XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche, 2009.

Empresas recuperadas en perspectiva histórica: El caso de la Cooperativa Unidos por el calzado.

Santoro, Mara.

Cita:

Santoro, Mara (2009). *Empresas recuperadas en perspectiva histórica: El caso de la Cooperativa Unidos por el calzado. XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/000-008/565

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org*.

Empresas recuperadas en perspectiva histórica: El caso de la Cooperativa Unidos por el calzado

Mara Santoro

"…Nosotros, no peleábamos solo por nosotros, peleábamos por todos los trabajadores de Gatic que eran como 5000"[1]

El viraje hacia el neoliberalismo irrumpió en Argentina a mediados de la década de los setenta, sin embargo su cristalización se producirá en los noventa bajo las dos presidencias consecutivas del Dr. Carlos Saúl Menem (1989-95/1995-99). Este singular cambio de modelo de Estado, estuvo enmarcado en un contexto internacional de profundas trasformaciones a escala planetaria. Avalado y propulsado por EEUU, el orbe se encamino hacia el paradigma neoliberal.

En este nuevo escenario mundial, Argentina emprendió en las postrimerías de los ochenta, el proceso de adaptación y cambio hacia el nuevo modelo de estado. El agotamiento y derrumbe de la *matriz estado céntrica*[2] y la consecuente cristalización de un modelo centrado en el mercado, fue un cambio que trajo aparejado trascendentales derivaciones económicas y sociales; los cuales emergerían con fuerza una década más tarde. Las trasformaciones estructurales económicas, sociales y políticas provocaron un quiebre irreversible, con respecto al modelo de desarrollo que había guiado al país por más de cuatro décadas. La economía, en general y especialmente el sector industrial en particular sufrieron una profunda reestructuración; lo que provoco una nueva organización económica y social cuyos rasgos más significativos fueron entre otros: concentración de capitales, inestabilidad, estancamiento y por supuesto una redistribución fuertemente regresiva del ingreso y una profundización de la desindustrializacion.

Esta situación se fue agudizando a lo largo de la última década del siglo XX, hecho que contribuyó a lacerar a numerosas empresas nacionales, ahora inerme y desprotegidas. Muchas fueron quedando a lo largo del camino y de otras, sólo sobrevivieron jirones. A

[1] Entrevista realizada a Eduardo Fleitas ex trabajador de Gatic. Junio del 2009
[2] M, Cavarozzi, 2007, Autoritarismo y democracia, Eudeba, Buenos Aires, pg. 198

principio del siglo XXI la situación se torno insostenible, la crisis del 20 de diciembre del 2001, puso al descubierto de manera irrefutable, las consecuencia que la adopción del modelo neoliberal le había traído aparejado al país.

En este contexto, un sinfín de empresas quebraron dejado como corolario a cientos de familias sin trabajos; el índice de desempleo trepo a dígitos nuca antes alcanzados, al tiempo que la mitad de la población estaba por debajo del índice de pobreza. Frente a tal acuciante situación, algunos trabajador desesperados frente a la imposibilidad de conseguir otro empleo, se lanzaron a poner en funcionamiento aquellas empresas, quebradas y abandonadas por sus dueños.

Hecho que dio paso, a un fenómeno que si bien no era nuevo[3], cobro virulencia en los albores del siglo XXI: las empresas recuperadas. La autogestión no nace como una elección, fue la única opción que tuvieron los trabajadores de salvar las fuentes de trabajo y con ello, en muchos casos, evitar caer en la indigencia.

El presente trabajo se encuadra en lo que se considera estudios de casos. El objetivo de esta investigación es explorar la emergencia y puesta en funcionamiento de la Cooperativa Unidos por el Calzado, empresa recuperada que nace de la quiebra de la planta madre de Gatic SA; la empresa textil más grande de los últimos cincuenta años de la argentina. La elección de investigar esta cooperativa radica en su singularidad, dado que ella es primera cooperativa que cristaliza como tal a partir de la quiebra de la textil Gatic, 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, para explorar la emergencia de dicha cooperativa, se ha debido recurrir tanto a un exhaustivo rastreo periodístico, como a entrevistas realizadas a los protagonistas que llevaron adelante la acción.

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

Emergencia, consolidación y derrumbe de Gatic SA.

[3]Según 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.

Antes de adentrarnos en el tema que nos convoca, estimamos indispensables conocer sucintamente la historia de la empresa textil Gatic SA, dado que de su quiebra emerge nuestro objeto de estudio: Cooperativa Unidos por el Calzado. Si bien, la indagación de los pormenores de su nacimiento, consolidación y derrumbe excede nuestro campo de análisis e interés, lo consideramos relevante para una mayor comprensión y abordaje del fenómeno a explorar.

Gatic fue fundada en octubre de 1953, con una capital de 90 mil pesos, en un pequeño galponcito de escasos 80 metros cuadrados en la calle Rodríguez Peña 469, en Villa Piaggio, San Martín. Sus creadores fueron el joven técnico textil Eduardo Bakchellian, y dos trabajadores ítalo argentinos: Franco Franzozi e Italo Percossí. La singular denominación de la fábrica, es producto de la deformación del nombre del pueblo de uno de los socios[4]. El entusiasmo de sus dueños al igual que la sociedad duro poco, apenas un mes y medio; tiempo que alcanzo no solo para producir los primeros 250 pares de zapatillas, sino también para que los estafaran con el pago de las mismas. Situación que generó la retirada del insipiente negocio tanto de Franzozi como de Precosí. Sin embargo, Bakchellian decidió continuar con el emprendimiento y se comprometió a comprarles su parte previa firmas de pagares.

Pese al infructuoso inicio, el incipiente negocio lentamente comenzó a crecer. Dos años más tarde, Eduardo Bakchellian se asocia con sus padres y se muda a otra fábrica de 200 metros cuadrados, también en San Martín. En 1960, la fabrica cambia su razón social y se trasforma de SRL en SA, en esa oportunidad ingresan como accionistas familiares directos (hermanos y cuñados). El joven Eduardo, asume la conducción total y empieza el crecimiento real de Gatic. Con alrededor de 50 empleados, la producción trepa a 120/130 mil pares por mes. En 1962, la suerte comienza a sonreírle, Bakchellian, viaja a Europa se entrevista con Vitale Bramani dueño de la famosa suela Vibram y pese a no contar con la estructura adecuada, consigue nada menos que la licencia de Vibram (en ese momento, dicha marca de suela era la mas importante en Europa). Para 1963 inicia la producción de esa marca yse mudan nuevamente de inmueble, a uno de mayor superficie y aumentan la cantidad de empleados: ahora cuentan con 120 persona. En el verano del 64’ Vibram se transforma en un boom,

[4] Franco ranzozo, era de un pueblo del Piamonte denominado Gatico.

ejemplo de ello fue la famosa propaganda, que aun se recuerda, donde parecía el conocido actor italiano Aldo Fabrizzi publicitando la marca *"Del ándare facile"*.

En el año 1969 Eduardo Bakchellian viaja a Alemania y consigue la no menos importante licencia de Adidas, la cual lo hará no solo famoso, sino también reconocido y rico. A inicios de 1970 Gatic lanza al mercado 11 modelos de dicho sello. Según el propio Eduardo Bakchellian (2000) "…El éxito de Adidas fue tan grande en nuestro país que pese a que Adidas nos había ofrecido instalarnos juntos en Brasil, olvidaron el ofrecimiento y se instalaron por su cuenta en el 75'creando Adidas Do Brasil con sede en San Pablo" Todo lo cual según ha relato el fundador fue echo, no sin mucho esfuerzo y tapizado de inconvenientes que fueron superando pese a todo.

En menos de una década, la firma Gatic paso a tener de 10 casas de deporte a 1400 en el 1980 y 1800 para el 2000. En casi todos los pueblos del país había locales de Gatic. Según fuentes consultadas en 1983, la empresa contaba con 1600 empleados, en el 85': 2800 y en 1987 tenían alrededor de 4500 trabajadores. Simultáneamente, mientras se van expandiendo por parte del territorio nacional, al mismo tiempo que se fueron diversificando en rubros como: indumentaria deportiva, caucho, calzado, textil y curtiembres.

El primer lugar que eligió la compania para expandirse en el interior fue Córdoba, en 1975, (más tarde en La Calera) allí montaron la primera fabrica con alrededor de 150 empleados. Luego en 1977 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) mas tarde seguiría Pigué. Mas tarde construyendo fábricas cerca de estas dos últimas localidades: 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 tenía empleados 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 licenciatarios de las marcas renombradas internacionales (Vibram, Adidas, Le Cop Sportif, Reef, New Balance, L.A.Gear, y Asic entre otras) productor de zapatillas e indumentaria deportiva mas grande de los últimos cincuenta años.

La pregunta que inmediatamente nos surge es ¿que ocurrió?. Si bien la respuesta a este interrogante, excede nuestra investigación, sin embargo no podemos dejar de mencionar que al parecer en ello mucho tuvo que ver la política económica que el menemismo

termino de poner en marcha en los noventa. Es insoslayable que la apertura indiscriminada de la economía argentina al mundo, provocó entre otras consecuencias una invasión descontrolada de productos importados de carácter masivo, 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"[5]

Cabe destacar que pese a estas declaraciones, que el vínculo entablado entre este empresario con el entonces presidente Carlos Saúl Menem, ha sido estrecho, situación que ha generando y continua provocando mucha controversia[6].

