

# La resistencia hecha fábrica

## Entrevista a Francisco Martínez, asociado fundador de Textiles Pigüé<sup>1</sup>

VALERIA MUTUBERRÍA LAZARINI<sup>2</sup>

### Resumen

*La Cooperativa Textiles Pigüé se fundó el 20 de febrero del año 2004, tras el cierre de la empresa Gatic SACIFIA en 2003. El 14 de septiembre de 2004, el predio fue ocupado por los obreros y el 12 de agosto de ese mismo año fueron desalojados brutalmente por un operativo policial; luego de estos sucesos, la empresa quebró. La resistencia de los trabajadores llevó a la conformación de la cooperativa de trabajo para continuar con la explotación de la fábrica. Y en diciembre de 2004, lograron la expropiación de la planta. Hoy, esta cooperativa representa una de las mayores empresas recuperadas por los trabajadores del país y está ubicada en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires. Cuenta con 130 socios trabajadores. A continuación, Francisco Martínez, asociado fundador y presidente de Textiles Pigüé, nos cuenta cómo ha sido el proceso de recuperación y lucha de los trabajadores, y el lugar que hoy ocupa la cooperativa en el campo de la Autogestión.*

**Palabras clave:** *Pigüé, empresas recuperadas, textiles*

---

### Resumo

#### **A resistênciã virou fábrica**

#### **Entrevista com Francisco Martínez, associado fundador da Têxteis Pigüé**

*A Cooperativa Têxteis Pigüé foi criada em 20 de fevereiro do ano 2004, após o fechamento da empresa Gatic SACIFIA em 2003. O 14 de setembro de 2004 o imóvel foi ocupado pelos obreiros. Em 12 de agosto do mesmo ano, a polícia iniciou uma violenta retomada do local, depois desses acontecimentos a empresa quebrou. A resistênciã na luta dos trabalhadores acabou com a criação da cooperativa de trabalho para continuar com a exploração da fábrica. Por fim, em dezembro de 2004, conseguiu-se a expropriação do estabelecimento industrial. Nos dias de hoje, essa coopera-*

---

Revista Idelcoop, N° 217, *La resistencia hecha fábrica. Entrevista a Francisco Martínez, asociado fundador de Textiles Pigüé*, noviembre de 2015.

ISSN 0327 1919. P. 136 - 143 / Sección: Experiencias y Prácticas

---

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada el 2 de octubre de 2015.

<sup>2</sup> Coordinadora del Dto. de Cooperativismo del Centro Cultural de la Cooperación "Floreal Gorini". Miembro del Comité Editorial de Revista Idelcoop. Correo electrónico: val-emu@gmail.com.

*tiva representa uma das maiores empresas recuperadas por trabalhadores da Argentina, e está situada ao sul-oeste da Província de Buenos Aires. Os sócios trabalhadores chegam a 130 membros. A seguir, Francisco Martínez, associado fundador e ex-presidente da Têxteis Pigüé, fala-nos como é que foi o processo de recuperação e luta dos trabalhadores, e a posição em ranking que, hoje, tem a cooperativa no campo da Autogestão.*

**Palavras-chave:** *Pigüé, Empresas Recuperadas, Têxteis.*

---

*Abstract*

**Resistance turned into a factory**

**Interview to Francisco Martínez, associate founder of Textiles Pigüé**

*Cooperativa Textiles Pigüé was founded on February 20th, 2004, after the closing of the company Gatic SACIFIA, in 2003. On September 14th, 2004, the factory was occupied by the workers, and on August 12th of that same year, the workers were brutally evicted by the police. After those incidents, the company went bankrupt. The workers' resistance ultimately led to the creation of a work cooperative in order to keep the operation of the factory. Finally, in December 2004, the factory was expropriated under worker control. At present, this cooperative, located in the Southeast region of the province of Buenos Aires, is one of the country's biggest companies to have been recovered by its workers. It has 130 associate workers. Below, Francisco Martínez, associate worker and former President of Textiles Pigüé, tells us about the recovery process and the worker's struggle, and the position that this cooperative holds today in the field of the Self-management.*

