

# La marca de Campichuelo

## Entrevista a Hugo Cabrera, fundador de la Cooperativa de Trabajo Obrera Gráfica Campichuelo Ltda. (COGCAL)

VALERIA MUTUBERRÍA LAZARINI<sup>1</sup>

### Resumen

*En la siguiente entrevista se recorre la trayectoria de una de las cooperativas de trabajo gráfica más emblemáticas del país: Cooperativa de Trabajo Obrera Gráfica Campichuelo Ltda. (COGCAL). En palabras de uno de sus fundadores, Hugo Cabrera, se puede –a partir de esta experiencia en particular– trazar la historia de las últimas décadas de la Argentina en relación a este sector.*

**Palabras clave:** cooperativa de trabajo, Obrera Gráfica Campichuelo, historia

---

### Resumo

#### A marca de Campichuelo

**Entrevista a Hugo Cabrera, Fundador da Cooperativa de Trabalho Obreira Gráfica Campichuelo Ltda. (COGCAL)**

*A entrevista abaixo contém a trajetória de uma das cooperativas de trabalho gráfico mais emblemática do país: “Cooperativa de Trabalho Obreira Gráfica Campichuelo Ltda” (COGCAL). Em uso das palavras de um dos seus fundadores, o senhor Hugo Cabrera, poder-se-ia – partindo da experiência particular da Cooperativa, delinear a história das últimas décadas da Argentina, com relação ao setor.*

**Palavras-chave:** Cooperativa de trabalho, Obreira Gráfica Campichuelo, História

---

Revista Idelcoop, N°216,  
La marca de Campichuelo.  
Entrevista a Hugo Cabrera,  
fundador de la Cooperativa  
de Trabajo Obrera Gráfica  
Campichuelo Ltda. (COGCAL),  
julio de 2015.

ISSN 0327 1919. P. 155- 162  
/ Sección: Reflexiones y  
Debates

---

---

<sup>1</sup> Coordinadora del Dto. de Cooperativismo del Centro Cultural de la Cooperación “Floreal Gorini”, integrante del Consejo Editorial de la Revista Idelcoop. Correo electrónico: valemutu@gmail.com

*Abstract*

**Campichuelo's mark**

***Interview to Hugo Cabrera. Founder of Cooperativa de Trabajo Obrera Gráfica Campichuelo Ltda. (COGCAL)***

*In this interview, we go over the history of one of the country's most emblematic graphic design cooperatives: Cooperativa de Trabajo Obrera Gráfica Campichuelo Ltda. (COGCAL). In the words of one of its founders, Hugo Cabrera: from this particular experience, it is possible to trace the history of Argentina's last decades relating to this sector.*

**Keywords:** *work cooperatives, Obrera Gráfica Campichuelo, history*

## LOS COMIENZOS

### ¿Cómo son los orígenes de la cooperativa?

Me presento, mi nombre es Hugo Cabrera, trabajador gráfico del Boletín oficial, imprenta donde se privatiza el proceso de impresión del mismo en la última etapa del gobierno del Dr. Alfonsín, y luego el gobierno del Dr. Menem da comienzo al proceso neoliberal más brutal de la Argentina y decide dismantlar la planta, a través del retiro voluntario y ofreciendo más dinero de indemnización a los empleados para que renunciaran bajo esta modalidad. Muchos de los que nos quedamos sabíamos que no íbamos a tener trabajo en el mercado. Entonces la comisión interna gráfica y el sindicato gráfico negoció la posibilidad de armar una cooperativa, cuando se realiza la asamblea constitutiva de unos 120 trabajadores de la planta solo la formamos 42 compañeros, básicamente porque nadie creía, pensaban que era una mentira, un engaño, además las máquinas estaban muy mal y era casi imposible trabajar. Creo que ellos pensaban que no íbamos a poder salir adelante. En relación al lugar de trabajo, como el edificio era del Estado, se logró firmar un acta acuerdo en la cual se nos daba un determinado espacio dentro de ese edificio, permitiéndonos armar la cooperativa. En ese espacio que teníamos pasamos casi un año acondicionándolo, poniendo plata de nuestra propia indemnización (en esa época el Estado te lo pagaba en cuotas), con esa plata vivíamos y preparábamos la planta. Teníamos el compromiso de que si armábamos la cooperativa íbamos a tener algunos trabajos de la Casa de la Moneda, algunos formularios 02, 08, y con eso arrancamos. Fue muy sacrificado al principio, por las condiciones en que estaban las máquinas, era muy difícil hacer bien el trabajo. Estaban abandonadas, descuidadas, rotas, realmente las atábamos con alambre. Se complicaba hacer los registros de los pliegos, tirábamos

mucho material. Pero a su vez, hay que destacar la inteligencia de los compañeros que conducían en ese momento. La cooperativa se sentaba con las cámaras del automotor (para quienes hacíamos los formularios y la mayor cantidad de trabajos) y siendo muy inteligentes en las negociaciones logramos ir cerrando contratos, adelantos y así pudimos comprar máquinas más nuevas.

