

ASOCIACIÓN ARGENTINA DE HISTORIA ECONÓMICA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO

XXII JORNADAS DE HISTORIA ECONÓMICA
Río Cuarto (Córdoba)
21-24 de septiembre de 2010

ISSN 1853-2543

De planta madre de GATIC SA a Cooperativa Unidos por el Calzado (2001-2004).

Santoro, M.
UBA. USAL

“...Nosotros no queríamos ser dueños, no tuvimos otro remedio, nos obligaron...”¹

A mediados de los setenta, el agotamiento y derrumbe de la *matriz estado céntrica*², puso de manifiesto el fin de los *años dorados* del capitalismo industrial, Argentina, emprendió el camino hacia la reforma del Estado; y aunque su cristalización se producirá en los noventa, sus consecuencias saldrían a la luz al despuntar el cambio de siglo. Es insoslayable que las transformaciones estructurales operadas en el país, provocaron un quiebre irreversible con respecto al paradigma de desarrollo que había guiado al país por más de cuatro décadas. La emergencia y concreción de un modelo centrado en el mercado, fue sin duda un cambio que generó trascendentales derivaciones económicas y sociales para la nación. La economía en general y el sector industrial en particular, atravesaron por una profunda reestructuración, lo que provocó una nueva reorganización económica y social, cuyos rasgos más significativos fueron, entre otros: inestabilidad, estancamiento, concentración de capitales, una redistribución fuertemente regresiva del ingreso y desindustrialización; situación que se agudizaría a lo largo de la última década del siglo XX. Las declaraciones del entonces presidente Carlos Saúl Menem sirvieron tanto de guía como de advertencia al empresariado nacional: *las empresas que quieran sobrevivir deberán aprender a competir*. Muchas compañías se embarcaron en la no fácil tarea de llevar adelante la reconversión productiva de sus unidades; algunas se beneficiaron (tal es el caso de la industria farmoquímica); otras en cambio, pese a haberse esmerado en dar el salto cualitativo y

¹ Declaraciones de Jorge Torres, pagina12, el 16 de diciembre del 2003.

² M, Cavarozzi, 2007, *Autoritarismo y democracia*, Eudeba, Buenos Aires, pg. 198

cuantitativo necesario de acuerdo a los nuevos vientos de cambio, fracasaron. Numerosas empresas, ahora inermes y desprotegidas frente a las fuerzas irrefrenables del mercado, fueron quedando a lo largo del camino y de otras sólo sobrevivieron jirones. A principios del siglo XXI la situación se tornó, para la gran mayoría, insostenible; la crisis del 20 de diciembre del 2001 puso al descubierto, las consecuencias que la adopción del ajuste estructural y de la reforma del Estado le habían traído aparejado al país. Quebraron alrededor de 5.000 mil unidades productivas, dejando como corolario, un desempleo de alrededor del 20 % y un índice de pobreza que en mayo del 2002 alcanzó la gélida cifra de 54,3 %. En este contexto, la respuesta de la sociedad civil no se hizo esperar, las protestas se multiplicaron por doquier sin distinción de clases social. Algunos no se contentaron sólo con manifestar su disconformidad, asumieron que de su accionar dependía tanto su supervivencia como la de sus familias. Así, grupos de trabajadores ahora desempleados o en vías de estarlo, frente a la imposibilidad de conseguir otro empleo, se lanzaron a poner en funcionamiento a aquellas empresas, quebradas y/ o abandonadas por sus dueños. Esta situación dio paso al fenómeno de las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) que, si bien no era nuevo³, cobró presencia nacional en los albores del siglo XXI. El cuadro de situación imperante empujó a estos hombres, por hacerle frente y se lanzaron a la defensa de las fuentes laborales a través de *ocupar, resistir y producir*.

El presente trabajo se encuadra en lo que se considera estudios de casos. El objetivo es explorar la emergencia y puesta en funcionamiento de la Cooperativa Unidos por el Calzado, empresa recuperada que surge de la planta madre de la quebrada mega empresa textil Gatic SA. Asimismo, la incógnita que guió esta investigación ha sido: ¿cómo se logró la concreción de dicha cooperativa?. La elección de indagar esta cooperativa radica en su singularidad, dado que ella es la primera (de las 4) cooperativa que cristaliza como tal a partir de la quiebra de dicha compañía, hecho que en gran medida servirá, con sus aciertos y errores, de ejemplo-guía para las otras (Pigué, Chamical y Corrientes), que surgirán de la misma empresa. Debido a la fragmentada y escasa información existente, se ha debido recurrir tanto a entrevistas a los protagonistas que llevaron adelante la acción como a un exhaustivo rastreo periodístico.

³Según fuentes consultadas entre 1993 y 2001, en Argentina se constituyeron 44 emprendimientos autogestionados en su mayoría bajo la forma de cooperativas, en el marco del programa de sistema de Capitalización del Seguro de Desempleo.

Cabe destacar que este estudio, por las dimensiones y la profundidad, no agota ni la problemática ni la bibliografía existente; sólo tiene por objetivo contribuir a la discusión e incentivar la investigación.

Algunas consideraciones conceptuales:

Las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT) han sido, desde su irrupción, tema de investigación y debate académico. El fenómeno si bien no es nuevo, (se puede rastrear desde las décadas de los 80 y más precisamente del 90) irrumpió en la escena nacional en los albores del siglo XXI a partir de la inédita crisis que atravesó la Argentina desde fines del 200. Su magnitud (debido a la convulsión social y económica) dio paso a la emergencia y propagación de singulares formas de acción directa (movimientos piqueteros, asambleas barriales, etc.) entre las cuales esta el fenómeno en cuestión. Ellas (RTP) son empresas privadas, autogestionadas, tienen como objetivo satisfacer las aspiraciones establecidas por sus socios, los cuales deben colaborar en su realización. Si tomamos la definición de la OIT, ellas son asociaciones de personas (no de capitales) de número variable, que se organizan para enfrentar las mismas dificultades de orden económico y que con igualdad de derechos y obligaciones, buscan resolverlas administrando una empresa en forma conjunta. Para ello deben y/o pueden aportar: trabajo, a veces capital y organización. Las mismas se manejan a través de la autogestión, esto es la gestión con base a recursos propios de cualquier asociación sin la injerencia externa. Aspira a lograr la participación activa de la totalidad de los integrantes. Según Torcuato Di Tella, (1989), es uno modelo de organización en el cual las decisiones de conducción son adoptadas por los representantes elegidos a ese fin. En este modelo se eliminan las diferencias jerárquicas y las distancias entre directores y dirigidos. La mayoría de estas unidades productivas trabajan a fasón, un tipo de trabajo muy común en el ámbito industrial para señalar la manufactura de un producto por mandato de un tercero, dueño de una marca, en el cual éste puede proveer de las materias primas e insumos que son necesarios para la misma. Asimismo, las empresas recuperadas están constituidas en cooperativas de trabajo, las cuales son asociaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada; esto es lo que da paso a la autogestión, que como mencionamos antes. No hay cifras oficiales sobre la cantidad de ERT existentes; según las fuentes, en la actualidad funcionan rondan en alrededor de 200 unidades productivas,

empleando aproximadamente entre 10 mil y 20 mil personas en forma directa y otra cifra similar de manera indirecta. Si bien no representa una porción significativa del aparato productivo nacional, ni un número relevante en la población económicamente activa (Martínez y Vocos, 2004; Programa UBA, 2004), esto no le resta relevancia al fenómeno en cuestión. Muestra de ello es que pese a que el ERT, como movimiento, es relativamente nuevo (su visibilidad pública es menor a una década) su impacto social, así como su preeminencia, queda evidenciado tanto en la gran producción científica como también de divulgación. La mayoría son unidades pequeñas y medianas, las cuales salvo excepciones (nuestro estudio de caso lo es, alberga hoy, año 2009, a 140/150 trabajadores) ocupan entre 8 hasta 60 personas. Ellas se encuentran diseminadas por el país, sin embargo la gran mayoría se ubican en la ciudad de Buenos Aires y en su conurbano. Este fenómeno se verifica más acabadamente en las ramas metalúrgicas (28, 5%), alimentarias (18, 2%), gráficas (5,8%) y textiles (7,3%) el resto se encuentran distribuidas entre los sectores de servicios, salud, educación, gastronomía y prensa. Por otra parte, existen cuatro agrupaciones que los nuclean: Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (MNER) y Movimiento nacional de Fabricas Recuperadas (MNFR) los cuales nuclean a la mayoría de las empresas. Un porcentaje menor adscriben a otras organizaciones de mínima preponderancia: Federación de Cooperativas de Trabajo (FECOOTRA) y Federación Nacional de Cooperativa de Trabajo en Empresas Recuperadas (FENCOOTER)

Breve derrotero de un coloso textil nacional: Gatic SA.