**Keywords:** *Pigüé, recovered companies, textile companies*

### ¿Cuáles son los antecedentes de la cooperativa Pigüé?

Antes de convertirnos en cooperativa, éramos trabajadores de Gatic, la licencia de Adidas, que llegó a emplear a 8.000 personas en todo el país y a tener cinco fábricas en la provincia de Buenos Aires. Pigüé cobra singular importancia porque era la planta que generaba la materia prima para abastecer a las más de 20 plantas que tenían en todo el país. Gatic, en el año 1995, perdió la licencia. Yo ingresé como trabajador en el año 1996, desde ese momento hasta que cerró sus puertas en el 2003, no recuerdo haber cobrado una quincena en término, ni completa.

En el año 2001, despidieron a 1.500 trabajadores de Gatic en todo el país. Yo tuve la suerte de ser reincorporado a los 11 meses. Cerca de septiembre de 2003, el personal jerárquico abandonó la planta, seguramente a través de directivas de la empresa. Esperamos hasta diciembre, con incertidumbre, sin saber qué hacer. Entonces se presentaron los compañeros del movimiento de empresas recuperadas, estoy hablando de los dirigentes Eduardo Murúa, Jose Avelli, Ernesto Córdoba, y nos ofrecieron pensar en esa posibilidad. Nosotros escuchamos a ambas partes: al movimiento de empresas recuperadas, pero también al que pretendía alquilar las plantas presentándose como “salvadores de Gatic” (que no lo eran de ninguna manera). Cuando no nos reconocieron la antigüedad, decidimos ir por la cooperativa, con el lema “Ocupar, resistir y producir”. Lo primero que hicimos fue ingresar en la planta sobre finales de ese año, para empezar a ocupar las instalaciones y pedir la ley de expropiación. La empresa estaba en quiebra, llegó a deberle a bancos, a los trabajadores y a la AFIP cerca de \$1.000 millones de pesos/dólar (de la época). A los trabajadores solos, les debían más de 300 millones.

Hay que ponerlo en contexto. En ese momento comenzaba el gobierno de Néstor Kirchner. Estuvimos trabajando ocho meses pero más que nada sosteniendo un poco la lucha, casi sin producir, porque es una planta de 22 mil metros cubiertos. Estábamos, como se dice, pagando la olla. Sufrimos una represión injusta, violenta, fueron 250 efectivos policiales desalojando trabajadores, nunca visto en esos lugares tan pequeños. Pero por suerte gracias a la lucha de los compañeros, de los dirigentes del movimiento y porque notábamos que ese no era un gobierno igual al de la década infame, a la década menemista, la pudimos sostener. Néstor Kirchner nos recibió en la Casa Rosada luego de que inauguró en Las Varillas (Córdoba) la planta de tractores de Zanello Pauny que está conformada como cooperativa y la declaró automotriz nacional (desde la época de Perón que no se hacía). Por medio de una decisión política, en octubre – luego de haber sido reprimidos –, pudimos iniciar el proceso de expropiación de la filial Pigüé. Y la conseguimos el 22 de diciembre en la última sesión legislativa del año. Así quedó expropiada la fábrica.

### ¿Cómo analizás esa decisión 12 años después?

Nuestra lucha y resistencia fue contra intereses muy grandes. En cierta manera estábamos denunciando un negocio empresarial. Por ejemplo, en Coronel Suarez, una planta de Gatic que empleaba a 1800 trabajadores, pretendían comprarla por pocos millones y luego se vendían a 20 veces más caras. Fuimos contra un poder bastante importante que nos acusaba a nosotros de estar frenando la reactivación de la planta con la ocupación de Pigüé, que impedíamos la resolución de la situación de tres mil trabajadores en toda la provincia. Y eso lo homologaba el ministerio, los sindicatos, por el entonces gobernador Felipe Solá. Toda esa situación llevó al desalojo que mencioné con anterioridad.