La formamos 42 compañeros, básicamente porque nadie creía, pensaban que era una mentira, un engaño, además las máquinas estaban muy mal y era casi imposible trabajar. Creo que ellos pensaban que no íbamos a poder salir adelante.

La década del 90' tuvo muchos altibajos, no se vendían autos, entonces se hacían pocos formularios, algunas semanas trabajábamos solo tres días. Luego vino una época de bonanza cuando se hicieron los reempadronamientos de vehículos y las patentes nuevas. Pero también fue una época de aprendizaje, teníamos que tener visión de negocio, de armar estrategias para el futuro. Nos pasó que en esta buena época pudimos avanzar, cobrábamos hasta aguinaldos, hasta que nos dimos con la realidad cuando se acabó el empadronamiento y muy poco después llegó la crisis del 2001. Fue un desastre ese momento, teníamos deudas muy importantes. El consejo de los profesionales era "Muchachos, vayan a la quiebra y que todo el mundo se ponga en la cola para cobrar". Pero los compañeros nos reunimos y decidimos salvar la cooperativa. Decidimos pagar todas las deudas, teníamos casi un millón de formularios en resguardo, que habíamos hecho, y nos fuimos comiendo ese millón de formularios, me acuerdo que a

fin de año nos llevamos 300 pesos cada uno, nada. Algunos compañeros tenían deudas en algún banco y la cooperativa las pagaba para que no tengan problemas. La verdad que ese punto crítico mostró lo mejor de la cooperativa. Y en ese momento hubo un grado de solidaridad, de comprensión, de hermandad que fue muy bueno. Eso hizo que la cooperativa siguiera adelante.

El consejo de los profesionales era “Muchachos, vayan a la quiebra y que todo el mundo se ponga en la cola para cobrar”. Pero los compañeros nos reunimos y decidimos salvar la cooperativa.

## REACTIVACIÓN Y NUEVOS HORIZONTES

### ¿Cómo salieron de esa crisis?

Después vino el 2003 y llegaron las reactivaciones con las políticas del gobierno de Néstor Kirchner. Lo primero que se reactivó fue la industria automotriz y eso hizo que nosotros comenzáramos a mejorar. Y ahí ocurrieron dos hechos: la reactivación de esa industria y la cadena que generó que nosotros mejoráramos, y también hubo en la cooperativa un recambio generacional que nos brindó una visión más amplia que no teníamos los más viejos, que solo pensábamos en formularios como negocios. Comenzó a abrirse el debate hacia la necesidad de un área comercial, de salir al mercado, de tener otro tipo de tecnología para imprimir, que fueran más competitivas en el mercado gráfico en general. Entonces la cooperativa comenzó a ver ese perfil. Como pasa en estas empresas, los tiempos de los procesos y debates son largos, pero se dieron y los cambios comenzaron a generarse. Hoy, de los socios fundadores, debemos quedar menos de 20, pero hay casi

80 compañeros trabajando y todos jóvenes, todos chicos muy jóvenes con promedio de 30 años. La conducción técnica de la cooperativa está en manos de los jóvenes y en el Consejo de Administración estamos más mezclados con los fundadores. Otro logro es que la empresa creció tecnológicamente y en volumen de trabajo, esto permite tener buenas retribuciones para los compañeros.

### Mencionaste que hay trabajadores que son hijos de socios fundadores. ¿Cómo los atravesó lo familiar en la cuestión laboral?

Ahí puedes tener varias miradas. El INAES aprobó el reglamento y el estatuto y la realidad es que depende la lógica con que lo analicemos esto puede ser bueno o malo. Nuestro reglamento especifica que si hace falta tomar a alguien como aprendiz –que no tiene un oficio– se le va dar prioridad a un familiar de un asociado. Este planteo viene de la época en que necesitábamos salvar la cooperativa con la idea de que quedara para nuestros hijos. Existía esa idea de apropiarse de la cooperativa como un bien familiar y donde sean nuestros hijos –y de hecho hoy hay dos nietas ya trabajando– los que la continuarán. No es fácil porque estamos todo el tiempo en busca del equilibrio. Por ejemplo, nosotros (a la inversa que la mayoría de las cooperativas) arrancamos con un reglamento interno, entonces de entrada ya estaban bien marcados cuáles eran los derechos y cuáles las obligaciones en un ámbito democrático. Eso ayudó a los dirigentes a resolver con inteligencia aquellos conflictos familiares que se generaban. Por lo general surgían cuando había que sancionar a alguien por alguna indisciplina y más si el familiar estaba en el Consejo. Es difícil pero a la vez es lindo poder contarle a alguien que nos visita “Ella es la nieta de..., él es el hijo de...”. Todo es muy familiar pero tiene su complejidad a la hora de solucionar algunos conflictos.

