RR Donnelley With Criminal Charges for Layoffs”. The Wall Street Journal. Recuperado de:
<https://www.wsj.com/articles/cristina-kirchner-threatens-rr-donnelley-with-criminal-charges-for-layoffs-1408072907>

Fuentes de Internet

- https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Cooperativas_y_Mutuales_2008.pdf
- <https://www.argentina.gob.ar/inaes>
- <https://www.facebook.com/madygrafcultural>
- <https://www.ica.coop/es>
- <https://madygraf.com/>
- <https://www.pagina12.com.ar/176187-cuadernazo-por-que-protestaban-los-trabajadores-de-madygraf>

ANEXOS

Modelo de Entrevista aplicado

Entrevista a realizada Eduardo Ayala, ex delegado de RR Donnelley y primer Presidente de la Cooperativa Grafica MadyGraf en la planta de Garín, Buenos Aires el viernes 1/11/2019:

- 1- Contactar y pactar una entrevista con un referente de la Cooperativa Grafica MadyGraf para hacer un recorrido por la planta y preguntarle específicamente por la historia de cómo se formó la cooperativa
- 2- ¿Qué pasó previamente a que RR Donnelley declarara la quiebra y ustedes tomaran la fábrica?
- 3- ¿Cómo se organizaban los trabajadores de la empresa frente a las acciones de la patronal como despedidos, suspensiones del personal e intentos de vaciamiento?
- 4- ¿Cómo decidieron tomar la fábrica para intentar mantener sus fuentes de trabajo?
- 5- ¿Por qué adoptaron la forma legal de cooperativa?
- 6- ¿Cómo lograron que la Legislatura bonaerense trate la ley de expropiación?
- 7- ¿Cuáles son los mayores desafíos que tienen al administrar la cooperativa?
- 8- ¿Cuánto les afecta la actual recesión económica que atraviesa el país y los aumentos en las tarifas de luz?
- 9- ¿Pensaron alguna alternativa para ahorrar y bajar costos?
- 10- Además de la venta de productos gráficos, ¿tienen otra faceta para generar ingresos?