Hemos podido demostrar después 12 años de historia, que no nos equivocamos en el camino elegido: por lo que hemos visto en otras plantas, por lo que ha crecido Pigué, por los proyectos que tiene y por estar codo a codo con el gobierno, más con el nacional, que con el provincial, debo decirlo, aunque es importante aclarar que desde la provincia se ha hecho la escritura de la planta a favor de los trabajadores, caso único en la provincia de Buenos Aires.

Intentamos ofrecer herramientas para la conformación de nuevas políticas públicas desde el Estado hacia las empresas recuperadas, pero mientras tanto, no nos quejamos si son muchas o si son pocas, sino que las trabajamos todas y eso es lo que hace crecer a las empresas. Intentamos que se pueda mostrar gestión y producción, además del aporte social que es una de las banderas que levanta este tipo de empresas.

**¿Cuántos trabajadores mencionabas que eran en pleno conflicto y cuántos quedaron en la cooperativa?**

Al momento del cierre de la empresa éramos 220 personas. Hoy somos 150 y tenemos un proyecto de acá a fin de año, solamente con acuerdos comerciales a través de su producción, para llegar a ser 180 compañeros. Entonces, estamos cerca de alcanzar el número que tenía antiguamente la empresa, incluso, a través del convenio que hemos firmado con una empresa de Brasil, y proyectos muy lindos que estamos trabajando ahora. Sentimos mucho orgullo de que empresas de capital muy importantes del sector se interesen en trabajar con empresas recuperadas. Eso es un logro que parece abstracto pero no lo es. Grandes empresas que están súper instaladas en el mercado quieren trabajar con nosotros. Ahí está la gestión sobre la producción.

**¿Cuáles son las discusiones hoy de la cooperativa?**

“Estamos tratando de definir hoy qué es la autogestión. Hay que entender que hay que dar un plus en las empresas recuperadas. Por eso, estamos instalando un proceso de capacitación a través de charlas e integración con los compañeros.”

Todos estamos tratando de definir hoy qué es la autogestión. A veces uno entiende y respeta muchísimo a los trabajadores que van, cumplen un horario y se retiran porque lo hacen y muy bien. Pero hay que entender que hay que dar un plus en las empresas recuperadas. Por eso, estamos instalando un proceso de capacitación a través de charlas e integración con los compañeros (porque pasaron más de diez años y se van renovando). Hay chicos que ingresan con dieciocho o diecinueve años, que no conocen ni la historia, ni quien es cada uno de sus dirigentes, que en realidad buscan un trabajo y una vez que están ahí se les explica que este tipo de empresa los contiene, les ofrece un espacio.

Nosotros a través de los programas que implementamos, trabajamos con sectores muy vulnerables de la sociedad, entonces ellos sienten mucho orgullo de que hay una empresa que les da una oportunidad. Esas son cosas que uno va ganando en función del trabajo con la sociedad. Por ejemplo, los programas que están vinculados a los microcréditos, hicimos 250 en Pigué, que es una localidad de 15 mil habitantes. Todo ese contenido social, cultural y político paralelo y por fuera de los horarios de la producción, es la militancia y para eso tenemos que convocar más compañeros.

En la última década se han recuperado 150 empresas, antes no había Estado ni nada y

ya sabemos lo que pasó hasta la llegada de Néstor. Hoy se han recuperado las instituciones, estructura y hay algo más interesante para armar. Nosotros nos hemos sumado con gusto, hemos estado y estaremos con este proyecto. Hemos tenido una relación recíproca respecto al apoyo que se ha recibido, para que hoy Textiles Pigüé no solamente tenga este plantel de trabajadores, sino que tenga semejante proyecto de crecimiento con inclusión, porque la fábrica nosotros la hemos pensado para mucha gente, y esto es un ejercicio y un entrenamiento muy del día a día.