### **¿Cuáles son los espacios que se dan dentro de Campichuelo para la toma de decisiones colectivas y cuáles toma el Consejo?**

En estos últimos dos o tres años fuimos modificando algunas cuestiones de funcionamiento. Por ejemplo, anteriormente el Consejo estaba integrado por 11 personas, pero no participaban los encargados ni los regentes, ni el gerente técnico, y eso generó muchas veces conflictividades. Pasaba que desde que el Consejo veía algo y tenía que pedir por escrito al gerente técnico que explique por qué había hecho tal cosa, se dilataban mucho en el tiempo los problemas. Entonces se modificó y cada vez que había una reunión de Consejo también comenzaron a participar los responsables de cada área. A su vez, ellos previamente se reunían con su equipo y con su representación formaban parte de las reuniones. De esa manera, a veces se pueden discutir y solucionar mejor las problemáticas que le atañen al Consejo de Administración y a la marcha administrativa y política de la cooperativa. Por otra parte, todos los meses hay una reunión de dos turnos, que es una especie de asamblea (digo así porque no es formal). Se separan dos horas entre los dos turnos, se da todo un informe económico y, si en ese informe surge algo que genera un debate, se habilita y se vota. Esa votación es vinculante para que lo trate el Consejo de Administración. De esa manera tenemos todos los meses reuniones de asociados. Ahora bien, eso no llega a ser todo lo democrático que quisiéramos porque termina pasando que los más viejos discutimos permanentemente y los jóvenes no.

### **¿Qué mecanismos están buscando ahora? ¿Por qué creés que pasa eso, los más viejos y los más jóvenes?**

Es una búsqueda permanente, pero ahora impulsamos comisiones de jóvenes, en las que se reúnen, debaten, se sacan dudas. Los más

viejos –los que somos fundadores– nos conocemos de mucho tiempo, antes de haber sido cooperativistas, veníamos de la época del Boletín oficial, eso puede influir. Por ahí los que se terminan expresando son aquellos que tenemos la suficiente confianza. Cuando éramos 42, los debates eran todos los días, hasta en el vestuario, era permanente más allá de estar adentro del taller. Hoy somos muchos más y el más viejo, si tiene una visión distinta, plantea su diferencia.

### **¿Cada cuánto y cómo renuevan el Consejo de Administración?**

Todos los años, del total que son 11, se van renovando por mitades, y todos los puestos van a elección. Si son titulares tienen 2 años, y pueden ser reelectos por 2 años más, pero después sí o sí tienen que salir del puesto. Eso que parece democrático, hermoso, lindo, es un problemón, no tanto en lo político, pero sí en lo técnico. Hoy, con la estructura que tiene Campichuelo, tenés que invertir mucho en formar a un gerente técnico, por ejemplo, porque tenés que fabricar con calidad, saber lo que fabricás, tener contactos y, si hay que renovarlo cada 2 años, cada 4 años y poner a otro, arrancar de cero es un problema. Entonces ahí sí hay posibilidad de reelección, pero siempre va a votación.

### **¿Cómo fue a través del tiempo su relación con el Estado?**

Para empezar, nosotros funcionamos en un edificio del Estado. Los cambios de gobierno fueron siempre terribles, y cada vez que sucedía comenzábamos de nuevo a explicar todo el proceso, quiénes éramos, por qué estábamos ahí. Eso nos llevó a muchas situaciones difíciles. Y en cuanto al trabajo, arrancamos haciendo uno que tiene relación con el Estado. No es que lo hacemos para el Estado, sino para la Cámara de Comercio Automotor y para ACARA (asociaciones de concesionarios de Argentina), quienes son entes coope-

radores. Y en cuanto a los vínculos, siempre dependieron del grado de acercamiento que pudiéramos lograr. Nosotros siempre utilizamos como herramienta el sindicato y con los gobiernos de Néstor y Cristina Kirchner no tuvimos problemas. También hay que convenir que hablar de cooperativismo 20 años atrás era otra cosa, había un tema con el sector, estaba muy desprestigiado y utilizado de mala manera. Hoy ha crecido mucho y el Estado también se ha involucrado mucho más en esto, entonces hay casi algo natural que nos posiciona ahí amigablemente, hay otra mirada incluso de la gente en general hacia las cooperativas, más natural, más amable si se quiere.