Antes de adentrarnos en el tema elegido, estimamos necesarios conocer brevemente la historia de la empresa textil Gatic SA; dado que de los jirones de su derrumbe y posterior quiebra, fundamentalmente de la planta madre ubicada en San Martín, (conurbano bonaerense) emerge nuestro objeto de estudio: Cooperativa Unidos por el Calzado. Si bien, la historia de Gatic, es ajena a nuestro campo de análisis, lo consideramos relevante para una mayor comprensión y abordaje del fenómeno a explorar.

Gatic. SA fue fundada en octubre de 1953, con un capital de 90 mil pesos, en un pequeño galponcito de escasos 80 metros cuadrados, en Villa Piaggio, San Martín, partido de la provincia de Bs. As. Sus creadores fueron el joven técnico textil Eduardo Bakchellian, y dos trabajadores ítalo argentinos: Franco Franzosi e Italo Percossí. La sociedad duró poco, apenas un mes y medio después se retiran del incipiente negocio

Franzosi y Precosí. Sin embargo, Bakchellian decidió continuar con el emprendimiento. El incipiente negocio lentamente comenzó a crecer. Dos años más tarde, Bakchellian se muda a otra fábrica de 200 metros cuadrados, también en San Martín. En 1960, la fábrica cambia su razón social y se transforma de S.R.L. en S.A.; ingresan como accionistas familiares directos del fundador. El joven Eduardo asume la conducción total y empieza el crecimiento real de Gatic. En 1962, Bakchellian viaja a Europa y consigue la licencia de Vibram (el sello más importante en Europa). En 1963 inicia la producción de esa marca y se mudan de inmueble, a uno mayor. En el verano del año 64 Vibram se transforma en un boom; ejemplo de ello fue la famosa propaganda, que aún se recuerda, donde aparecía el conocido actor italiano Aldo Fabrizzi publicitando la marca *“Del andare facile”* En el año 1969, consiguen licencia de Adidas, la cual lo trasformaría en el zar de la indumentaria deportiva. A inicios de 1970 Gatic abren sus primeras casas de venta de zapatillas. En menos de una década, la firma pasó de tener 10 casas de deporte, a tener 1400 en el 1980 y 1800 para el 2000; en casi todos los pueblos del país había locales de Gatic. En 1983 la empresa contaba con 1600 empleados; en el 85' con 2800 y en 1987 tenían alrededor de 4500 trabajadores. Simultáneamente, mientras se expandieron por parte del territorio nacional, se fueron diversificando en rubros como: indumentaria deportiva, caucho, calzado, textil y curtiembres.

El 1975, la compañía monta en Córdoba la primera fábrica en el interior. Luego en 1977 se asientan en Coronel Suárez (con el tiempo ese lugar se trasformaría en la mayor planta de la firma, la misma albergaría alrededor de 1800 trabajadores), seguiría Pigué. Más tarde se construyeron fábricas en Cura Malal, Arroyo Corto, Saavedra, Huangelen y también en una veintena de pueblos en gran parte del país.

A inicios de los noventa, Gatic producía alrededor de 5 o 6 millones de pares de zapatilla por año y empleaba a más de 6 mil personas. Sin embargo, la situación de bonanza sostenida comenzaría a cambiar; paulatinamente esas cifras caerían y junto con ellas, el pulpo textil y licenciarios de las marcas renombradas internacionales (Vibram, Adidas, Le Cop Sportif, Reef, New Balance, L.A.Gear, y Asic entre otras).

La pregunta que inmediatamente nos surge es: ¿qué ocurrió?. Si bien la respuesta a este interrogante excede nuestra investigación, no podemos dejar de mencionar que al parecer en ello mucho tuvo que ver la política económica que el menemismo terminó de poner en marcha en los noventa. La apertura indiscriminada de la economía nacional, la invasión descontrolada de productos importados de carácter masivo lo cual,

sumado a otros factores, hundieron a gran parte de la industria nacional. Entre otras, las industrias más afectadas fueron la textil y la de calzado. En palabras del propio Bakchellian “...lo que aconteció fue un genocidio industrial producido por la criminal apertura de la década del 90 (...) no soy partidario de la economía cerrada. Acepto la apertura en una medida lógica que nos obligue a competir legalmente. En como la lluvia: en su justa medida fertiliza, produce riqueza; en cambio, la inundación destruye...”⁴

Según fuentes consultadas, los primeros problemas financieros de Gatic emergen vinculados a la crisis del Tequila en 1994. A partir de ese momento la otrora gigante textil, pese a que su facturación anual era de 320 millones de dólares y las utilidades anuales eran de 15 millones de dólares, comenzó a tener serias dificultades económicas, que con el correr de la década se irían incrementando. La crisis del Tequila en gran medida contribuyó a marcar el inicio del fin de Gatic. Entre 1995 y 1998 la empresa fue cerrando fábricas en distintos pueblos del país. Más tarde, irremediablemente le tocaría el turno a las plantas de Las Flores, La Calera, Pilar, Pigué, San Luis del Palmar, Anillaco, Chamental, Coronel Suárez y la planta madre de San Martín.

Para el 2000, rota la cadena de pagos, sin posibilidades de obtener créditos, saturados por las deudas, sin dinero para comprar materia prima, con plantas paradas y con graves atrasos de sueldos, la empresa textil más importante de Argentina ingresa a una crisis terminal, la cual terminará expulsando al alicaído mercado laboral, alrededor de 6100 empleados y junto con ellos a sus familias, hecho que implicó que “...alrededor de 30 mil e indirectamente, por distintas actividades anexas, otros 50 mil...”⁵ individuos se vieran afectados.

La crisis del 2001: estocada final a Gatic e inicio de la lucha de los desempleados de San Martín y Pilar.

A inicios del 2001 en todas las plantas de Gatic estallan conflictos por los atrasos salariales. En La Rioja, esto llevó a los empleados a realizar fuertes protestas. El gobernador justicialista Ángel Maza, intercedió a favor de la firma ante el gobierno nacional. Su intermediación, posibilitó que en agosto se reanudara la actividad en esas dos plantas, para luego volver a suspenderse. A principios de abril del 2001, circulaban

⁴ E, Bakchellian, 2000, El error de ser argentino. Vida pasión y desventura de un industrial. La historia de Gatic, SA, Galerna, Buenos Aires, pg. 213.

⁵ E, Bakchellian, 2000 op.ct

fuertes rumores de que Gatic cerraría 4 plantas (se estimaban que alrededor de 1.100 personas quedarían en la calle).