### ¿Cómo pusieron en marcha la cooperativa en medio de ese proceso de vaciamiento de la empresa?

Tuvimos que reorientar lo que era la antigua empresa a lo que es el formato cooperativa por muchísimos factores. Al comienzo, faltaba capital de trabajo inicial y de profesionales. El sector de gerentes y dirigentes suele irse en este tipo de procesos. Entonces inmediatamente lo que hicimos fue firmar convenios con las universidades en búsqueda de jóvenes profesionales. La fábrica es tan grande y de tanta tecnología que requiere de la profesionalización en algunas áreas. Los convocamos a hacer pasantías, pero especialmente a que pensemos en conjunto con los trabajadores la creación de una fuerza tal que sea imparable. Y entendimos que todos somos trabajadores. Los profesionales que en otro tipo de empresas son más de recibir directivas, acá están para pensar la fábrica y para discutir todo, a través de las asambleas, de los informes, de las reuniones que nos proponemos. En cuanto al capital de trabajo, se ha comenzado a resolver, porque con la escrituración de la fábrica se nos permite ser sujeto de crédito.

La relación con los clientes también hace que vayamos creciendo, porque en el mercado hay una confianza depositada en los

trabajadores de Textiles Pigüé que se ha sabido ganar. Recuperamos los clientes, los proveedores y lógicamente lo que más nos importaba era el afecto de la sociedad. Hoy le devolvemos a la sociedad todo ese apoyo y esa infinita paciencia de haber esperado un poco los procesos de recuperación.

### ¿Cada cuánto se reúnen o cómo es la lógica de participación?

Tenemos la reunión anual ordinaria una vez por año donde hacemos la asamblea, presentamos memoria y balance. Después tenemos asambleas extraordinarias donde se tratan asociaciones con empresas, retiros, reglamento interno, modificaciones a esas cuestiones. Habitualmente pueden ser 5 o 6 reuniones de este tipo por año y algunas otras informales. Somos 150 personas en 3 turnos y no una empresa de ocho personas que pueden tener una reunión mientras almuerzan. Hay una cultura bien marcada de participación, por una parte un consejo de administración y un presidente, pero el organismo máximo sigue siendo la asamblea. Hoy estamos discutiendo las cuestiones horizontales: que tenemos todos los mismos derechos, que somos todos horizontales, pero entendiendo que hay una verticalidad. Entre los trabajadores tenemos que discutir, hacernos más horizontales en la empresa sin perder alguna cuestión vertical que te marca

“En la última década se han recuperado 150 empresas, antes no había Estado ni nada y ya sabemos lo que pasó hasta la llegada de Néstor. Hoy se han recuperado las instituciones, estructura y hay algo más interesante para armar. Nosotros nos hemos sumado con gusto, hemos estado y estaremos con este proyecto.”

la misma producción, el mismo mercado, la misma organización interna. Desde que el mundo es mundo las quejas suben y las directivas bajan, pero la estructura de Pigüé es distinta a través de encargados, de subencargados de sectores, a través de los dirigentes, del consejo de administración, pero entendiendo que no se aprueba nada sin la asamblea.

**¿Cómo es eso de ser una cooperativa, mantener ciertos valores, ciertas lógicas de funcionamiento y tener que ir a competir en un mercado capitalista que se maneja con otras reglas de juego?**

Hemos podido cambiar eso, imponer nuestros conceptos a algunos clientes.

El mercado está ahí, nosotros tenemos una empresa que se propone generar empleo, distribuir la riqueza en forma equitativa, incluir a muchísima gente, pero para eso vos tenés que estar a la altura de lo que el mercado propone. Tampoco nos olvidemos que más allá del mercado hay consumidores y los consumidores merecen un producto de calidad, y deben ser respetados. Después, debemos imponernos en el mercado y desarrollar a través de nuestros saberes o nuestra lógica pensada en cuanto a la economía social. Sin embargo, no toda nuestra producción va a la economía social; si me preguntas me encantaría que fuera el 100%, pero no está desarrollado ese mercado. Trabajamos con empresas capitalistas de marcas importantes, pero nadie puede decir que no medimos cuestiones sociales, políticas y culturales.