Según fuentes consultadas, los problemas financieros de Gatic emergen vinculados a la crisis del Tequila en 1994. A partir de ese momento la otrora gigante textil Gatic, pese a que su facturación anual era de 320 millones de dólares, y las utilidades anuales eran de 15 millones de dólares, comienzo a tener serias dificultades económicas, que con el correr de la década se irán incrementando.

1995, nace signado por la crisis económica y la recesión en el país, situación que provocó el cierre de muchas unidades productivas y por ende el desempleo más alto de la década: el 18,4 %. Es en este contexto, donde la firma ingresa a un camino de debacle económica sin retorno, el cual lo conducirá mas tarde a la quiebra. La recensión de mediados de los noventa, provocó entre otras consecuencias la caída general de las ventas (la cual bordeo 30 %), la cadena de pagos se corto y a causa de ello Gatic, se vio afectado por clientes incobrables cuyas sumas rondaron entre 5 y 6 millones de dólares. Además la empresa tenía una deuda en Eurobonos (alrededor de 70 millones de dólares) mas una seria deuda impositiva. En suma, la crisis del Tequila en gran medida contribuyó a marcar el inicio del fin de Gatic: la deuda de los eurobonos, los 64 juicios que tenía con la DGI, sumando a salida del circuito financiero, las quincenas atrasadas y la paralización de algunas plantas por falta de materias prima puso a la empresa en

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

[6] A lo largo de los noventa Bakchellian a pedido del primer mandatario, creo dos plantas en La Roja, una en Anillaco y la otra en Chamical. Algunas fuentes consultadas, dicen que en pago de ello, el presidente le concedió sistemáticos créditos que nunca cancelo.

situación de jaque. Los bancos por temor al efecto derrame son solo dejan de otorgar créditos, sino que además y pidieron la devolución del dinero prestado. Así, Gatic entra en situación de agonía financiera, para ese momento la compañía tenía más de 7 mil empleados. La banca nacional (Banco Nación, Provincia y Ciudad) compró, la deuda de Gatic en el exterior (según los Bakchellian para evitar el bochorno internacional). Según fuentes consultadas, en ese momento ellos podrían haber pedido la convocatoria de acreedores, y salvar parte del patrimonio sin embargo según argumente Bakchellian, no lo hacen porque ello hubiera implica la perdida de la licencia de Adidas.

Mucho se ha escrito acerca de las múltiples causas de la quiebra de dicha empresa. Hay quienes sostienen que la quiebra fue fraudulenta, otros que los Bakchellian era incompetentes empresarialmente. Los dueños arguyeron en su defensa que sumado a la apertura indiscriminada de la importación en los 90´, la tardía y deficiente puesta en práctica de la Ley 24.425 fue lo que termino de hundirlos[7] Entre 1995 y 1998 la empresa fue cerrando fabricas en distintos pueblos del país: Saavedra, Huanguelén, Lezama, Cari, Arroyo Corto, Montes, Olavarría entre otras. Más tarde, irremediablemente le tocaría el turno a las plantas de las Flore, La Calera, Pilar, Pigué, San Luis del Palmar, Anillaco, Chamical, Coronel Suárez y la planta madre de San Martín.

Para el 2000, rota la cadena de pagos, sin posibilidad concretas 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 mas importante de argentina, ingresa a una crisis terminal, la cual terminara expulsando al alicaído mercado laboral alrededor de 6100 empleados y junto con ellos a sus familias, hecho que implico que "..alrededor de 30 mil e indirectamente por distintas actividades anexas, otras 50 mil" [8] individuos se vieran afectados. ¿Quien hubiera pensado a inicios del 90' que Gatic terminaría quebrando y jirones de la misma se trasformarían en empresas recuperadas?. El balance final de esta terrible situación, es que con el derrumbe del coloso textil, nadie gano, perdieron todos.

[7] La misma es una ley de salvaguarda de las empresas, la cual protege a las mismas de una apertura indiscriminada y negligente. Argentina en la reforma constitucional de 1994 incorpora el tratado de la organización mundial del comercio mediante la ley 24.425, la cual incluye una cláusula de salvaguardia

[8] E, Bkchellian, 2000 op.ct

La crisis del 2001: estocada final de Gatic e inicio de la lucha de los desempleados

En este apartado se abordara de manera sucinta el inicio del conflicto entre la empresa y los trabajadores como resultado del incumplimiento de la relación laboral de parte de la compania.

A inicios del 2001 el estado financiero de la empresa se iba desmoronando irremediablemente. En todas las plantas de Gatic estallan conflicto por los desmesurados atrasos salariales. En La Rioja, la dilación del pago de los sueldos llevó a los empleados a realizar fuertes protestas a cuadras de la residencia del ex presidente Carlos Saúl Menem. El gobernador justicialista Ángel Maza, intercedió a favor de la firma ante el gobierno nacional. Pese a ello, más tarde la firma suspendería la actividad en las plantas de La Rioja (Chamical y Anillaco). Sin embargo y debido a la intermediación del gobernador de esa provincia en agosto reanuda la actividad en esas dos plantas para luego volver a suspenderlas.

A principios de abril del 2001**,** en la bolsa los rumores de que los apremios económicos de los Bakchellian los conduciría inexorablemente al cierre de 4 plantas y también a posibles despidos (se estimaban que alrededor de 1100 puestos) eran incesantes. Los dueños de Gatic salen al cruce y desmienten los trascendidos. Sin embargo y pese a los esfuerzos de los Bakchellian, los signos de crisis eran innegables. En ese mismo mes, la empresa decide por razones de 'austeridad' y 'racionalización' suspender la entrega de la botella de leche a los empleados, así como también el cierre de la guardería infantil[9].

El 2 de julio, la firma (con un atraso de sueldo de hasta cinco meses) decide suspender por diez días a 1800 trabajadores de Coronel Suárez. En respuesta, los obreros cortaron calles céntricas, tomaron de forma pacifica la municipalidad, una delegación de Seguridad Social (Anses) y otra de la AFIP. El intendente local, Ricardo Moccero, declaro a los medios que en dicha ciudad, 5.000 familias sobre un total de 30 mil habitantes, dependían de esa empresa para vivir. Asimismo solicito a la Nación "el urgente envió de 12 millones de pesos para que la empresa pueda continuar funcionando" [10]. 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

[9] La única guardería que tenia la empresa estaba en San Martín. Allí asistían tanto los hijos de los administrativos como los de los obreros de la planta madre. Actualmente dicha guardería esta funcionando y es uno de los logros del CUC.

[10] Periódico: Hoy, *La Plata, miércoles 4 de julio de 2001*

mantenerlas 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 los trabajadores de sus plantas: "…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 exclamó: "Que nos digan -dijo- qué país queremos...Quien conoce nuestras plantas sabe del cuidado que recibe un operario de Gatic (atención médica, comedor, guardería, etc.)"[11].

Paralelamente Gatic negociaba con la ministra de Trabajo, Patricia Bullrich la suma de 12 millones de pesos que le debían en concepto de asignaciones familiares. Según declaraciones a la prensa del vicepresidente de la empresa, Fabián Bakchellian, ese dinero era indispensable para aliviar la situación salarial e 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 entro en cesación de pagos[12]. Según trascendidos en la prensa, el 29 agosto del 2001, Fabián Bakchellian, hijo menor del fundador de la Empresa se hizo cargo de la presidencia del grupo. La primer medida que decidió fue la de presentarse a convocatoria de acreedores, disposición que no fue aceptada por su padre, quien en medio de una violenta discusión le revocó la presidencia y retomó las riendas de la empresa que el mismo había fundado desde 1953. Sin embargo y cuando la suerte ya estaba echada, tiempo después el 6 de octubre del 2003 su fundador fue definitivamente desplazado del control de Gatic por decisión unánime del resto del directorio. En esa oportunidad nuevamente Fabián Bakchellian intentaría salvar sin éxito, al grupo a través de capitales fresco[13].

[11] Fabián Bakchellian, declaraciones realizadas al diario Hoy, 4 de julio 2001.
[12] 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.
[13] En esa oportunidad entablo dialogo con Guillermo Gotelli, controvertido empresario ex presidente de Alpargatas.

En septiembre del 2001, debido a la crítica situación financiera que atravesaba la empresa, comenzaron a efectivizarse los tan temidos rumores de despidos. La firma cesanteo a 500 trabajadores, muchos de los cuales era de la planta madre de San Martín y de Pilar. Simultáneamente también dispuso el cierre parcial de la planta ubicada en las Flores y el despido de 92 personas. Asimismo el directorio a través de un comunicado anuncio el cierre definitivo de sus plantas ubicadas en Benito Juárez, Azul y La Calera. Cabe destacar, que dichas unidades productivas estaban paradas desde hacia semanas, pero hasta ese momento los trabajadores estaban esperanzados en que esa situación fuera pasajera.

En todas las platas, la patronal adeudaba varios meses de sueldos y jornales, suspendía 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 cierres 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.

A fines de diciembre, y pese haber despedido alrededor de 2900 obrero, para la semana de las fiestas frente a la imposibilidad de abonar los salarios Gatic anuncia la decisión de suspende al personal y cerrar sus plantas por un mes. Para el mismo momento, deciden trasladan maquinas 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.

La convocatoria de acreedores le genero a Gatic, la perdida de la licencia Adidas, después de 32 años de representación, sin lugar a dudas, esto fue un duro golpe para la el grupo. De la lectura de las fuentes, se desprende que una de las causa por las cuales Eduardo Bakchellian se resistía a presentarse a convocatoria de acreedores, era la perdida de la marca que lo corono como el zar de la indumentaria deportiva. Sin embargo, si quería salvar algo del imperio que había construido a lo largo de su vida, esa era la única opción. Pese a la pérdida de esa importante licencia alemana, Gatic aun conservaba la representación de otros importantes sellos internacionales: Cop Sportif, Ref., Asic Nike entre otras.