El 2 de julio, la firma (con un atraso de sueldos de hasta cinco meses) decide suspender por diez días a 1800 trabajadores de Coronel Suárez. En respuesta, los obreros cortaron calles céntricas y tomaron la municipalidad, una delegación de Seguridad Social (Anses) y otra de la AFIP. El intendente local, Ricardo Moccero, declaró a los medios que, 5.000 familias sobre un total de 30 mil habitantes, dependían de esa empresa para vivir. Solicitó a la Nación “el urgente envío de 12 millones de pesos para que la empresa pueda continuar funcionando”⁶. El Estado, por reintegro de IVA y bonos, le debía a la firma más de 20 millones de pesos, Moccero solicitó al Gobierno nacional un “esfuerzo máximo” para mantener las fuentes de trabajo. También reclamó el “freno en la exportación de Brasil y algún mecanismo para parar la producción de indumentaria trucha”. En esa oportunidad, los Bakchellian reconocieron por primera vez que la crisis que estaban atravesando era “casi terminal”, al tiempo les enviaron un mensaje a sus trabajadores: “...los empleados de Gatic merecen un reconocimiento especial en esta lucha. Se han bancado las peores y nunca le fallaron a mi padre. Pero existen necesidades que a veces superan la mejor buena voluntad (...) aquí no hay demagogia, los empleados saben que mi padre, Eduardo Bakchellian, siempre dio la cara y que todo su capital está aquí en el país, en sus fábricas- vamos a luchar hasta las últimas consecuencias-. Y manifestó: “...Quien conoce nuestras plantas sabe del cuidado que recibe un operario de Gatic (atención médica, comedor, guardería, etc.)”⁷.

Paralelamente, Gatic negociaba con la ministra de Trabajo, Patricia Bullrich, la suma de 12 millones de pesos que se le debían en concepto de asignaciones familiares. Según el vicepresidente de la empresa, Fabián Bakchellian, ese dinero era indispensable para aliviar la situación salarial, inyectar capital de trabajo y así poder seguir produciendo. Sin embargo, ante la imposibilidad de hacer frente a las deudas contraídas (las cuales, según fuentes consultadas, ascendían a 340 millones de dólares) el 24 de julio del 2001 la empresa entró en cesación de pagos⁸. En septiembre del 2001, comenzaron a efectivizarse los despidos. La firma cesantó a 500 trabajadores, muchos de los cuales era de la planta madre de San Martín y de Pilar. Simultáneamente, se dispuso el cierre

⁶ Periódico: Hoy, La Plata, miércoles 4 de julio de 2001

⁷ Fabián Bakchellian, declaraciones realizadas al diario Hoy, La Plata, 4 de julio 2001.

⁸ Mas tarde y debido a la pesificación la deuda del grupo textil paso a ser de 530 millones de pesos. De los cuales según fuentes consultadas 280 millones correspondían a la AFIP, 130 millones a los Bancos Nación, Provincia y Ciudad. 77 millones en concepto de deuda con los trabajadores de sus plantas y el resto 55 millones a otros acreedores.

parcial de la planta ubicada en Las Flores y el despido de 92 personas. El directorio anunció el cierre definitivo de sus plantas ubicadas en Benito Juárez, Azul y La Calera. Dichas unidades productivas estaban paradas desde hacía semanas.

En todas las plantas, debido al atraso, se suspendió personal con la promesa de que pronto regularizaría la situación. Sin embargo, ahora el cierre se presentaba definitivo y la evidencia más acabada fue la notificación que la empresa le hizo al Ministerio de Trabajo de su disposición de cierre de plantas. En octubre Gatic se presenta convocatoria de acreedores y decide el cierre momentáneo de 7 plantas (5 en la provincia de Buenos Aires, la más importante en Coronel Suárez) y dos en la provincia de La Rioja. La convocatoria, le generó a Gatic, la pérdida de la licencia Adidas después de 32 años de representación. Pese a la pérdida de licencia alemana, Gatic aún conservaba la representación de otros importantes sellos internacionales: Le Coc Sportif, Reef., Asic Nike entre otras.

A fines de diciembre y pese haber despedido a alrededor de 2900 obreros, para la semana de las fiestas anuncian la decisión de suspender al personal y cerrar sus plantas por un mes. Simultáneamente, deciden trasladar máquinas de la Planta de San Martín a la de Pilar. Según fuentes consultadas, alrededor de 3200 trabajadores suspendidos se reincorporarían paulatinamente a fines de enero del 2002.

Un nacimiento no planeado: La Cooperativa Unidos por el Calzado.

Echar luz sobre los derroteros que condujeron al nacimiento de la Cooperativa Unidos por el Calzado (en adelante, CUC), implica tener presente que ella no surgió como fruto de un proyecto esmeradamente planificado; por el contrario, los ex-trabajadores de la planta madre (también denominada planta 1) de Gatic iniciaron la querrela, en aras de cobrar salarios atrasados e indemnizaciones y porque no, sus antiguos puestos. Recién más tarde, al ver frustrados sus objetivos y al no poder reinsertarse en el mercado de trabajo, se lanzaron a la tarea de recuperar su fuente laboral perdida. Cabe destacar que la mayoría de las estrategia de lucha no surgieron de los trabajadores, sino a partir del asesoramiento de grupos externos a ellos, sobre todo el MNER, quienes los fueron guiando y acompañando a lo largo del proceso en cuestión.

A inicios del 2001, como mencionáramos, Gatic enfrentaba un pasivo de alrededor de 320 millones de dólares, y la ayuda financiera del gobierno era su única salida; sin embargo, ella nunca llegaría. Para ese momento, la firma adeudaba a sus empleados entre 6 meses y 1 año de sueldo. Según relato de los ex trabajadores, ese tipo de

situación no era nueva, los conflictos se remontaban a 1995; desde ese momento se iniciaron los problemas de deudas salariales, justamente fue entonces cuando la empresa comenzó a pagar con vales.

En septiembre del 2001, comenzaron despidos masivos. En la planta de Pilar fueron cesanteados un centenar de obreros, algunos de ellos, serían reincorporados, en febrero del 2003, en la planta 1 de San Martín. Según los obreros de Pilar, la empresa les envió telegramas de despido alegando reestructuración⁹. Simultáneamente en la planta madre de San Martín, la patronal convocó a los empleados y les anunciaron que la planta iba a cerrar. Despidió a 400 y el resto quedó suspendido hasta el 3 de diciembre debiendo presentarse en esa fecha en la planta de Pilar. La noticia cayó como una bomba entre los damnificados, los cuales además de encontrarse sin dinero (debido a lo adeudado) ahora estaban desempleados. A partir de ese momento ex trabajadores de ambas plantas, previo asesoramiento con facultativos, rechazaron los telegramas e iniciaron acciones tendientes a que la empresa resolviera la cuestión. A la par, tramitaron el seguro de desempleo. Menos de dos semanas después, los desempleados se comenzaron a trasladar a las oficinas administrativas de Gatic, ubicadas también en San Martín, frente a la planta madre, ahora cerrada. Sin trabajo, sin dinero y sin indemnización, algunos, trataron infructuosamente de acordar soluciones con Carlos Saporosi, (a cargo del área de personal de Gatic). Hecho que generó la inmediata creación de una comisión de desocupados, la cual llevaría adelante reclamos y movilizaciones frente a la planta. La misma estaba compuesta por Jorge Torres, Eduardo Fleitas, Jorge Gómez y Juan Manuel Sánchez entre otros. Hombres que, sin proponérselo, se transformaron en referentes del incipiente movimiento en ciernes. Entre ellos, el que se fue perfilando como indiscutido líder, fue el obrero Jorge Torres, primero en cortar la Av. Eva Perón donde estaba ubicada la planta en cuestión. Más tarde sería el primer Presidente de la Cooperativa Unidos por el Calzado. A partir de ese momento muchos ex-trabajadores sin saber que hacer, se van sumando al reclamo. La situación era delicada: sin trabajo y sin dinero, necesitaban respuestas ó, por lo menos, algo con que sobrevivir hasta que cobraran la indemnización (la cual no la cobrarían nunca, aunque ellos eso, aún lo desconocían) o el seguro de desempleo. Despuntaba el 2002 y las necesidades en muchos casos eran extremas y así como también la indiferencia de la patronal. Comienzan a hacer guardias en la puerta de la planta madre. Se quedaban parte del día,

⁹ Adelantándoles según argumentan los protagonistas que sólo se nos abonaría el 50 % de la indemnización correspondiente. Entrevista realizada a Juan Manuel Sánchez en junio del 2009

llegaban a media mañana y se marchaban alrededor de las 16 o 17 horas. Su protesta era pacífica, quemaban cubiertas, hacían asambleas, pedían monedas para el fondo de desocupados, y pese a que llamaban a diferentes medios de comunicación para que su situación tomara dominio público, muy rara vez tenían respuesta; la presión ejercida por los Bakchellian para evitarlo era fuerte, la firma Gatic aún pesaba.