**¿Cuál es la relación actual de Pigüé con el estado nacional, provincial y local?**

Somos agradecidos a la figura del expresidente Néstor Kirchner y lógicamente a Cristina Fernández, como consecución de todas estas acciones y mejoras incluso. Con el Estado nacional, a través de sus ministerios (espe-

cialmente el de Trabajo y Desarrollo Social), tenemos una relación excelente, de acompañamiento, y hemos usado todas las políticas públicas que han tenido para proponernos crecer. No solamente las que tiene que ver con las líneas de ayuda económica individual que se desprende del ministerio que conduce Carlos Tomada (Ministro de Trabajo), sino las de capacitación en higiene y seguridad, de certificación, tipos de normativas de calidad. En todas y siempre estuvimos entre las mejores para poder acceder a esas líneas. También contamos con un acompañamiento del Ministerio de Desarrollo Social a través de sus funcionarios y de la Comisión Nacional de Microcréditos (CONAMI). Si me preguntas si faltan más políticas públicas, te digo que sí, pero acá estamos para discutir las, pensarlas, proponerlas. Tenemos muchas ideas para generar esos espacios y pensar junto al Estado, bancando este proyecto desde los puestos de trabajo principalmente, con acciones, no con palabras. Y hoy, luego de todas esas políticas públicas, te puedo decir que estamos por firmar un convenio con una empresa brasilera para generar 160 puestos de trabajo más. Si la fábrica hoy –después del importante aporte económico que ha hecho el estado con Textiles Pigüé– tuviera pocos trabajadores, nada de producción en ningún proyecto, ni trabajo con la comunidad, ni trabajo con el Estado, tanto nacional, como provincial o local, sería un fracaso y hubiera sido todo un despilfarro de dinero.

Viéndolo así a la distancia, me parece que hemos cumplido el objetivo y encima lo vamos a superar por la cantidad de trabajadores que van a estar en ese gran predio de 22 mil metros cubiertos y 45 mil totales de superficie. La fábrica no tiene que ser para poquitos. Acá tienen una fábrica compañera, en la que uno ingresa a la planta y lo primero que se encuentra es un pañuelo de las Madres de Plaza de Mayo inmenso desarrol-

lado por la compañera Sonia Camacho, socia de Textiles Pigüé.

### ¿Cuáles son los desafíos que ves de aquí a futuro con Textiles Pigüé como cooperativa?

Me parece que es muy importante la intelectualidad puesta al servicio de los procesos de recuperación de empresas o de nuevas cooperativas, como es el caso de los programas de Facultad Abierta y los vínculos que eso ha desarrollado con otras universidades, no solamente de Argentina, sino también de América Latina a través de los encuentros de economía. Por suerte tenemos firmados convenios con muchísimas universidades y estamos trabajando en la especificación después de haber firmado lo macro. Los desafíos tienen que ver con la vinculación. Por otro lado, un tema que nos preocupa muchísimo es el retiro de nuestro trabajadores. Tenemos un plantel que promedia los 40 años de edad y la verdad que con todo lo que nos ha gustado el cooperativismo, a través de la impronta que también le ha dado Textiles Pigüé, me parece que no hemos alcanzado todo lo que tiene que ver la seguridad social, no se han creado leyes que nos iguallen con los trabajadores plenos, aunque nos lo merecemos por valientes, por ocupar, por resistir, por ponernos a producir, pero es un déficit que tenemos los trabajadores de las empresas recuperadas. Y no es una crítica al cooperativismo, sino que me estoy haciendo una crítica como trabajador, por no poner el ciento por ciento de empeño y las horas necesarias en formular estas demandas que deben ser atendidas, porque nos lo merecemos claramente, entonces va a llegar un momento en que lo tengamos que discutir, porque es justo, nada más que por eso.