Gestación y parto de un retoño no buscado: Cooperativa Unidos por el Calzado

"Las empresas recuperadas no tienen padre, sólo madre: el hambre"[14]

En este apartado intentaremos sucintamente echar luz sobre los derroteros que condujeron a la emergencia de la Cooperativa Unidos por el Calzado (a partir de ahora CUC). Cabe aclarar, que al igual que muchas otras fabricas autogestionadas, la misma no surgió producto de un proyecto cuidadosamente planificado, muy por el contrario en principio los ex trabajadores de Gatic iniciaron la lucha en aras de cobrar las indemnización y los salarios atrasados, mas tarde al advertir la imposibilidad de lograr ese objetivo y al no poder insertarse en el mercado de trabajo se lanzaron de la imperiosa tarea de recuperar su fuente laboral injustamente perdida. Al mismo tiempo es menester mencionar que la recuperación como estrategia, no surgió de los propios trabajadores, sino a partir del asesoramiento de grupos externos a ellos, quienes los fueron guiando y acompañando en el proceso de recuperación.

Como mencionáramos, a inicios del 2001 la familia Bakchellian, enfrentaba un pasivo de alrededor de 320 millones de dólares, la ayuda financiera del gobierno era su única salida, sin embargo ella nunca llegaría. Su fundador Eduardo Bakchellian, no cesaba de denunciar a la prensa que la critica situación en la cual se encontraba la empresa textil más importante del país, se debía a la apertura económica impulsada en la década de los 90; la cual condujo a la importación de productos textiles a precios sub-facturados y al ingreso de ropa y calzado en forma clandestina. Asimismo, manifestaban que la rentabilidad de la compañía se encontró afectada por la falsificación masiva de ropa deportiva, la que se comercializaba en ferias como la Salada, La Roque y el Mercado Central.

Para ese momento, Gatic adeudaba a sus empleados entre 6 meses y 1 año de sueldo. Según relato de los ex trabajadores de la empresa, ese tipo de situación no eran nuevos, los conflictos se remontaban a 1995, desde ese momento se iniciaron los problemas de deudas salarialiales, justamente fue entonces cuando la empresa comenzó a pagar con vales.

[14] Declaraciones de Ernesto "lalo" Paret, realizadas en una entrevista el 2 de julio del 2009.

En septiembre del 2001 empiezan los masivos despidos en distintas plantas. En la planta de Pilar echaron a un centenar de obreros, algunos de ellos, como veremos, serían reincorporados luego de mucho pujar en la planta 1 de San Martín, en febrero del 2003. De acuerdo a lo manifestado por los protagonistas de ese lugar, la empresa les envió telegramas de despido alegando reestructuración[15]. Simultáneamente en la planta madre de San Martín, la patronal convocó a los 480 empleados para una reunión. En esa oportunidad, les anunciaron que la planta iba a cerrar y que los que nombrarían a continuación quedaban momentáneamente suspendidos hasta el 3 de diciembre (alrededor de 80) y que en esa fecha debían presentarse en la planta de Pilar. El resto quedaba despedido, los telegramas ya habían sido despachados para sus domicilios y seguramente los encontrarían cuando al llegar. Como era de esperar, la noticia cayo como una bamba entre los obreros damnificados, los cuales además de encontrarse sin dinero (debido a lo adeudado) ahora estaban desempleados.

Según pudimos constatar, a partir de ese momento, ex trabajadores de ambas plantas previo asesoramiento con facultativos, rechazaron el telegrama e iniciaron acciones tendientes a que la empresa resolviera la cuestión Simultáneamente iniciaron los trámites de seguro de desempleo. Menos de dos semanas después, los ahora desempleados se comenzaron a trasladar a las oficinas administrativas de Gatic, ubicadas también en San Martín frente a la planta ahora cerrada.

Sin trabajo y sin indemnización, algunos, los más decididos trataron acordar con Carlos Zaporosi, (a cargo del área de personal e interlocutor de Eduardo Bakchellian) algún tipo de acuerdo. Sin embargo, el vocero de la empresa se desligo de la situación alegando que todo estaba en manos de los abogados, que nada tenia que ver u hacer. Situación, que genero la inmediata creación de una comisión de desocupados, la cual a partir de ese momento llevará adelante incesantes reclamos y movilizaciones frente a la planta. La misma estaba compuesta por Jorge ‘coco’ Torres, ‘chiche’ Costa, Franco ‘el gordo’, Eduardo Fleitas, Jorge ‘coquito’ Gómez y Juan Manuel ‘colo’ Sánchez entre otros. Hombres, que por su personalidad van emergiendo sin querer como referentes del incipiente movimiento en ciernes. Entre ellos, el que se va ir perfilando como líder natural sería; Jorge ‘coco’ Torres, primero en cortar la Av. Eva Perón donde estaba ubicada la Planta. El por su carisma, mas tarde se trasformaría en el primer presidente de la Cooperativa Unidos por el calzado.

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

Es así, que a partir de ese momento muchos ex trabajadores sin saber que hacer, al enterarse de lo que estaba ocurriendo frente a la planta madre, se van traslado hasta San Martín, para sumarse y reclamar por alguna solución. La situación de estos ex trabajadores era delicada, sin trabajo y sin dinero, necesitaban respuestas; o por lo menos algo con que sobrevivir hasta que cobraran la indemnización (la cual no la cobrarían nunca, aunque ellos eso aun lo desconocían) o el seguro de desempleo.

Así mismo, cabe destacar que cuando los obreros se comenzaron a movilizar tampoco estaban cobrando el seguro de desempleo, recién lo empezarían a cobrar tiempo después. En realidad ellos lo que demandaban era algo para poder sobrevivir, las necesidades en muchos casos eran extremas y así lo expresaban incansablemente frente a la indiferencia de la patronal. Es en este contexto, cuando comienzan a hacer guardias en la puerta de la planta, en la calle Eva Perón en Villa Libertad, San Martín. Se quedaban parte del día, llegaban aproximadamente a las 11 horas y se retiraban alrededor de las 16 o 17 horas. Su forma de protesta era pacifica, quemaban gomas, hacían asambleas, jugaban al truco, tomaban mate, pedían monedas para el fondo de desocupados, inclusive pese a que llamaban a diferentes medios de comunicación para que su situación tomara dominio publico, escasa vez tenían respuesta, la presión ejercida por los Bakchellian para evitarlo era fuerte, no hay que olvidar que Gatic era un coloso textil, y eso aun pesaba. La policía no los molestaba. Sus acciones nunca estuvieron tenidas de violencia o vandalismo. Según comento Jorge 'coquito' Gómez, trabajador histórico y actual socio de CUC: ¨… nosotros nunca rompimos ningún vidrio, ni nada parecido, nosotros solo queríamos volver a trabajar ¨.

En una de las pocas reuniones que lograron tener con Carlos Zaporosi, la comisión de desocupados, logro presionar y consiguieron hablar con Eduardo Bakchellian[16], quien luego de escucharlos accedió a darles 2 pares de zapatillas, de lona marca Tiempo Libre y 2 conjuntos Envión, previa firma de un recibo por un monto aproximado de $ 220. Las entregas las hacían los viernes, por la calle del costado a través de portón, el encargado de ello era Miguel Suárez, un empleado de personal poco apreciado por la gente de la planta. Esa prendas, vendidas de manera individual, era la forma de conseguían algo de dinero o cambiarlas en las ferias de trueques por bienes que necesitaban. Es interesante aclarar que algunos ex trabajadores no quisieron retirar esa mercadería ofrecida por la patronal, ellos tenían convicción (o esperanza) de cobrar en

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

efectivo, decidieron esperar la indemnización, hecho que nunca se concreto. En este sentido, 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.

Con el correr del tiempo, la peregrinación hasta la planta madre fue mermando, en palabras de los protagonistas: "cada vez venían menos, se va desgranando. Algunos consiguieron trabajo, otros no, pero tampoco venían seguido. Algunos solo venían a retirar mercadería y nada mas, los que estábamos siempre éramos los mismos"[17].

Así mismo, en octubre del 2002 la comisión consigue previo reclamos frente a autoridades tanto de nación como de provincia, que les otorgaran mercadería para repartir entre los desempleados. Alrededor de 600 unidades de azúcar, arroz, aceite, yerba etc. La comisión se encargaba de retirarlas, armar bolsas y repartirlas. Cabe aclarar que si bien todo ayudaba: el seguro de desempleo, la mercadería, y la comida[18], sin embargo nada alcanzaba para satisfacer las necesidades básicas en un contexto de crisis económica sin igual. Esta agónica situación se prolongaría por casi dos años. Según datos recopilados, mientras tanto, la resistencia o como a los protagonistas les gusta decir, el 'aguante' frente a la planta madre continuaba firme. Los meses transcurrían en un contexto de desocupación y marginalidad estructural más grave de nuestro pasado reciente. El hambre sumado a 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 desindustrializacion que se mostraba como irreversible"[19]. 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 absolutamente hostiles"[20]. En muchos casos, como el aquí estudiado, la dirigencia sindical se había trasformado en colaboradores de la patronal, hecho que tornaba mas dramática la

[17] Entrevista a 'coquito' Gómez, junio 2009
[18] 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.
[19] Andres Ruggeri, 2003
[20] Idem

situación. En suma para los trabajadores, permanecer y/ o reclamar por sus puestos de trabajo era la única salida posible: era en definitiva "la" única tabla de salvación posible. Su organización, más que el resultado de una planificada estrategia, 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 fue desarrollando a partir del ensayo y el error.