En una de las pocas reuniones que lograron tener con Carlos Saporosi, la comisión de desocupados logró presionar y consiguieron hablar con Eduardo Bakchellian¹⁰, quien luego de escucharlos, accedió a darles 2 pares de zapatillas de lona marca Tiempo Libre y 2 conjuntos Enviñ, previa firma de un recibo por un monto aproximado de \$ 220. Las entregas se realizaban los viernes, esa prendas recibidas eran vendidas por los obrero, así, se hacían con algo de dinero o cambiaban en las ferias de trueque por bienes que necesitaban. Algunos trabajadores no quisieron retirar esa mercadería ofrecida por la patronal; tenían la convicción (o esperanza) de cobrar en efectivo y decidieron esperar la indemnización, hecho que nunca se concretó. Según fuentes consultadas, en 2008 luego de liquidarse el 98 % de los bienes de Gatic, algunos trabajadores recibieron \$ 40 en concepto de resarcimiento por despidos.

Según los relatos, con el tiempo, la peregrinación hasta la planta madre fue mermando, los que iban eran siempre los mismos. En octubre del 2002, la comisión consigue, (previo reclamo frente a autoridades gubernamentales) que les otorgaran mercadería para repartir entre los desempleados. Alrededor de 600 unidades de azúcar, arroz, aceite, yerba etc. Si bien todo ayudaba (el seguro de desempleo, la mercadería, y la comida¹¹), nada alcanzaba para satisfacer las necesidades básicas en un contexto de crisis económica sin igual. Esta agónica situación se prolongaría por casi dos años. Mientras tanto, la resistencia frente a la planta madre, continuaba firme. Los meses transcurrían, en el contexto de desocupación y marginalidad estructural más grave de nuestro pasado reciente. El hambre, la desesperación y la rabia por la falta de empleo, era el combustible que alimentaba la movilización cotidiana de estos trabajadores. En la raíz de este reclamo, anidaba la revalorización de la defensa de trabajo y la lucha por la recuperación del aparato productivo. Dicha movilización, no era ni más ni menos que una respuesta extrema de parte de los trabajadores a una necesidad también “extrema en medio de un proceso de desindustrialización que se mostraba como irreversible”¹².

¹⁰ Algunos trabajadores lo recordaban con afecto y respeto, dado que en los tiempos de esplendor de Gatic, Bakchellian los había ayudado a comprar sus casas o a resolver problemas domésticos.

¹¹ La comida llega en octubre del 2002, y la reciben hasta el mediados del 2007. A principios del 2009, “Lalo” les consigue una tarjeta de \$ 75 para comida.

¹² Andres Ruggeri, 2003, pag.45

Muchos autores coinciden en sostener que “trabajadores se enfrentaron a esta situación, no desde una perspectiva ofensiva, sino más bien librados a su suerte en un contexto hostil, donde las tradicionales armas de la clase trabajadora sindicalizadas eran también hostiles”¹³. En muchos casos, como el aquí estudiado, la dirigencia sindical se había transformado en colaboradores de la patronal, hecho que tornaba más dramática la situación. Para los trabajadores, permanecer y/ o reclamar por sus puestos de trabajo era la única salida posible. Su accionar fue fruto de la desesperación de haber perdido el trabajo y lo que es peor, de tener la certeza de no poder reinsertarse en el campo laboral. Así, la resistencia primero y la ocupación después, se fueron desarrollando a partir del ensayo y el error. La permanencia frente a la planta madre, si bien estuvo teñida de situaciones dolorosas, (debido a las necesidades que se multiplican por doquier) también estuvo acompañada de la cálida e invaluable colaboración de vecinos, familiares, personas de diversos signos ideológicos y agrupaciones políticas, así como también gente del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas (desde ahora MNER). Lentamente se fue gestando la idea de crear una cooperativa; esta opción la trajo Ernesto ‘Lalo’ Paret, (representante del presidente del MNER), quien se acercó a la protesta a mediados del 2002 y ofreció su colaboración.¹⁴ Entabló conversación con Jorge Torres y le sugirió los posibles pasos a seguir. Luego Torres le transmitió a los compañeros la propuesta. De esas primeras conversaciones quedó claro que si los ex-trabajadores querían mantener y/o conservar sus casi extintas fuentes de trabajo, debían recuperar la empresa y para ello la única opción posible era constituirse jurídicamente como cooperativa de trabajo, dado que esa es la figura prevista por la ley de quiebras. Los obreros, que poco y nada sabían ó comprendían de estas cuestiones, fueron haciendo camino al andar. Se fue gestando el largo y sinuoso camino hacia la autogestión. Los encargados de ir articulando ese proyecto, que se vislumbraba incierto y poco probable, fueron los ya mencionados Eduardo Fleitas, Juan Manuel Sánchez, Jorge Torres, Jorge Gómez y Acosta, quienes apuntalados por el MNER, pese a todo pronóstico adverso, más tarde pondrían en funcionamiento la cooperativa.

Lo que contribuyó a cristalizar ese proyecto, fue que en septiembre del 2002 la situación se complicó debido a la conjunción de tres factores que en gran medida habían permitido el sustento de los ex trabajadores: primero, se les vence el plazo del fondo de

¹³ Idem

¹⁴ Ernesto Paret, es miembro de dos ONG, una norteamericana, La Base y la otra argentina, Va de Vuelta. Es reconocido como alguien que conoce a fondo el tema de las empresas recuperadas, se lo ha vinculado al MNER y por ende a Eduardo Murua. Su presidente. En la actualidad, según testimonio de trabajadores, “lalo” es apoderado de la cooperativa y tiene fuerte ingerencia en el consejo de administración.

desempleo; segundo, las indemnizaciones no las habían podido cobrar y tercero, las cajas con mercadería otorgadas estaban por cortarse. La situación era apremiante, el hambre estaba a punto de golpear fuerte e implacable a la puerta de cada familia en litigio. Es en este contexto que emerge la cooperativa. La comisión de desempleo (la cual representaba alrededor de 400 desempleados despedidos casi un año antes) decide que la única salida posible es llevar adelante las sugerencias del MNER: conformar una cooperativa de trabajo.