Hablar de cooperativismo 20 años atrás era otra cosa, había un tema con el sector, estaba muy desprestigiado y utilizado de mala manera. Hoy ha crecido mucho y el Estado también se ha involucrado mucho más en esto.

### **¿Cómo ha sido la relación histórica con el sindicato, teniendo en cuenta que ya venían vinculados desde antes de ser cooperativa?**

El sindicato gráfico es el firmante y garante de la creación de la cooperativa, es más, el acta acuerdo firmado con el Ministerio de Justicia, donde nos alquilan un espacio dentro del edificio, la firma la Comisión Interna Gráfica, el sindicato gráfico y UPCN. La relación fue siempre muy buena, desde un principio nos brindaron la obra social, a su vez el sindicato formó otras cooperativas como Patricio<sup>2</sup> y en algunos casos tuvo más

<sup>2</sup> La Cooperativa de Trabajo Gráfica Patricios Ltda. nace en el año 2003 como empresa recuperada por sus trabajadores, a raíz del cierre y quiebra de los Talleres Gráficos Conforti ubicados en el Barrio de Barracas. Los trabajadores que conforman la cooperativa, tienen una trayectoria dentro del rubro gráfico de más de 25 años de experiencia. La cooperativa forma parte al igual que

o menos participación. La realidad es que nosotros siempre estuvimos afiliados al sindicato y a la obra social y a cada chico que entra lo afiliamos y en torno a eso tenemos muchas discusiones porque también juega mucho lo ideológico. Los más viejos –como es mi caso– somos defensores del sindicato, más allá del dirigente que pueda estar. Creo que lo que tenemos que hacer nosotros los trabajadores es tratar de conquistar los sindicatos, conquistar las comisiones internas, transformar la burocracia y la locura en algo productivo, en algo que defienda a los trabajadores, porque es la única forma que tienen los trabajadores de estar nucleados en algo. Entonces desde esa lógica, el sindicato es la herramienta.

### **¿Cuál es la relación que tienen con otras cooperativas u otras organizaciones de la comunidad?**

Intentamos generar lazos con todas las redes, con la Red Gráfica, Fecootra, FACTA, la CNCT. Con otras cooperativas nos reunimos, intentamos trabajar en conjunto.

### **Y además de las actividades productivas que tiene Campichuelo, ¿cuáles son las demás actividades que tienen?**

En este mismo tema de tener una relación más amistosa con el Estado, mucho más afinada, y esto de militar y estar dando vueltas por ahí viendo qué podemos hacer con uno y otro, veíamos por ejemplo cómo Chilavert<sup>3</sup> tiene un centro cultural. A nosotros nos cuesta mucho trabajo armar algo en el edificio donde estamos porque no es nuestro, pero

COGCAL, de la Red Gráfica Cooperativa. Mayor información: <http://graficapatricios.com.ar/>

<sup>3</sup> La Cooperativa de Trabajo Artes Gráficas Chilavert Ltda. nace en el año 2002, luego de un proceso de recuperación de la empresa por parte de los trabajadores. Está ubicada en el barrio de Pompeya. Los/as trabajadores/as que conformaron la cooperativa vienen autogestionando la fábrica hace más de una década, y tienen una larga trayectoria en el rubro gráfico. En la actualidad, forma parte de la Red Gráfica Cooperativa. Mayor información: <http://www.imprentachilavert.com.ar/>

Los más viejos somos defensores del sindicato, más allá del dirigente que pueda estar. Creo que lo que tenemos que hacer nosotros los trabajadores es tratar de conquistar los sindicatos, conquistar las comisiones internas, transformar la burocracia y la locura en algo productivo, en algo que defienda a los trabajadores, porque es la única forma que tienen los trabajadores de estar nucleados en algo.