La permanencia de los ex trabajadores frente a la planta madre, si bien estuvo tenido de situaciones dolorosas, (difícil de sostener dado que las necesidades se multiplican por doquier) también estuvo acompañada de la calida e invaluable colaboración de vecinos, familiares, personas de diversos signos ideológico y agrupaciones políticas así como también gente del Movimiento nacional de Empresas Recuperadas (desde ahora MNER) [21].

Lentamente se va ir gestando la idea de crea una cooperativa, es de destacar que dicha posibilidad la trajo Ernesto "lalo" Paret, (perteneciente al MNER y en representación de Murua y Abellis presidente y vice del movimiento de empresas recuperadas). 'Lalo' fue quien se acerco a la protesta a mediados del 2002 y ofreció su colaboración.[22] En esa oportunidad entablo conversación con 'coco' Torres y le explico, en virtud de la situación en la cual se encontraban, los posibles pasos a seguir. Luego 'coco' le trasmitió a los compañeros la propuesta. De esas primeras charlas fue quedo claro que si los ex-trabajadores querían mantener y/o conservar sus casi extintas fuentes de trabajo, debían recuperar la empresa y para eso la única opción posible era constituirse jurídicamente como cooperativa de trabajo, dado que esa es la figura prevista por la ley de quiebras. Los trabajadores, poco y nada sabían y comprendían de estas cuestiones, fueron haciendo camino al andar. De esta manera 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 el 'colo', Jorge 'coco' Torres, 'coquito' Gómez y 'chiche' Acosta, quienes apuntalados por el MNER, pese a todo pronostico adverso, mas tarde pondrían en funcionamiento la cooperativa

[21] El MNER, es un organismo que se encuentra en relación con el sindicalismo mas dinámico, nucleado de de su conformación junio del 2002 a la totalidad de las experiencias. Debido a las tensiones producidas en su interior , durante los primeros meses del 2003 se conformo el Movimiento nacional de fabricas Recuperadas por los trabajadores: MNFRT.

[22] 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.[22]

Según información recopilada, lo que contribuyo a cristalizar ese proyecto, fue que en septiembre del 2002 la situación se complico, 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 desempleo. Segundo, las indemnizaciones no la habían podido cobrar y por último las cajas con mercadería otorgadas por la empresa estaban por cortarse

El cuadro de situación era realmente acuciante. Si los desocupados de Gatic hasta aquí la habían pasado mal, ahora seguro la comenzarían a pasar peor: el hambre estaba a punto de golpear fuerte e implacable a la puerta de cada familia. 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.

Según información obtenida, meses antes de su cristalización legal la cooperativa ya estaba constituida de hecho y el presidente designado era el ya mencionado, Jorge 'coco' Torres, (ex trabajador de la planta en cuestión), quien por sus dotes carismáticas se había convertido en el líder natural de la protesta y la resistencia. A través del MNER, los que conformaban la comisión de desocupados, recibieron en la Universidad de General San Martín, (UNSAM) charlas informativas acera de todo lo concerniente a la creación y funcionamiento de una cooperativa. Inclusive, es a través del MNER que lograron la legalización de la misma. Fue el abogado Martínez Chaz, quien inicio los tramites ante el IMPA para la regularización legal, (también brindo una colaboración invaluable en la primera etapa de la puesta en funcionamiento de la misma).

Asimismo es de destacar que son el Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, Universidad de San Martín junto al Centro Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense de San Martín los que van a colaborar con los desempleados de Gatic, en el armado de un proyecto de negocio que le presentaron a los Bakchellian. El plan sugerido era cambiarle maquinas (les pedían tres líneas de armado de calzado) por deudas salariales, de esa manera podrían montar una fabrica y tener trabajo. La prioridad en todo momento fue la defensa de fuente de trabajo. Por otra parte, los desempleados, se habían contactado vía MNER, con autoridades de la provincia de Buenos Aires y estaban solicitando la adjudicación de un predio en José León Suárez. Es de subrayar que este proyecto, nunca se concreto, no sólo porque los dueños de Gatic

se negaron a realizar el cambio, sino porque también porque la cesión del predio quedo en la nada.

Finalmente, el 27 de noviembre del 2002, a las 15horas, en plena calle Eva Perón, alrededor de 50 ex trabajadores de Gatic, reunidos en asamblea logran 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, alias "Coco" y Alejandra Zulma Pedraza como secretaria. Tanto esfuerzo comenzaba a encaminarse sin embargo múltiples dificultades estructurales irían apareciendo a cada paso, para su puesta real en funcionamiento habría que esperar casi un año.

Un día después del formal nacimiento de la CUC, se solicito la inscripción, el reconocimiento y la autorización al Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC) para funcionar conforme a la Ley N 20.337, quien le otorga entidad legal a la misma. Un dato menor, pero que ilustra la precariedad del desarrollo de los acontecimientos fue la que la dirección que figuro en el acta fundacional de la cooperativa, fue el domicilio de 'coco' Torres, dado que la misma se celebro en plena vía publica

Conformada la cooperativa, y en virtud del cuadro de situación mas arriba mencionado, los trabajadores continúan con el "aguante" en la puerta de la planta. Se inicia una dura puja entre la comisión de desocupado, (ahora constituidos en Comisión Directiva de la CUC) y la patronal, la cual durante mas de dos meses. Luego de muchas idas y vueltas, se pacto una reunión con Carlos Zaporosi (vocero de la empresa) donde les expusieron una vez mas tanto la situación ya conocida con el agregado de sus nuevas intenciones: solicitud de maquinas para trabajar. El representante de la patronal, los escucho y tal vez para un poco para dilatar y un porque descreía de lo manifestado, les solicito que le llevan una carpeta con una lista de maquinas que requerían para presentarla frente al directorio. Sin embargo cuando días después los obreros regresaron y le presentaron la carpeta de acuerdo a lo indicado por el vocero, la respuesta de Gatic fue negativa. Zaporosi, según testigo, visiblemente contrariado alego que lo solicitado era desmedido, que lo que están reclamando era fabrica entera. Al tiempo que les comunico que la firma tenía la intención de reabrir la Planta 1. Cabe resaltar que durante esa etapa, dicha

fabrica continuaba cerrada, mientras tanto la empresa iba desmantelando diversas plantas y locales, usaban San Martín como un deposito.

A principios enero del 2003, los obreros se enteraron que la empresa realmente planeaba reabrir algunas plantas, entre las cuales estaba la de San Martín. Es en momento, que el grupo de ex trabajadores liderados por 'coco' Torres deciden profundizar el reclamo. Vuelven a tener reuniones con Carlos Zaporosi (vocero de los Bakchellian) inclusive el 23 de enero, le presentaron una carta donde le comunicaban formalmente a Gatic que tanto el IDEB -Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense- de San Martín como la UNSAN -Universidad de San Martín-, no solo los apoyan, sino también los asesoran para la elaboración de un Plan de negocios a los trabajadores de la Cooperativa Unidos por el Calzado, y así poner en marcha un emprendimiento autogestionado iniciado por el personal. Situación que en cierta medida alarmo a la empresa.

Debido a lo infructuoso de sus reclamos, resuelven actuar y poner en marcha una estrategia que le deparara fuertes dividendos como mecanismo de presión. Los objetivos para la comisión de desocupados eran claros: forzar a la patronal para lograr o que les entreguen maquinas y así poder abrir la cooperativa o que reincorporara a los cesanteados.

Así el 27 de enero un grupo no determinado (según fuentes consultadas: alrededor de 10-12 hombres), montaron una carpa y un baño químico (en la intersección de las Avenidas Eva Perón y. Presidente Juan Domingo Perón) frente a la entrada principal de planta madre de San Martín, en el barrio Villa Libertad. La carpa la pidieron prestada a un concejal, le agregaron unas lonas de camión como techo, las cuales cubrieron media vereda, allí se quedaron estoicamente por mas 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. Cabe aclarar que 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 grafica de Tropezón. [23] La noticia de la reapertura de la planta, sumado a la puesta de la carpa corrió rápido entre los despedidos de la firma, pronto comenzaron a congregarse en el lugar. La cifra fue aumentando hasta llegar alrededor de 100 personas. La quema

[23] De acuerdo a las entrevistas realizadas a los protagonistas que llevaron adelante primero la protesta y más adelante la toma, manifestaron que no todos era de la planta de San Martín, muchos provenían de la planta de Pilar, tal es el caso de Jorge "coquito" Gómez. Otros si bien se habían iniciado laboralmente en la planta San Martín luego habían sido trasladados a la de Pilar, como según lo relato Juan Manuel Sánchez, apodado "el colo". Otros, como Jorge ´coco´ Torres o Eduardo Fleitas, eran trabajadores de la planta madre.

de gomas (provistas por los niños de la villa la 'tranquila'), 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. El comunicado brindado a la presa por los acampantes, anunciada que la medida tenía como fin reclamar el pago de las indemnizaciones de los cesanteados o en su defecto la reincorporación a sus puestos laborales, así como también el reclamo de los sueldos adeudados. La medida extrema, se debió a las reiteradas promesas incumplidas de los Bakchellian, en lo que respecta a la regularización de la situación que llevaba más de un año de arrastre.