A través del MNER, los que conformaban la comisión de desocupados recibieron en la Universidad de General San Martín, (UNSAM) conversaciones informativas acerca de todo lo concerniente a la creación y funcionamiento de una cooperativa. Inclusive, es el MNER, a través del abogado Martínez Chaz, quien inició los trámites ante el IMPA para la regularización legal. Finalmente, el 27 de noviembre del 2002 a las 15 horas, en plena calle Eva Perón, alrededor de 50 ex trabajadores de Gatic, reunidos en asamblea lograron luego de mucho esfuerzo y no menos discusiones, constituir finalmente la Cooperativa de Trabajo Unidos por el Calzado LTDA. Los elegidos para conformar la primer Comisión directiva fueron: Sergio Manuel Pereyra, Aldo Ramón Franco, Antonio Toloza, Jorge Omar Torres, Alejandra Zulma Pedraza, Graciela Torini, Rafael Rosario Costa, José Antonio Cruz, José Luis Rodríguez, Roque Eduardo Fleitas La presidencia recayó en Jorge Omar Torres, y Alejandra Zulma Pedraza como secretaria. Tanto esfuerzo comenzaba a encaminarse; empero, múltiples dificultades irían apareciendo a cada paso y para su puesta real en funcionamiento habría que esperar casi un año. Al día siguiente de conformada la CUC, solicitó conforme a la Ley N 20.337, la inscripción al Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC). Conformada la cooperativa, los trabajadores continuaron firmes frente a la puerta de la planta, dando paso a una dura puja entre la comisión de desocupados, (ahora constituidos en Comisión Directiva de la CUC) y la patronal; la misma duraría más de dos meses.

Luego de muchas idas y vueltas, se pactó una reunión con Carlos Saporosi (vocero de la empresa); en esa oportunidad los trabajadores le solicitaron máquinas para trabajar.

El representante de la empresa les requirió que le llevaran una carpeta con la petición para presentarla al directorio. Cuando días después los obreros regresaron y le entregaron lo acordado, la respuesta de Gatic fue negativa. Saporosi, contrariado, arguyó que lo solicitado era desmedido, al tiempo que les comunicó que la firma tenía la intención de reabrir algunas plantas, entre ellas la de San Martín (cerrada hacia más de un año). A principios enero del 2003, los obreros confirmaron estos dichos. Es allí

cuando, los ex trabajadores, liderados por Torres deciden profundizar los reclamos. Ponen en marcha una estrategia que le deparará fuertes dividendos como mecanismo de presión. Los objetivos para la comisión de desocupados eran claros: forzar a la patronal para lograr que les entreguen máquinas (tres líneas de armado) y así poder abrir la cooperativa, ó que reincorporaran a los cesanteados. El 23 de enero, le presentaron una carta donde le comunicaban formalmente a Gatic sus intenciones de poner en marcha un emprendimiento autogestionado y que para ello contaban con el apoyo y asesoramiento tanto del IDEB -Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense- de San Martín como la UNSAN -Universidad de San Martín y el MNER (que estaba gestionando un predio a la Pcia de Bs. As.). Debido a lo infructuoso de sus reclamos, deciden redoblar la apuesta; el 27 de enero un grupo (alrededor de 10-12 hombres), montó una carpa y un baño químico frente a la entrada principal de la planta madre de San Martín. Con unas lonas como techo cubrieron media vereda, allí se quedaron estoicamente por más de 25 días. Se pusieron chalecos blancos y negros y salieron a pedir monedas para el fondo de huelga en la intersección de ambas avenidas. No todos los que participaron de esa acción, pertenecían a esa planta; si bien muchos habían trabajado allí, otros eran de la de Pilar y algunos de la gráfica de Tropezón. La noticia de la reapertura de la planta, sumado a la puesta de la carpa corrió rápido entre los despedidos de la firma y pronto comenzaron a congregarse en el lugar. La cifra fue aumentando hasta llegar a alrededor de 100 personas. La quema de cubiertas, los carteles improvisados, los volantes explicando las causas de las medidas, las asambleas espontáneas y ruidosas así como la humeante y perfumada olla popular completaban el cuadro. Les comunicaron a la presa que dicha acción, tenía como fin reclamar sueldos adeudados, pago de las indemnizaciones de los cesanteados o, en su defecto, la reincorporación a sus puestos laborales. Al frente estaban: Jorge Torres, Eduardo Fleitas, Carlos Romero, Ariel Franco, Rodandelli, Juan Manuel Sánchez y Jorge Gómez y, acompañando como siempre, el MNER. Según los protagonistas, la instalación de la carpa, fue una medida desesperada; el obrero Eduardo Fleitas, mencionó: “era eso o nada, nos estábamos muriendo de hambre (...) muchos traíamos nuestras familias para que comieran de la olla que había en la carpa,”. Estaba trascurriendo el año 2002 y el país afrontando una de sus peores crisis económica, social y política, del pasado reciente.

Según los trabajadores, al poner la carpa “...nos acusaban de locos”¹⁵. Muchos de los que se jugaron por la defensa de sus fuentes de trabajo en camino fueron perdiendo sus propias familias, “(...) yo me quedé varios días seguidos, mis hijos me mandaban cartitas y dibujitos, mi compañera por suerte me entendía, pero era muy duro...”¹⁶ La resistencia la ocupación y la toma de la planta fueron épocas muy difíciles para los actores que fueron parte del proceso. Según Sánchez: “...a los que estábamos acampando, los compañeros venían y nos pedían soluciones para sus problemas cotidianos: tenían que comprar garrafas o pagar la luz e inclusive comprar pañales para sus hijos. Nosotros no sabíamos que hacer, nos desesperábamos y salíamos a pedir monedas para darles a los más necesitados”¹⁷. Pese a todas las desavenencias, es destacable la colaboración que recibieron de la comunidad de Villa Libertad. Los vecinos contribuían con comestible así como también con apoyo moral. Mucha gente de la zona había progresado en los años de esplendor de la empresa.

La carpa junto con el baño químico pegado al ingreso de la planta, resultó ser un golpe de efecto incalculable que pronto rendiría frutos insospechados inclusive, hasta para los propios protagonistas. Los manifestantes, hacían asambleas, discutían y se turnaban para montar guardia; así presionaron alrededor de 25 días frente a la vista atónita y reprobatoria de los Bakchellian, quienes sistemática e infructuosamente intentaron quebrar la protesta reincorporando a algunos trabajadores, considerados los más duros y problemáticos. Finalmente la patronal los llamó para dialogar, les propusieron negociar: trabajo y algo de dinero a cambio de levantar la protesta. Según los protagonistas, el MNER les dijo que no aceptaran, que era momento de presionar y poner en funcionamiento la cooperativa. “...nos decían que no esperemos más, que si se seguíamos esperando nos iban a cagar”. Sin embargo, y pese a la advertencia, la comisión de desocupados sometió la decisión a asamblea y la gente aceptó el acuerdo, alegando que ellos quieren trabajar. “...Para la gente no era lo mismo estar afuera que adentro de la fábrica, el desgaste era mucho, había que entender”¹⁸. El 17 de febrero 2003, se firmó el arreglo, tiempo después la profecía del MNER se haría realidad, los Bachellian no podrían sostener lo pactado. El convenio sólo dilató lo inevitable: la puesta en marcha de la cooperativa.

¹⁵ Declaraciones de Juan Manuel Sánchez (ex trabajador) en una entrevista realizada en la Radio de la CUC, en junio del 2009

¹⁶ Protagonista de todo el proceso. Juan Manuel “Colo” Sánchez (junio 2009)

¹⁷ Idem.

¹⁸ Declaraciones de Eduardo Fleitas protagonista de la resistencia de Gatic, y actual socio de CUC. Junio 2009.

El compromiso fue conducido el propio Eduardo Bakchellian; en dicho documento la empresa manifestó no sólo “...el extraordinario esfuerzo que estaba haciendo al reactivar la planta nro 13 de Corrientes y la de nro 1 de San Martín. Se comprometió a reincorporar a 120¹⁹ ex trabajadores a partir del día 18 de febrero, los cuales se irían incorporando en forma paulatina, (según las necesidades de la empresa), hasta el 30 de abril. Además se detallaba el salario a percibir y se acordó la entrega de \$ 50 para cada uno en ese momento²⁰. Manifestando “...como **condición ineludible**, el levantamiento inmediato de la carpa de la puerta (...) como así también, cualquier otra manifestación que altere el orden público y/o el normal desenvolvimiento de la actividad de Gatic SA...”²¹.