en ocasiones dimos cine, por ejemplo. Una de las cosas que hicimos fue empezar a trabajar en el módulo 3 del penal de Ezeiza dictando cursos. Propusimos armar una imprenta, dábamos cursos de cooperativismo, de off-set, encuadernación, hicimos comprar una máquina de 5 colores, llegamos a firmar un acuerdo entre el Ministerio de Justicia y el Ministerio de Trabajo, donde los que salían en libertad hacían una pasantía en la cooperativa y el Ministerio de Trabajo les certificaba lo que aprendían para poder tener antecedentes laborales y no solo penales. El Ministerio de Justicia les conseguía todos los seguros, el de Trabajo les daba una ayuda económica, nosotros la completábamos para hacer un sueldo y tenían una experiencia con un antecedente laboral, que es el problema más grave que tiene el contexto de encierro en muchos casos. Dar cursos en un penal es una experiencia muy fuerte, yo puedo pasar cuatro horas hablando de cooperativas pero no es lo mismo dar un curso, entonces nos capacitamos para eso. Fuimos charlando lo básico del cooperativismo, le íbamos a hablar a compañeros que en su vida no tenían experiencia laboral y tampoco entendían nada de cooperativismo, por eso había que

arrancar por lo básico. Cuando llegamos a la anteúltima clase decidimos pedirles que nos hicieran una devolución sobre lo que les había parecido el curso. Era diciembre, hacía mucho calor, y cuando empezaron a hablar y mostrar lo que habían escrito, te mataban, era increíble las cosas que manifestaban, cómo las habían entendido, y lo que proponían. Querían hacer una fiesta y que sus familiares fueran con ellos a recibir el diploma y fue espectacular. Entonces a partir de eso entendimos que hace falta que la sociedad también entienda que la solución al delito no son más cárceles o más policía sino, como plantea la Presidenta, la inclusión.

## LOS DESAFIOS

**¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que tienen hoy como cooperativa?**

Campichuelo empezó a tener una visión distinta y está tratando de solucionar la pata débil que tenía de depender nada más de los formularios, intentando generar otro tipo de vínculo, tanto con el Estado, como el mercado. En ese camino está yendo Campichuelo, y tendremos más o menos éxito en la medida en que el país tenga más o menos una lógica de seguir caminando por el camino que hoy transita. Por otra parte, en cuanto al rubro, los desafíos que tienen los chicos hacia adelante son importantes. Todas las empresas que cayeron y terminaron después del 2000 y ahora siguen cayendo es porque sus dueños se sentaron frente a los que estaban produciendo sin ningún tipo de visión de lo que pase en el futuro y se quedaron ahí hasta que eso se extinguió. La mayoría de los productos tienen un proceso en el tiempo, pero luego desaparecen, se van modificando, en esa misma lógica creo que hay muchas cosas en la gráfica que están modificándose, y más con el avance de Internet. El desafío es no solamente producir y llevarse el retiro, sino adelantarse a los cambios, ese es uno de los ejes

Dar cursos en un penal es una experiencia muy fuerte. Fuimos charlando lo básico del cooperativismo, le íbamos a hablar a compañeros que en su vida no tenían experiencia laboral y tampoco entendían nada de cooperativismo.

desafiantes para el futuro de Campichuelo.

Y en cuanto al sector cooperativo detecto otro problema. El propio Estado no termina de reconocer al sector como económicamente activo y competitivo, me da la sensación de que existe esa visión de que las fábricas recuperadas, la economía social, es la economía de pobres. Yo te fabrico el dulce de leche y vos me fabricas el buzo, nos intercambiamos, nos vendemos entre nosotros, pero no salimos a competir al mercado. La economía social en algún punto va a tener que plantearse el choque de disputarle al sector capitalista el espacio. La Argentina no tiene más la burguesía nacional que era la dueña de las empresas, llegaron las multinacionales, las empresas muy grandes y no se ha generado una nueva burguesía nacional, este sector

podría ser un motor para esto, empoderándolo, como plantea el gobierno.

También reconozco que es muy nuevo el sector de la economía social, pero hay que creer en él. Empieza a formarse fuertemente después de 2001, recién en el 2005, 2006 empieza a tomar cuerpo, a formar las federaciones, y creo que hay que analizar muy bien cuáles son las debilidades. La adecuación tecnológica de las fábricas es una de ellas, y hay que ver cómo se afronta, incluso si el Estado tiene que colaborar con eso para ver si puede desarrollarse. Nosotros tenemos una lógica de laburantes y a lo mejor nos falta una pata o algo para complementar eso y poder competir en el mercado. Mi lógica es: armemos cooperativas democráticas, participativas, pero teniendo en claro que hacia afuera tenés un mercado capitalista donde vos algunas reglas tenés que tener, para estar en el mercado tenés que tener balance, los papeles al día, tenés que lograr tener un certificado fiscal para ir a una licitación si el Estado llama y poder competir por ella, y también es un trabajo que las federaciones deberían darse de cómo se va empoderando esto para ver cómo se hace.