Al frente estaban los de siempre, los mas decididos: Jorge 'coco' Torres, Eduardo Fleitas, Carlos Romero, Ariel Franco, Rodandelli, Juan Manuel Sánchez y Jorge "Coquito" Gómez y acompañando como siempre, el MNER. En una entrevista realizada a Juan Manuel Sánchez alias "Colo" el manifestó que la instalación de la carpa, fue una medida desesperada debido al situación por las que estaba atravesando, "nos estábamos muriendo de hambre" Eduardo Fleitas, otro trabajador histórico menciono que: "…cuando armamos la carta y pusimos la olla muchos traíamos nuestras familias para que comieran allí, era eso o nada". Cabe recordar que estaba trascurriendo el año 2002 y que el país esta afrontando en una de sus peores crisis económicas social y política, del pasado reciente. Sin embargo es de destacar que su problema, era que uno más de los tantos que se veían por doquier en el país. Desde el gobierno de Eduardo Alberto Duhalde, no daban abasto para socorrer tantas necesidades, tanta miseria.

Según relataron los trabajadores, al poner la carpa "…nos acusaban de locos"[24], inclusive sus propios familiares. Muchos de los que se jugaron por la defensa de sus fuentes de trabajo en camino fueron perdiendo sus propias familias, "(…) yo me quede 15 días seguidos, mis hijos me mandaban cartitas y dibujitos, mi compañera por suerte me entendía, pero era muy duro…"[25] Tanto la resistencia como la ocupación y la toma de la planta fueron época muy difíciles para los actores que fueron parte del proceso. Según el 'colo' Sánchez: "…algunos de los que estábamos en la puerta de Gatic, nos fuimos trasformando sin querer en referentes naturales. 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

[24] Declaraciones de Colo Sánchez en una entrevista realizada en la Radio de la CUC, en junio del 2009
[25] Protagonista de todo el proceso. Juan Manuel "Colo" Sánchez (junio 2009)

desesperábamos y salíamos a pedir monedas para darles a los más necesitados. Un día nos vinieron a buscar de la Facultad de Filosofía, la UBA. para que contáramos en los cursos lo que nos pasaba. Un profesor nos dono $100 en nombre del curso. Yo no lo podía creer. Le dije que me hiciera un papel, donde figuraba la donación, que lo quería pegar en la pared para lo vieran todos y yo también"[26]. Sin embargo y 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 apoyo moral. Mucha gente de la zona había progresado en los años de esplendor de la empresa. "...una vecina, vendiendo sandwiches de milanesa a los obreros se había comprada una casa. Ahora nos apoyan, nos traían comida y nos decían que no aflojáramos, nos daban aliento para que resistiéramos"[27].

La puesta de la carpa junto con el baño químico pegado al ingreso de la planta, resulto ser un golpe de efecto incalculable que pronto rendiría frutos insospechados inclusive, hasta para los propios protagonistas. Los manifestantes allí apostados, hacían asambleas, discutían, preparaban la comida y se turnaban para montar guardia, así presionaron alrededor de 25 días frente a la vista atónita y reprobatoria de los Bakchellian. Quienes sistemáticamente intentaron infructuosamente quebrar la protesta reincorporando algunos trabajadores, considerados los mas duros y problemáticos. Al constatar que la situación perduraba la patronal, finalmente los llamo para dialogar. No querían más la carpa allí, para los Bakchellian la situación se había desmadrado, la movilización era demasiado y así lo pusieron de manifiesto. Les propusieron negociar: trabajo y algo de dinero a cambio de levantar la protesta. Según relatos de los protagonistas, el MNER, en esa oportunidad les dijeron que no aceptaran, que era momento de presionar y poner en funcionamiento la cooperativa. El relato de Eduardo Fleitas, es muy ilustrativo "…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 desocupado sometió la decisión a asamblea y la gente acepto el acuerdo, alegando que ellos quieren trabajar. "...Para la gente no era lo mismo estar afuera que dentro de la fábrica, el desgaste era mucho, había que entender"[28] .Mas tarde, los obreros advertirían que el MNER tenía razón, y los Bakchellian reincidirían y romperían el acuerdo. El 17 de febrero 2003, la comisión firmo el acuerdo tiempo después la profecía del MNER se

[26] Idem.
[27] Idem.
[28] Declaraciones de Eduardo Fleitas protagonista de la resistencia de Gatic, y actual socio de CUC. Junio 2009.

cumplieron. Ese convenio solo dilato lo inevitable: la puesta en marcha de la cooperativa

La firma del compromiso fue conducida el propio Eduardo Ietvart Bakchellian en dicho documento la empresa manifestó no solo "…el extraordinario esfuerzo que estaba haciendo al reactivar la planta nro 13 de Corrientes y la de nro 1 de San Martín. Se comprometo a reincorporar a 120[29] 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 momento[30]. Manifestando "…como **condición ineludible**, el levantamiento inmediato de la carpa de la puerta (…) como si también, cualquier otra manifestación que altere el orden publico y /o el normal desenvolvimiento de la actividad de Gatic SA"[31]

La puesta de la carpa había surtido efecto, acto seguido los reclamante procedieron a levantarla y para darle mayor impacto al acto, realizaron una festiva y multitudinaria maratón popular hasta la municipalidad de San Martín[32]. A partir de ese momento, los ahora reincorporado trabajadores de Gatic, fueron ingresando a la planta según lo pactado. Para el 30 de abril todos estaban dentro. Ingresaron por tandas, según las necesidades que le fueron surgiendo a la planta: aparadores, matriceros, cortadores, etc. Si bien el arreglo salarial no era demasiado alentador, para la mayoría después de pasar tantos infortunios, eso era mejor que nada. Lo notable es que, al ingresar a la fábrica se encontraron con la sorpresa que prácticamente estaba desmantelada. Solo quedaban dos líneas de armado, una línea de aparador, una cortadora y una línea de armado de calzado especial (con la cual producían Vitali Bramani).La planta, prácticamente había sido vaciada, situación que alarmo a los antiguos obreros (muchos de ellos habían trabajo allí por mas de 15 años y conocían de sobra la maquinaria existente). Asimismo, cabe destacar que en la fábrica, la producción continuaba, aunque de manera muy reducida y con trabajadores nuevos, a los cuales para ese momento no les adeudaban nada, al tiempo que se les hacia difícil comprender la situación de los reincorporados. Es evidente que los lazos de solidaridad no funcionaban del todo bien.

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

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

[31] Documento original firmado el 17 de febrero del 2003.

[32] La misma se realizo el sábado 22 de febrero a las 10 de la mañana. La titularon "Primer maratón por la recuperación de la fuente de trabajo" Los parcipantes debían inscribirse en la carpa y contribuir con un alimento no perecedero.

La patronal con el objetivo de mantener controlados a los recién reincorporados y así evitar conflicto dentro de la fábrica, opta por dividirlos y repartirlos en las diferentes secciones. Cabe destacar, que reincorporados, no fueron bien recibidos por sus pares que estaban cumpliendo tareas de producción en dicha planta. Muchas veces se dirigían a ellos con epítetos descalificadores o cargados de negatividad tales como: "ahí viene los piqueteros", a lo que muchos respondían "algún día, Dios no quiera, ustedes van a estar en nuestra situación y vas a entender que se siente" [33] No pasaría mucho tiempo para que algunos de los que no habían pasado por la terrible experiencia de quedar cesanteado, comprendieran acabadamente las palabras de los denominados 'piqueteros'

La firma se había comprometido a pagarles por semana alrededor de $ 150. Según los propios protagonistas, algunas semanas cobraban más, por el pago de las cargas sociales[34].Sin embargo en junio se iniciaron nuevamente los problemas: las liquidaciones comenzaron a retrasarse, primero unos días luego una semana. Y así sucesivamente.

Simultáneamente, y debido a lo tenso del clima reinante al interior de la planta, al finalizar la jornada laboral (arrancaba a las 6 de la mañana y culminaba a las 15 horas) algunos trabajadores preocupados por la volativilidad de su continuidad laboral, se reunían a pocas cuadras de allí, en el club San Lorenzo de San Martín, en aras de conversar y encontrar posibles soluciones a lo que estaban seguros se avecinaba. Según manifestó en las entrevistas 'coquito' Gómez, ¨…los que nos reuníamos éramos siempre los mismos: Fleitas, el 'colo', 'coco' Torres, 'chiche' Acosta y yo. Éramos unos pocos, los más preocupados, el resto se volvía a su casa. Nosotros, ya teníamos la cooperativa armada y en cualquier momento la íbamos hacer valer, los Bakchellian los sabían. "Nosotros aspiraban a poner en funcionamiento la cooperativa creada meses antes"[35]. Lo cual no tardaría en cuajar a causa del desarrollo de los acontecimientos, todo era cuestión de tiempo.

A mitad del 2003 la empresa, deja paulatinamente de cumplir con lo pactado en materia de sueldo, de los 150$ semanales pasaron a darles $50 y sin dejar de mencionar, que el cobro del salario familiar también dejo se ser percibido. La situación se fue tensando más y más, la respuesta de la patronal era siempre la misma; 'no hay plata, aguanten'.