La carpa había surtido efecto, acto seguido los reclamante procedieron a levantarla y para darle mayor impacto al acto, realizaron, pese a la negativa de los Bakchellian, una festiva y multitudinaria maratón popular hasta la municipalidad de San Martín²². A partir de ese momento, fueron ingresando a la planta según lo pactado, para el 30 de abril todos estaban adentro. Ingresaron por tandas: aparadores, matriceros, cortadores, etc. Si bien el arreglo salarial no era alentador, para la mayoría, después de pasar tantos infortunios, eso era mejor que nada. En la fábrica, se estaba produciendo de manera muy reducida y con trabajadores nuevos, a los cuales para ese momento no les adeudaban nada, al tiempo que se les hacía difícil comprender la situación de los reincorporados. La patronal, con el objetivo de mantener controlados a los recién reincorporados y así evitar conflicto dentro de la fábrica, optó por dividirlos y repartirlos en las diferentes secciones. Los reincorporados, no fueron bien recibidos por sus pares. Se dirigían a ellos con epítetos descalificadores como: “...ahí vienen los piqueteros”, a lo que muchos respondían “...algún día, Dios no quiera, ustedes van a estar en nuestra situación y van a entender que se siente...”²³ No pasaría mucho tiempo para que comprendieran las palabras de los ‘piqueteros’.

La firma se había comprometido a pagarles por semana \$ 150, algunas semanas cobraban más, por el pago de las cargas sociales²⁴. En junio se iniciaron nuevamente los

¹⁹ Los de la comisión de desocupado habían tenido que elaborar una lista contra-reloj de los ex trabajadores que formarían parte del acuerdo

²⁰ Ese dinero, alrededor de 60 mil pesos, fue otorgado por el ANSES, a los Bakchellian.

²¹ Documento original firmado el 17 de febrero del 2003.

²² La misma se realizó el sábado 22 de febrero a las 10 de la mañana. La titularon “Primer maratón por la recuperación de la fuente de trabajo” Los participantes debían inscribirse en la carpa y contribuir con un alimento no perecedero.

²³ Coquito Gómez, relato en una de las entrevistas, realizadas en junio del 2009, que tuvo varios encontronazos con sus compañeros por esa causa. Que más de una vez tuvo que refrenarse para no agarrarse a los golpes.

²⁴ Es interesante mencionar que la mayoría de los trabajadores tenían familias muy numerosas, de 6 a 9 hijos promedio

problemas: las liquidaciones comenzaron a retrasarse, primero unos días, luego una semana. Y así sucesivamente. Simultáneamente y debido a lo tenso del clima al interior de la planta, al finalizar la jornada laboral algunos trabajadores, se reunían para charlar sobre lo que estaban seguros se avecinaba. Según Gómez, “...los que nos reuníamos éramos siempre los mismos (...) unos pocos, el resto se volvía a su casa. Nosotros, ya teníamos la cooperativa armada y en cualquier momento la íbamos hacer valer, los Bakchellian lo sabían. Nosotros aspirábamos a poner en funcionamiento la cooperativa creada meses antes...”²⁵. Hecho que no tardaría en cristalizar.

A mitad del 2003 la empresa deja paulatinamente de cumplir con lo pactado, de los 150\$ semanales pasaron a darles \$50, el salario familiar también dejó de ser abonado. La situación se fue tensando, la respuesta de la patronal era siempre la misma: ‘no hay plata, aguanten’. Se reanudaron las suspensiones y las amenazas de cierre de plantas por falta de capital para seguir produciendo. Mientras tanto, la patronal presionaba al gobierno para que les otorgaran 18 millones de pesos. El argumento esgrimido por los Bakchellian era que si echaban a 4330 trabajadores, el fondo de desempleo y los Planes de Jefes y Jefas de Familia sumarían esa cantidad. Si el gobierno les otorgaba ese monto en concepto de préstamo, con ello comprarían materia prima y así comenzarían a producir, primero pondrían en funcionamiento la planta de Coronel Suárez, la más importante dado que abastecía a las otras y luego continuarían con la de San Martín. Los trabajadores desconfiaban de la patronal, Fleitas y Torres declararon a la prensa que los Bakchellian estaban extorsionando al gobierno. Los ánimos estaban caldeados. En la puerta de la empresa, la gente deliberaba acerca de las medidas a adoptar, todo era confusión. Los delegados de las comisiones internas intentaban, infructuosamente, defender a la patronal diciendo que los dueños pronto reanudarían los pagos. Sin embargo los trabajadores recelaban, sabían que Gatic durante los noventa habían recibido créditos de los Bancos públicos (algunas fuentes estimaban 60 millones de dólares) y que ello no evitó los despidos masivos del 2001. Además se preguntaban quien iba a controlar o manejar los fondos, estimaban que las medidas adoptadas por los dueños habían sido inadecuadas y por eso estaban en esa situación. Los obreros reclaman no ser convidados de piedra “queremos ser partícipes de la negociación, tanto con el directorio, como con el gobierno. Queremos que les den el crédito, pero queremos ser partícipes de cómo se va a manejar esa plata.”²⁶

²⁵ Declaraciones de Jorge Gómez, entrevista realizada en junio del 2009

²⁶ Noticias paginadigital, 23 julio 2003

En agosto de ese mismo año 2003, la firma decide cerrar todas las fábricas. Pese a ello, los trabajadores de la planta de San Martín, continuaba produciendo a un cuarto de marcha. En reiteradas oportunidades les habían solicitado reuniones con el directorio, sin embargo la patronal se negaba: decían que nada tenían que hablar, hasta tanto el gobierno no respondiera a su pedido de dinero.

Hasta septiembre del 2003, la empresa continuó abonando aunque con retraso. Luego prácticamente cortaron la entrega de dinero. Anunciaron suspensión de personal por falta de insumos, primero una semana, luego cuando regresan otra y por último informaron que era por tiempo indeterminado. Situación generó gran preocupación entre los trabajadores. El 1 de octubre Eduardo Bakchellian, es reemplazado por su hijo Fabián, quien intentará infructuosamente reencauzar la situación a través de renegociar con el gobierno y buscar nuevos inversores.

El 16 de octubre, a los obreros les comunicaron la suspensión hasta el 3 de noviembre. Dicha decisión se debía, según manifestó la empresa, a que la plata que estaban esperando del gobierno aún no había llegado y que por el momento no había dinero para nadie; como siempre, había que esperar. Es en ese contexto que, convencidos que en cualquier momento se quedaban nuevamente en la calle, el 17 de octubre, en una alborotada asamblea de trabajadores llevada a cabo en la oficina de personal de la planta (con alrededor de 70 personas) se resolvió la ocupación inmediata. Ingresaron al área de producción, trabaron la entrada y tomaron dominio del lugar, sin saber a ciencia cierta que iba a pasar. De esta manera el conflicto que nace defensivo, se transforma en ofensivo, rompe los canales institucionales y, sin temor a las consecuencias legales, pasan a la acción directa.

“No toque la puerta después de las 10...”

La patronal, podía continuar entrando y saliendo del lugar, sin ningún problema. Según los obreros, ellos estaban allí para evitar el desmantelamiento de la planta. Fue un acto de defensa de la fuente de trabajo, que al mismo tiempo logró dar mayor visibilidad al problema social. Estuvieron un mes apostados, la ocupación, marcó un punto de inflexión insoslayable; simbólicamente, impactó en la conciencia de todos. Recurso extremo provocado por la desesperación de asumir que ya prácticamente no tenían nada que perder, peor de lo que estaban no podrían estar. El obrero Jorge Gómez lo ilustra así: “...el día que decidimos ocupar la planta, estábamos enojados y exaltados, todos hablábamos al mismo tiempo acerca de lo que se debía hacer. En la oficina de personal

se resolvió todo. Dijimos: se acabó, ocupamos la planta ya!... () ...los delegados nos querían convencer de deponer la actitud. El delegado que más insistía, era Juan Leguizamón y al ver que no lograban nada, intentaron que el primer fin de semana de la ocupación, nos fuéramos a casa a dormir. Nos dijeron que para que nos íbamos a quedar....que volviéramos el lunes.... Nosotros entendimos la jugada. Si nos íbamos, no podríamos volver a entrar más, yo no me iba ni loco. Me quedé y dormí aquí, tapado con cartones. También apareció gente del gremio, siempre fueron unos vendidos. Querían convencernos que los dueños estaban tramitando con el gobierno 18 millones de pesos para pagar los sueldos. Nos venían a apurar y no lo íbamos a permitir, esta era la única fuente de trabajo que teníamos, pero nos pedían que aflojáramos. Ese día la cosa terminó mal, todos a las piñas, nos amenazaron con que volverían armados y con gente de Moyano, gente muy pesada. Cuando se fueron, hablamos entre los compañeros y quedó claro que la cosa se estaba poniendo muy pesada. La mayoría estaban dispuestos a defender la fuente de trabajo con todo lo que tenían. Algunos fueron en busca de armas, había que estar preparado. Decidimos que el primero que asomaba la cabeza a través de la puerta, se la volábamos. Por la noche colgábamos un cartelito que decía: “después de las 10 no tocar la puerta”. Así todos quedaban “avisados”. Por suerte no pasó nada malo, porque algunos estábamos convencidos que de allí, sólo nos sacaban muertos.”

La toma: sinuoso y difícil camino hacia la autogestión.

Luego de casi dos meses de estar ocupando la planta, el día 16 de diciembre del 2003, deciden finalmente tomar la planta. Ingresaron al área de producción, sacaron el candado que ellos mismo habían puesto, para evitar el vaciamiento y tomaron posesión absoluta de la fábrica. A partir de ese momento la patronal no pudo ingresar más. Así se dió inicio a otra etapa de la lucha, donde el objetivo primordial era la supervivencia de la empresa y para ello era indispensable la tenencia legal de la unidad productiva, ellos eran ‘usurpadores’, el respaldo legal era central para el éxito del proceso. De este modo emprendieron el complejo proceso de la autogestión. Se puso en marcha la Cooperativa Unidos por el Calzado (CUC), en asamblea se decidió la estrategia a seguir: mientras el consejo de administración, acompañados por el MNER se abocó a lograr primero una cobertura legal mediante la autorización para trabajar y más tarde la expropiación de la planta y el comodato; otros debían dedicarse a la producción; ambas acciones, tenencia y producción, era dos caras del mismo proceso.

En ese mismo momento los obreros comenzaron a producir, utilizando la materia prima que estaba en la fábrica; hallaron 15.000 pares de zapatilla desarmadas, de la marca Converse y luego de armarlas intentaron venderlas sin éxito; nadie quería pagar su verdadero valor. La solución fue repartirla entre los obreros para que a su vez cada uno intentara venderlas por separado (lo que alcanzó sólo para *pucherear*). Múltiples fueron los problemas a los que se enfrentaron. Pero sin lugar a dudas, lo más urgente era llevar comida a sus hogares. Según los actores, esta primer etapa, es recordada como de caos, incertidumbre y por momentos, descontrol. Algunas de las decisiones adoptadas no fueron de lo más acertadas, empero hacían lo que podían; ejemplo de ello fue la venta como papel, de todos los archivos de la planta inclusive aquellos que contenían los diseños. Todo aquello que podía ser transformado en dinero líquido se vendió, sin reparar en la relevancia futura que podría tener para la cooperativa²⁷.

Desde entonces la cooperativa pasó por varias etapas. El cuerpo de trabajadores (alrededor de 100/ 120) quedó compuesto por ex obreros de la ex Gatic de las sedes de San Martín, Pilar, Tropezón y también, más tarde, por nuevos miembros (familiares de estos trabajadores a quienes se capacitó en los diferentes oficios) El proceso de resistencia, ocupación y vuelta a producir fue largo y desgastante. Ello jugó en detrimento en la preservación de los obreros más calificados quienes primero abandonaron la lucha, (se ubicaron más rápido en el mercado laboral). “Se quedaron los peores, o resistían con nosotros o directamente se iban a cartonear”²⁸. Ese sistemático desgrane jugó en detrimento a la hora de la producir.

Mientras tanto la comisión directiva se lanzó a la tarea de lograr la expropiación de la planta. Asesorados y acompañados por el MNER, lo primero que hicieron fue tramitar frente al Juez Dr. Juan Manuel Gutiérrez Cabello, titular del Juzgado en lo Comercial N 7, Secretaria N 14, (quien tenía a cargo la causa de la quiebra de Gatic S.A.) la autorización para trabajar la planta, indispensable para garantizar una mínima seguridad a los trabajadores. Tanto Eduardo Murua como Ernesto Paret y así también José Abellis (pertenecientes al MNER) les facilitaron apoyo legal y político; los contactaron con el legista Martínez Chaz primero y Diego Kravetz²⁹ después; ambos fueron en distintas

²⁷ Tal es el caso de un plotter (empleado para hacer gigantografías) que fue vendido como una mesa.

²⁸ Declaraciones de ‘Coco’ Sánchez, socio de la cooperativa Unidos por el Calzado en entrevistas realizadas en junio del 2009.

²⁹ Diego Kravetz actualmente es el jefe de la bancada kirchnerista en la Legislatura porteña. Ha sido abogado del MNER y bregó por la Ley de expropiación definitiva, cual fue sancionada finalmente en 26 de noviembre del 2004 y beneficio a 13 empresas recuperadas de la capital Federal.

etapas los abogados encargados de llevar las cuestiones legales. Muchas fueron las idas y vueltas hasta la concreción de ese primer gran objetivo.

Uno de obstáculos más importantes, fue lograr la autorización para trabajar. El juez requirió para ello, la presentación de una petición donde figuraran todos los trabajadores interesados. Sin embargo, al presentarle un escrito con 70 firmas, el magistrado se negó, señalando que eran pocos para el tamaño de la planta en cuestión. La comisión directiva salió urgente a buscar más adherentes, con 250 nombres de ex trabajadores, ahora devenidos en socios de la CUC, se logró que a mediados de abril, del 2004, el Juez Gutiérrez Cabello les otorgue la autorización provisoria para trabajar; en realidad se legalizaba algo que ya se estaba dando de hecho. Este permiso fue un triunfo insoslayable de los ex trabajadores de la planta madre del grupo Gatic (de San Martín) ahora recuperada y convertida en la Cooperativa Unidos por el Calzado. Situación que, en gran medida, también serviría de ejemplo a otros ex obreros de la misma compañía³⁰. El magistrado les dejó bajo su cuidado el inmueble, las máquinas e instalaciones. Sin embargo, lo que se avecinaba lejos estaba de ser un lecho de rosas.

En 14 de septiembre del 2004 el Juez Gutiérrez Cabello, ejecutó la quiebra de Gatic, S.A. La sentencia contempló la inhibición general de la totalidad de los bienes, la clausura de todos los establecimientos (contaba con once plantas y 5000 empleados), el cierre de todas las cuentas bancarias cuyos saldos debían ponerse a disposición del tribunal y también prohibió la salida del país de tres miembros del directorio: Eduardo Ietvart Bakchellian, Fernando Eduardo Bakchellian y José Fernando Bagcheian.