[33] 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.
[34] Es interesante mencionar que la mayoría de los trabajadores tenían familias muy numerosas, de 6 a 9 hijos promedio
[35] Declaraciones de Jorge Gómez, entrevista realizada en junio del 2009

La empresa comenzó a suspender en forma periódica al personal y amenazaba con cerrar todas sus plantas por falta de capital para seguir produciendo. Mientras tanto, paralelamente presionaban 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 sumarian 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 los dichos e intenciones de la patronal. Los lideres naturales Eduardo Fleitas y 'coco' Torres declararon en varios medios de gráficos que lo que estaban haciendo los Bakchellian era una clara y lisa extorsión al gobierno. Los ánimos estaban sumamente caldeados. En la puerta de la empresa, sobre la Av. Eva Perón, la gente se reunía antes y después del trabajo, se 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 sabían de sobra que Gatic durante los noventa habían recibido créditos de los Bancos públicos (algunas fuentes estimaban 60 millones de dólares) y que ello no evito los despidos masivos del 2001. Además se preguntaban quien iba a controlar o manejar los fondos, dado que las medidas adoptadas por los dueños habían sido inadecuada y por eso estaban en esa situación. Según argumentaba Jorge "Coco" Torres a un medio: "… Corremos el mismo riesgo de que pase lo que pasó todo este tiempo: que lo manejen ellos y que dentro de 4 ó 5 meses ó un año esto se vuelva a caer." aseguró Coco. Por tal motivo, 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."[36]

En agosto de ese mismo año 2003, la familia Bakchellian toma la decisión de cerrar todas las fabricas. Mientras tanto los trabajadores de la planta de San Martín, permanecían dentro y produciendo a un cuarto de marcha. En reiteradas oportunidades les habían solicitado a la firma una reunión con el directorio, sin embargo la patronal se

[36] Noticias paginadigital, 23 julio 2003

negaba argumentando nada tenían que hablar, hasta tanto el gobierno no respondieran a su pedido de dinero.
Hasta septiembre del 2003, la empresa continuo 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. Esa situación, aumento la preocupación entre los trabajadores, quienes continuaban realizando reuniones permanentes para evaluar los pasos a seguir. El 1 de octubre Eduardo Bakchellian, es reemplazado por su hijo Fabián, quien intentara infructuosamente reencauzar la situación a través de renegociar con el gobierno y buscar nuevos inversores.

El día anterior a la ocupación, cuando los trabajadores quisieron cobrar los $50 que venían percibiendo semanalmente, 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, aun no había llegado y que por el momento no había dinero para nadie, como siempre: había que espera.
Es en ese contexto que convencidos de que en cualquier momento se quedaban nuevamente en la calle y sin otra opción posible, el 17 de octubre en una alborotada asamblea de trabajadores llevada acabo en la oficina de personal de la planta,(a la cual concurren alrededor de 70 personas) se resolvió la ocupación inmediata de la fábrica. Acto seguido, 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 trasforma en ofensivo rompe los canales institucionales y sin temor a la consecuencias legales pasan a la acción directa.

“No toque la puerta después de las 10…”

La patronal, podía continuar entrando y saliendo del lugar. Se les dejo libre un corredor para que ellos pudieran pasar sin ningún problema. Según alegan, los protagonistas, ellos estaban apostados allí, para evitar el desmantelamiento de la planta. Después de los últimos acontecimientos, no confiaban en nadie. Fue un acto de defensa de la fuente de trabajo, que al mismo tiempo logro dar mayor visibilidad al problema social. Así estuvieron un mes apostados.

La ocupación de la planta, marco un punto de inflexión insoslayable, simbólicamente impacto en la conciencia de todos. La misma se dio como último recurso en un marco caracterizado por la desesperación de asumir que ya prácticamente no tenían nada que perder, porque peor de lo que estaban no podría esta. El relato de "coquito" Gómez nos ilustra el cuadro de situación que se vivió en la ocupación. "…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 acabo, ocupamos la planta ya!…( ) …los delegados nos querían convencernos de deponer la actitud. El delegado que más insistía, era Carlos 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 quede 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 termino 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 quedo claro que la cosa se estaba poniendo muy pesada. La mayoría estaban dispuestos a defender la fuente de trabajo con todo lo que teníamos. Algunos fueron en busca de armas, había que estar preparado. 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 paso nada malo, porque algunos estábamos convencidos que de allí, solo nos sacaban muertos.

La toma: sinuoso y difícil camino hacia la autogestión.

Luego de casi un mes de estar ocupando la planta, el día 16 de diciembre del 2003, los trabajadores deciden finalmente tomar la planta. Ingresaron al área de producción, sacaron el candado que ellos mismo habían puesto, casi 30 días atrás para evitar el vaciamiento del lugar y tomaron posesión absoluta de la fabrica. A partir de ese momento la patronal no pudo ingresar más a la planta. Le anuncian a la gente de vigilancia, contratado por Gatic, el cambio de situación incluso los invitaron a formar

parte de la cooperativa. Así se dio 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, no hay que olvidar que ellos eran 'usurpadores', el respaldo legal era central para el éxito del proceso. De este modo emprendieron el largo, sinuoso y complejo proceso de la autogestión. Ese día se pone 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 abocaron a lograr primero una cobertura legal mediante la autorización para trabajar y mas 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. El mismo diciembre del 2003 los obreros comenzaron a producir, utilizando la materia prima que estaba en la fabrica. 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, mas tarde por nuevos miembros (familiares de estos trabajadores a quienes se capacitó en los diferentes oficios)

Cabe señalar que el proceso de resistencia, ocupación y vuelta a producir fue largo y desgastante. Y por lo tanto esto se presento como un obstáculo en la preservación de aquellos obreros más calificados[37], quienes salvo excepciones fueron los primeros en que abandonaron la lucha, dado que tuvieron más opciones dentro del mercado laboral. Otros se quedaron hasta que el mercado mejoro y recibieron ofertas salariales de otras empresas. Los que permanecieron son aquéllos que tenían pocas o nulas posibilidades de reinserción laboral, ya sea por falta de calificación o por pertenecer a franjas atarías no relevantes para el mercado en cuestión. Esto ha sido mencionado por los trabajadores históricos, los que llevaron adelante la lucha: "se quedaron los peores, o resistían con nosotros o directamente se iban a cartonear"[38]. Ese sistemático desgrane, sin lugar a dudas ha jugado en detrimento a la hora de la producir.

Mientras tanto, la comisión directiva de la cooperativa, se lanzo a la colosal tarea de lograr nada menos que la expropiación de la planta tomada y recuperada. Guiados por tan ambicioso objetivo dieron inicio a las gestiones que mas tarde la conducirían a alcanzar su tan anhelado fin. Asesorados y acompañados por el MNER, lo primero que

[37] Los empleados administrativos de diferente escalafón, fueron los primeros en marcharse.
[38] Declaraciones de "Coco" Sánchez, socio de la cooperativa Unidos por el Calzado en entrevistas realizadas en junio del 2009.

hicieron fue tramitar frente al Juez Dr. Juan Manuel Gutiérrez Cabello, titular del Juzgado en lo Comercial N 7, Secretaria N 14, (quien tenia a cargo la causa de la quiebra de Gatic SA) la autorización para trabajar la planta, ello era indispensable para garantizar una mínima seguridad a los trabajadores. Tanto Eduardo Murua como Ernesto 'Lalo' 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 Kravetz[39] después; ambos fueron en distintas etapas los abogados encargados de llevar adelante las cuestiones legales. Sin embargo, muchas fueron las idas y vueltas hasta la concreción de ese primer gran objetivo.

Paralelamente Abellis, del Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas, quien desde hacia tiempo impulsaba la creación de una cooperativa que se hiciera cargo de todas las fábricas de Gatic declaro al diario la Nación: "Desde hace cinco meses, todas las plantas están paradas y lo único que estamos haciendo es volver a producir con la materia prima que tenemos disponible después del lock out patronal"[40].

Uno de los tantos obstáculos que tuvieron que afrontar y resolver fue que el juez requirió para el otorgamiento del permiso, la presentación de un documento donde figuraban los trabajadores que solicitaban la autorización. Sin embargo, al presentarle un escrito con solo 70 firmas, el magistrado señaló que era imposible darles la autorización dado que eran pocos para el tamaño de la planta en cuestión. Planteadas así las cosas, la comisión directiva, salio urgente a buscar mas adherentes, lograron alrededor de 250 nombres de ex trabajadores, ahora devenido en socios de la CUC. Así, a mediados de abril, del 2004, logran que 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 sin lugar a dudas, 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 componía[41]. El Juez les dejo bajo su cuidado el inmueble, las maquinas e instalaciones. Sin embargo, lo que se avecinaba lejos estaba de ser un lecho de rosas. A la distancia se debe destacar que los

[39] Diego Kravetz actualmente es el jefe de la bancada kirchnerista en la Legislatura porteña. Ha sido abogado del MNER y brego 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.
[40] La Nación, 25 de febrero 2004.
[41] Más tarde serían imitados por sus obreros de las plantas de Pigue, Coronel Suárez y Corrientes,

primeros tiempos fueron (y aun hoy de alguna manera, aunque en menor medida siguen siéndonos) muy duros.

Es menester destacar que, antes de obtener dicha autorización del Juez Gutiérrez Cabello, los obrero entre los hallazgos encontrados dentro de la planta, advirtieron la existencia de 15000 pares de zapatilla desarmadas, de la marca Converse Inmediatamente, el presidente de la cooperativa 'coco' Torres y "coquito" Gómez entre otros, se presentaron ante el magistrado para comunicarles lo encontrado y pedirle permisión para armar y vender esa mercadería. Según, relatos de los testigos, el magistrado los miro, puso ambas manos con sus palmas hacia arriba y guardo silencio.

Los trabajadores retornaron a la fábrica, y luego de armarlas intentaron venderlas sin éxito, según dichos de los trabajadores eran zapatilla de $ 110, pero nadie quería pagar su verdadero valor. La solución encontrada fue repartirla entre los obrero para que a su vez cada uno intentara venderlas por separado. Eso les alcanzó sólo para *pucherear* nada más. Múltiples fueron los problemas estructurales a los cuales se enfrentaron. Pero sin lugar a dudas, lo más urgente era la necesidad imperiosa de llevar a diario comida a sus hogares. Según declaraciones de los actores, frente a ello, cualquier recurso era valido. Esta primer etapa, es recordada por muchos como de caos, incertidumbre y por momento descontrol. A la distancia, según los protagonistas, algunas de las decisiones adoptadas no fueron de lo más acertadas, sin embargo 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 aquellos que podía ser trasformado en dinero líquido se vendió, sin reparar la relevancia futura que podría tener para la cooperativa[42]. El problema era que las necesidades eran acuciantes, como relataron los históricos: "nos estaban muriendo de hambre y algo había que hacer para alimentar tantas bocas"[43]

Simultáneamente, los trabajadores más comprometidos (auto-apodados los históricos) y a cargo del consejo administrativo, junto al MNER continuaban buscando soluciones, hablando con legisladores y presentándose en el juzgado peticionando la expropiación de la planta de San Martín. Paralelamente asistían a marchas junto a otros trabajadores de empresas en recuperación en aras de logra apoyo gubernamental. Así como también como mecanismo de presión ante el Juez interviniente en la causa Gatic.

[42] Tal es el caso de un plotter (empleado para hacer gigantografías) que fue vendido como una mesa.
[43] Entrevista a Jorge Gómez junio 2009

Uno de los inconvenientes a resaltar es que los poderes económicos no ven con buenos ojos la recuperación de las unidades productivas por parte de los trabajadores, por más que las mismas hayan sido abandonadas por sus dueños. Desde su óptica, los trabajadores se entrometen en lo que para ellos es sagrado e inviolable: la propiedad privada; piedra angular del centenario sistema capitalista. Para la derecha, el fenómeno estudiado aquí, no es ni más menos que un vulgar robo. Por lo tanto la reacción que genera, entre muchos de los que detentan el poder tanto político como económico, es una mezcla de indignación, fuerte temor, rechazo y en ocasiones apoyo. Por otra parte tanto "el Poder ejecutivo, legislativo, y judicial se han posicionado de modo diferente tanto internamente como entre los diferentes poderes y ha mostrado actitudes muy diferentes que han variado dependiendo de sus atribuciones, competencias, predisposiciones y facciones"[44] En tal sentido otro de los dificultades a los cuales se enfrentan los obreros a la hora de solicitar la expropiación, es el gran vacio legal, es de destacar que no hay una ley nacional de expropiación, que cobije a todos los casos por igual, cada caso se resuelve en forma particular.

En 14 de septiembre del 2004 el Juez Juan Manuel Gutiérrez Cabello, ejecuto la quiebra de Gatic, SA, sobre la cual pesaban alrededor de 97 pedidos de quiebra. La misma se concreto por la solicitud realizada por los obreros de Coronel Suárez, representados por el sindicato de Caucho y Afines (Socaya). Pese a que dos días antes, dichos solicitante presentaran un escrito revocando la medida alegando un acuerdo de pago con los Bakchellian, el magistrado no dio lugar al requerimiento y ejecuto la quiebra.

Según la información obtenida en medios periodísticos, la sentencia contemplo 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. También prohibió la salida del país de tres miembros del directorio: Eduardo Ietvart Bakchellian, Fernando Eduardo Bakchellian y José Fernando Bagcheian.

Simultáneamente las Cooperativas Unidos por el Calzado juntos con Textil Pigue, presentaron a través del MNER un proyecto de expropiación a la Legislatura de la

[44] J, Rebon, (2004) las empresas recuperadas por sus trabajares, UBA, CONICET, pg, 167..

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 maquina y los bienes tangibles al tiempo que solicitaban la sesión en términos de comodato a los trabajadores para reiniciar la producción.

La presión que debieron llevar adelante los trabajadores para lograr la aprobación de la ley fue incesante, durante casi nueve meses, golpearon un sinfín de puertas en aras de conseguir respaldo y apoyo político. Así consiguieron tanto el aval de la vicegobernadora Graciela Giannettasio como la insoslayable colaboración de los senadores justicialistas Raúl Torres y Juan Amondarían entre otros.

El 24 de noviembre de ese año, el proyecto de expropiación de las dos plantas mencionadas ahora recuperas de 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 llevo 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 dicho bloque les comunico la firme decisión de la Cámara, de legislar a favor de la ley de expropiación asimismo les informaban del envío de una carta al Juez de quiebra Francisco Carrega, 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 micro repleto de trabajadores de CUC partió esperanzado hacia La Planta, donde se llevaría a cabo la tan esperada votación. Finalmente, a media noche la cámara de diputados de la Legislatura Provincial, voto la expropiación de dos plantas de Gatic San Martín y Pigué. Después de tanta lucha, la expropiación era un hecho, ahora solo restaba esperar que el entonces gobernador Felipe Sola, quien no estaba muy de acuerdo, promulgara la ley. La cual fue sancionada el 24 de enero del 2005 bajo el numero: 13288, la misma declara de "… Utilidad Publica 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." [45]

Sin embargo no fue necesario esperar a enero, el mismo 22 de diciembre, el Juez Dr. Gutiérrez Cabello al tanto de la situación legal le otorgo a la CUC la tenencia de la planta de San Martín, (junto a los muebles así como la marca Envion para su

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

usufructo). La Vigencia es de 5 años, la misma vence 24 de enero del 2010. Se espera que para el momento en que finalice la expropiación provisoria, la cooperativa pueda presentar una propuesta de compra. Aunque de acuerdo a las entrevistas realizadas, la cooperativa no dispone a la fecha de patrimonio para la adquisición de la planta. Y aun están evaluando una salida viable a la situación que se avecina.

Superada momentáneamente la batalla legal en sus trazos más gruesos, este grupo de trabajadores se lanzaron a la no fácil tarea de fortalecer y desarrollar el proyecto tanto en sus aspectos productivos como comunitarios. Sin embargo es menester aclarar que ha atravesado por épocas muy delicadas y complejas. Esquemáticamente hablando, desde su génesis legal paso por varios (alrededor de 4 cuatro) Consejos de Administración: Los tres primeros (desde de noviembre del 2002 hasta principios de octubre del 2006) presidido por Jorge "coco" Torres. Período caracterizado (según declaraciones de los protagonistas) como tumultuoso y complejo; el mismo finaliza drásticamente, cuando una asamblea decide la remoción y posterior expulsión tanto el presidente como su secretaria, las causas: actos fraudulentos[46]. A su partida, la cooperativa, según fuentes confiables, tenía un descubierto de 100 mil pesos, que han abonado no sin mucho esfuerzo. Si bien esta situación es lamentable y pese a que las opiniones aun hoy están divididas; lo rescatable es la defensa que algunos asociados hicieron de la cooperativa. Lo que ha quedo claro, es que la cooperativa esta por encima de cualquier persona o situación. Muestra de ello, fue la presión que ejercieron los trabajadores mas comprometidos, en aras de lograr no solo el desplazamiento de del otrora líder natural 'coco' Torres; sino también la emergencia de un nuevo consejo de administración que encauzara la desmadrada situación. Luego de muchas idas y vueltas y no menos discusiones, la asamblea voto a un nuevo consejo, encabezado por Gregorio Cerram, quien actualmente esta a cargo de la cooperativa. Si bien el análisis del funcionamiento de la cooperativa excede nuestro interés, es menester mencionar que muchos trabajadores coinciden en sostener que desde la llegada del ultimo consejo de administración, la situación mejoro notablemente. Se ordeno la administración y se centralizo la producción. Muestra de ello fue el mejoramiento del salario, el que a poco de iniciada la nueva gestión, se duplicó, (de llevarse cada asociado alrededor de 400

[46] Según declaraciones de los entrevistados, dicha situación que generó una denuncia penal y la apertura de una causa por el intento de venta de la marca Envión, la cual fuera otorgada en tenencia provisoria junto a otros muebles e inmuebles por el Juez Gutiérrez Cabello en el 2004.

pesos por mes pasaron a percibir 800 pesos). En la actualidad el salario supera el valor de la canasta familiar[47]. La cantidad de trabajadores desde inicios del 2004, fue descendiendo, si bien en hoy solo quedan casi la mitad (140 obreros), en el ultimo tiempo y debido al mejoramiento general de la cooperativa, se esta produciendo un retorno de los que antes se marcharon.

Asimismo, es de destacar que la cooperativa logro lanzar al mercado su propia marca de zapatilla CUC. Ello se pudo llevar adelante no solo a la tenacidad de los asociados, sino también gracias a un crédito otorgado por un fondo solidario de una ONG norteamericana: La Base. La cual les proporcionó para el financiamiento del emprendimiento autogestionado de 30 mil pesos. Si bien, este proyecto no fue del todo exitoso, ellos aun lo siguen intentando. En la actualidad producen a façon para otras marcas, los cuales se contactaron con ellos a través del MNER y la UNSAM. También subarrendaron espacios a otras unidades productivas. Mantiene un jardín materno-infantil abierto a la comunidad, tiene una radio y un modesto centro cultural

Sin embargo es importante destacar que si bien la CUC, parecen hasta hoy ir sorteando, (no sin mucho esfuerzo) cada inconveniente, esta claro que la autogestión no es tarea fácil; uno de los mayores problemas que deben afrontar es que los trabajadores no tiene hábitos de gestión y esto se pone de manifiesto a cada paso y funciona como un obstáculo que cotidianamente tienen que ir superando.