Simultáneamente la Cooperativa Unidos por el Calzado, junto con Textil Pigué presentaron, a través del MNER, un proyecto de expropiación a la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires, el cual bregaba por la expropiación de 2 de las plantas (San Martín y Pigué) de la quebrada Gatic SA, así como también de las máquinas y los bienes tangibles al tiempo que solicitaban la cesión, en términos de comodato, a los trabajadores para reiniciar la producción.

Arduo fue el trabajo que debieron llevar adelante para lograr la aprobación de la ley; durante casi nueve meses, se abocaron a conseguir respaldo político. Obtuvieron el aval de la vicegobernadora Graciela Giannettasio y colaboración de los senadores justicialistas Raúl Torres y Juan Amondarian entre otros. El 24 de noviembre de ese año, el proyecto de expropiación de las dos plantas mencionadas ahora recuperadas, de

³⁰ Más tarde serían imitados por sus obreros de las plantas de Pigué, Coronel Suárez y Corrientes,

la ex textil Gatic fue aprobado por la Cámara de Senadores de la legislatura Provincial. La mitad del camino ya estaba transitado. El 1 de diciembre se llevó a cabo una reunión entre las Cooperativas Unidos por el Calzado, la Textil de Pigué, el MMER y el bloque justicialista liderado por Juan Gariboto. En esa oportunidad los políticos les comunicaron la decisión de la Cámara de legislar a favor de la ley de expropiación; les informaban del envío de una carta al Juez de quiebra Francisco Carrega³¹, solicitándole frenar la liquidación de bienes de la ex empresa Gatic, dado que ello quedaría sin efecto al momento de sancionarse la Ley de Expropiación. El día 22 de diciembre del 2004, un ómnibus de CUC partió hacia La Planta donde se llevaría a cabo la votación. A media noche la Cámara de Diputados de la Legislatura Provincial, votó la expropiación de dos plantas de Gatic: San Martín y Pigué. Después de tanta lucha, la expropiación era un hecho, sólo restaba esperar que el entonces gobernador Felipe Solá, quien no estaba muy de acuerdo, promulgara la ley. La cual fue sancionada el 24 de enero del 2005 bajo el número: 13288, la misma declara de "... Utilidad Pública y Expropiación los Inmuebles de Gatic S.A.I.C.F Ubicados en el Partido de San Martín, los que serán Adjudicados a la Cooperativa de Trabajo Unidos por el Calzado Ltda." ³²Sin embargo no fue necesario esperar a enero, el mismo 22 de diciembre, el Juez de la causa al tanto de la situación legal, le otorgó a la CUC la tenencia de la planta de San Martín, (junto a los muebles así como también la marca Envion para su usufructo). La vigencia es de 5 años, la misma vence 26 de enero del 2010. Se espera que para el momento en que finalice la tenencia, la cooperativa pueda presentar una propuesta de compra. Aunque de acuerdo a las entrevistas realizadas, no dispone a la fecha de patrimonio para la adquisición de la planta. Y aún están evaluando una salida viable a la situación que se avecina.

Reflexiones finales:

La indagación sobre la emergencia de la Cooperativa Unidos por el Calzado nos ha dejado muchos interrogantes, pero también algunas impresiones y por que no certezas. Tanto la conformación como la puesta en marcha de la cooperativa no fue un proyecto planificado. Como toda empresa recuperada, fue producto de los acontecimientos: un retoño no deseado. En este sentido, reveladoras fueron las declaraciones de Jorge Torres, uno de los líderes y posterior Presidente de la cooperativa: "...*nosotros no*

³¹ El Dr. Gutiérrez Cabello, luego de declarar la quiebra de Gatic, sufre un infarto y se aparta de la causa, en su reemplazo el Dr. Francisco Carrega asumió el caso

³² Ley 13288. promulgada por la legislatura de la provincia de Buenos Aires, el 24 de enero del 2005.

queríamos ser dueños, no tuvimos otro remedio”³³ El problema se inició cuando la patronal, apremiada por la acuciante situación económica de la empresa, incumplió en la relación salarial y puso en peligro la estabilidad laboral de los empleados. Ello, en un contexto de crisis donde la reinserción en el mercado de trabajo era prácticamente imposible. Eso disparó la puesta en marcha de la resistencia trabajadores. El mismo fue llevado adelante por un grupo muy reducido, quienes desde temprano advirtieron que de no movilizarse, el hambre los fagocitaría, idea que ha sido confirmada por un actor clave en la cristalización de la cooperativa: Ernesto ‘Lalo’ Paret representante del MNER y actual socio de la CUC quien nos aseveró: “...*este proceso no tiene padre, solo tiene madre y es el hambre*’.

Sin dejar de reconocer la fuerza y el compromiso que algunos de los ex trabajadores de la textil Gatic pusieron para que la concreción de la cooperativa, la exploración nos ha permitido inferir que sin la participación del MNER, la cristalización de la misma hubiera sido seguramente más difícil, aunque incierta. El asesoramiento así como la colaboración de estos actores externos, jugaron un papel insoslayable. Les facilitaron muchos de los elementos necesarios para llevar adelante la lucha. A través de su asesoramiento, su gestión política y sus contactos los obreros pudieron ir haciendo camino al andar. Ellos fueron los que llevaron adelante la gestión para que el proyecto de ley de expropiación se hiciera realidad y le permitiera a la CUC usufructuar la planta madre de la quebrada Gatic.

Para finalizar, es de mencionar que las entrevistas, la cual conllevó obligatoriamente a la activación de la memoria emotiva, muchos lograron recuperar no sólo parte de su historia personal sino también comprender la dimensión de los que, sin proponérselo, habían ayudado a realizar, nada más ni nada menos, que la puesta en marcha de la planta madre de la quebrada Gatic, ahora empresa recuperada Cooperativa Unidos por el Calzado. Y eso por sí mismo ya es un logro digno de ser estudiado y comentado.

Bibliografía empleada. (la misma, es sólo indicativa)

- A, I Camilletti, 2007, *Empresas recuperadas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo*. La www.lavoz.org.ar.
- Cena, Juan Carlos (2002). “Toma de fábrica y control obrero” en revista La Maza N° 3, Bs. As.
- Rebón, L (2006) Las empresas recuperadas por sus trabajadores en Argentina, Cuadernos de Relaciones Laborales, N° 2,
- Lucita, Eduardo (2002). “Ocupar, resistir, producir” revista cuadernos del Sur, Argentina

³³ Declaraciones realizadas por Jorge ‘Coco’ Torres a pagina12, el 16 de diciembre del 2003.

- **Fuentes primaria**

Eduardo Bakchellian, (2004), “Así se destroza un país, el error de ser argentino 2. Confesiones de un industrial que tuvo la osadía de resistir al genocidio industrial”. Galerna, Buenos Aires

Eduardo Bakchellian (2000), “El error de ser argentino. Vida pasión y desventura de un industrial. La historia de Gatic SA. La historia de un país”, Galerna, Buenos Aires

- **Fuentes periodística:**

- www.lafogata.org/003arg/arg10/a04.htm -

- www.pagina12.com.ar/1999/99-07/.../pag03.htm -

- www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=314515

- www.anred.org/article.php3?id_article=639

- **Fuentes Jurídicas:**

- Ley 13288. Expropiación de planta madres de ex Gatic

- Ley 26986 Modificación de la Ley 24.552 de Quiebras y Concursos

- Proyecto de ley de expropiación del Senador Alfredo Atanaf.

- **Fuentes Institucionales:**

- Acta de fundación de la Cooperativa Unidos por el Calzado

- Acuerdo de incorporación de desempleados

- Cartas presentadas por los trabajadores a Eduardo Bakchellian.

- Libros de actas de la Cooperativa Unidos por el calzado.

- **Entrevistas:**

Entrevistas realizada entre junio y diciembre del 2009 a: Juan Manuel Eduardo Fleitas, Jorge Gómez, Ernesto Paret, Gregorio Serram, al