Reflexiones finales:

La exploración sobre la emergencia de la Cooperativa Unidos por el Calzado no ha dejado muchos interrogantes (que seguramente intentaremos develar en investigaciones futuras) pero también algunas impresiones y por que no certezas. Es innegable que tanto la conformación como la puesta en marcha de la cooperativa no fue un proyecto prolijamente elucubrado y planificado. Como toda empresa recuperada, fue producto del desarrollo de los acontecimientos: un retoño no deseado. En este sentido reveladoras fueron las palabras de uno de los líderes y posterior presidente de la cooperativa Jorge ¨coco¨ Torres: *"…nosotros no queríamos ser dueños, no tuvimos otro remedio"*[48] El conflicto se inicio cuando la patronal incumplió en la relación salarial y puso en peligro

[47] Según datos recopilados en la actualidad los asociadazos perciben alrededor de 2000 pesos mensuales
[48] Declaraciones realizadas por Jorge "coco" Torres a pagina12, el 16 de diciembre del 2003

la estabilidad laboral de los empleados, en un contexto de crisis donde la reinserción en el mercado de trabajo era prácticamente imposible, hecho que implicaba poner en riesgo a sus propias familias. Eso disparo la puesta en marcha de la resistencia trabajadora, asimismo se observo que no todos los obreros de la planta participaron del proceso. El mismo fue llevado adelante por un grupo muy reducido de trabajadores, los mas combativos auto-apodados los 'históricos', quienes desde temprano advirtieron que de no hacer algo el hambre golpearía a sus puertas. Esta idea, ha sido confirmada por un personaje clave en la cristalización de la cooperativa: Ernesto 'lalo' Paret representante del MNER y actual socio de la CUC quien en una entrevista asevero: *"...este proceso no tiene padre, solo tiene madre y es el hambre'*.

Así mismo y sin dejar de recocer la fuerza y el compromiso que algunos de los ex trabajadores de la textil Gatic pusieron para que la cooperativa se haga realidad, la exploración nos ha permitido inferir que sin la participación del MNER, la cristalización de la cooperativa hubiera sido seguramente mas difícil, aunque incierta. El asesoramiento así como la colaboración de estos actores externos, jugaron un papel de relevancia insoslayable en la concreción de la misma. Ellos, debido a sus experiencias previas, les aportaron a los trabajadores muchos de los elementos necesarios para llevar adelante la lucha. A través de su asesoramiento, su gestión política y sus contactos o vinculaciones los obreros pudieron ir haciendo camino al andar. De hecho el ejemplo mas acabado de lo que mencionado es que fueron los del MNER los que llevaron adelante la gestión (o el *rosqueo* como los propios obreros reconocieron) 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.

Otros de elementos a destacar son los problemas vinculados a la dinámica social y económica de la recuperación, sobre todo la percepción de la igualdad de los que participan del fenómeno. Si bien desde el principio todos, en mayor o menor medida, estuvieron al tanto que el principio político de la autogestión es la igualdad (en horas y remuneracion), esto no evito la emergencia de conflictos posteriores. Sobre todo cuando algunos comenzaron a sentir que llevan todo el peso de la gestión o inclusive del trabajo. En las entrevistas realizadas para esta investigación esta situación apareció con nitidez. Consideramos que al margen de los mecanismos colectivos que se ponen en funcionamiento en las cooperativa, una de las dificultades mas relevantes esta dado por

el hecho de que los obreros no tienen ni la experiencia ni la práctica de cómo se maneja una empresa y menos de lo que implica la autogestión. Es importante resaltar que un porcentaje altos de los que forman parte de la cooperativa, aún sigue pensando y actuando como trabajadores asalariados, no como socios de una cooperativa autogestionada, con derecho pero también con obligaciones. Muchos continúan esperando su salario a fin de mes. Al parecer no comprenden acabadamente la dimensión del cambio que colaboraron a generar. Incluso algunos por lo bajo, se atrevieron a manifestar que: si mañana apareciera el viejo Bakchellian, 'le entregarían la cooperativa en bandeja'. Esto deja al descubierto una importante falta de comprensión y por ende de compromiso de las nuevas responsabilidades que todos tienen en esta situación. Incluso, como hemos mencionado, cuando se produjeron episodios no deseados de corrupción de parte de los que llevan adelante la conducción de la cooperativa, una parte importante de los socios no se hicieron cargo, aunque ellos también son responsables de lo acontecido. Al parecer, salvo excepciones (los apodados históricos y combativos) no habría una conciencia real, del lugar que ocupan. Muchos al terminar la jornada laboral, están cansados y tiene pocas ganas de quedarse a discutir lo que se tiene que hacer y resolver. Delegan en la comisión directiva la toma de decisión. Si bien esta actitud es comprensible, cierto es que ponen en riesgo la viabilidad de la empresa recuperada.

Para finalizar, es interesente mencionar que a través de las entrevistas, la cual conllevo obligatoriamente a la activación de la memoria emotiva, muchos lograron recuperar no solo parte de su historia personal sino también comprender la dimensión de los que sin proponérselos habían ayudado a realizar, nada mas ni nada menos, que la puesta en marcha de la planta madre de la quebrada Gatic ahora empresa recupera Cooperativa Unidos por el Calzado. Y eso por si mismo ya es un logro digno de ser estudiado y contado.

Bibliografía empleada.

- A, Garcia Muller (2004) Las empresas recuperada por los trabajadores, Cayapa, diciembre, año-vol.4 N° 008, Ciriec, Venezuela.
- 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.

- Hazaki, Cesar (2002). “La toma de fábrica y producción de realidad” en Revista Topia (edición electrónica). www.topia.org.ar
- J, M , Montiel: Apuntes sobre empresas recuperadas por los trabajadores de Argentina, trabajo y sociedad *Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas* Nº 6, vol. V, junio- septiembre de 2003, Santiago del Estero Argentina ISSN 1514-6871
- Katz, Claudio (2002). “Crisis en Argentina” en revista Wayruro (edición electrónica) www.geocities.com/wayru/geo
- L, Rebón (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
- Martínez, Josefina (2002). Fábricas Ocupadas y gestión obrera directa” en Lucha de Clases segunda época N° 1, Bs. As.
- O, Ariel (2003). “Autogestión Obrera y Cooperativismo. Algunos apuntes sobre el caso de las Fabricas ocupadas en la Argentina” (edición electrónica) www.rebelion.org
- O, Martínez, y F, Vocos, (2002). “Las empresas recuperadas por los trabajadores y el movimiento obrero” en “Produciendo Realidad. Las Empresas Comunitarias” Enrique Carpintero y Mario Hernandez (comp.) ediciones TOPIA-La MAZA, Bs. As.
- V, Pichetti, (2002). “Fabricas recuperadas, fábricas de esperanzas, las experiencias de Zanón y Bruckman en “Produciendo Realidad. Las Empresas Comunitarias” Enrique Carpintero y Mario Hernandez (comp.) ediciones TOPIA-La MAZA, Bs. As.

- **Fuentes primaria**

- Eduardo Bakchellian, (2000), *Así se destroza un país*, Galerna, Buenos Aires
  Eduardo Bakchellian

- **Fuentes periodística:**
- www.po.org.ar/node/16565.htm
- www.elcorreo.eu.org/esp/article.php3?id_article...
- www.redeco.netfirms.com/170203.htm
- www.clarin.com/diario/2002/10/14/e-01402.htm
- www.lanueva.com/edicion_impresa/nota/2/10/.../nota_papel.pdf
- www.gestiopolis.com/.../apuntsoemprerecp.htm -
- www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-26972-2003-10-18.html
- www.eldia.com.ar/ediciones/20041111/elpais1.asp
- pdf.diariohoy.net/2001/07/04/pdf/18.pdf
- www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-39601-2004-08-13.html

- www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=53170
- www.clarin.com/suplementos/.../04/.../n-00411.htm
- www.trabajo.gov.ar/prensa/historicos/2003/nacionales/.../**gatic**.doc
- argentina.indymedia.org/mail.php?id=217604
- www.lanueva.com/edicion_impresa/.../87v065.prt
- www.lafogata.org/003arg/arg10/a04.htm -
- www.pagina12.com.ar/1999/99-07/.../pag03.htm -
- buscar.lanacion.com.ar/**Gatic**
- www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=314515
- www.anred.org/article.php3?id_article=639

- **Fuentes Juridicas:**
- Ley 13288. Expropiación de planta madres de ex Gatic
- Ley 21522/77 de Quiebras y Concursos
- Ley 26986 Modificación de la Ley 24.552 de Quiebras y Concursos
- Ley 25563 De emergencia productiva y crediticia
- Proyecto de ley de expropiación del Senador
-
- **Fuentes Institucionales**:
- Acta de fundación de la Cooperativa Unidos por el Calzado
- Acuerdo de incorporación de desempleados
- Cartas presentadas por los trabajares a Eduardo Bakchellian.
- Libros de actas de la Cooperativa Unidos por el calzado.
- Volantes entregados en la ocupación
-
- **Entrevistas:**
- Entrevistas realizada a Juan Manuel Sánchez, en junio y julio del 2009, en la radio de la CUC
- Entrevistas realizada a Eduardo Fleitas, en junio y julio del 2009 en la radio de la CUC
- Entrevistas realizada a Jorge Gómez, en junio del 2009 en la radio de la CUC y en la CUC
- Ernesto Paret en julio del 2009, en la CUC
- Entrevistas realizada a Gregorio Cerram, en julio del 2009, en la CUC
- Entrevistas realizada al periodista Luis Paredes, en junio y julio del 2009, en la radio de la CUC.
-