### ¿Y cuáles son sus vínculos a nivel local y nacional?

Trabajamos mucho con las oficinas de producción de los distintos distritos, nos re-

“Tenemos un plantel que promedia los 40 años de edad y no hemos alcanzado todo lo que tiene que ver con la seguridad social, no se han creado leyes que nos iguallen con los trabajadores plenos, es un déficit que tenemos los trabajadores de las empresas recuperadas.”

lacionamos con su secretario de Producción, porque tienen a Textiles Pigüé como un caso emblemático de recuperación con muchísima fuerza de trabajo. Incluso nos convocan desde muchos lugares como Bahía Blanca, regiones como Carhue, Guamini, Puan para contar esto y ayudar. Nosotros tenemos un potencial muy lindo para trabajar en Pigüé, tenemos un puerto, que está a 130 km de una universidad, con la cual tenemos convenios; tenemos un polo petroquímico que en cierta forma soluciona un poco el tema de proveerse de distintas cosas; tenemos rutas nacional; tenemos universidad provincial; tenemos oficina de empleo; tenemos parques industriales y centros de formación profesional; un gobierno local que llega con políticas públicas a las nuevas empresas y a los parques industriales de Pigüé; tenemos Textiles Pigüé ofreciendo todos esos recursos de trabajo, de militancia. La localidad crece si desarrollamos estas temáticas de inserción de empresas y de trabajadores. Tenemos muchas ventajas. La relación con las regiones es muy destacada.

### Ustedes y su lucha tienen una relación muy especial con las Madres de Plaza de Mayo, ¿qué significan ellas en esta experiencia?

Para mí significan todo en términos personales. Puedo decir con orgullo que Hebe (de Bonafini) es mi amiga. Vivimos juntos las

“Cuando nos desalojaron, fuimos a ver a las Madres y Hebe nos recibió y nos ayudó con acciones concretas. Fueron tres veces a Pigüé, nos reciben también en Buenos Aires, trabajamos juntos en todo lo que podemos. Ella es una gran dirigente que nos hizo ver lo político.”

luchas que llevamos los trabajadores para generar inclusión, sueños. Para nosotros son nuestra guía firme hacia la superación que buscamos. Queremos seguir estando y levantando sus banderas. Nosotros tenemos una obligación, no estamos jugando, estamos haciendo las cosas muy seriamente, conociendo el compromiso que tomaron 30 mil compañeros y continuándolo de la manera más humilde, con mucho sacrificio y mucho respeto a la historia de esos compañeros. Esos compañeros también luchaban por cosas como la seguridad social que te mencionaba antes, por ejemplo. Yo siento un cariño muy grande y es recíproco. Cuando nos desalojaron, la fuimos a ver y Hebe nos recibió y nos ayudó con acciones concretas. Fueron tres veces a Pigüé, nos reciben también en Buenos Aires, trabajamos juntos en todo lo que podemos. Ella es una gran dirigente que nos hizo ver en Pigüé lo político.

### ¿Cómo analizas el futuro teniendo en cuenta el contexto político por el que estamos transitando?<sup>3</sup>

Se viene un escenario político interesante, para poder discutir con los compañeros que van a ir asumiendo la dirigencia del país y de la provincia de Buenos Aires, diputados, senadores, sobre la economía del sector, las empresas recuperadas, la economía social, para seguir profundizando el modelo. Textiles Pigüé es una empresa compañera, que está a disposición de profundizar esto que se ha hecho, y creo que es el desafío más grande, pero teniendo en cuenta que siempre vamos a estar del lado de los que demandamos. Digo esto, porque podemos sentarnos a discutir políticas públicas, tenemos ideas, muchísimas, y siempre buscando la unidad del sector, pensando no solamente en lo social, lo cultural, sino también en la gestión y la producción. Nosotros estamos en un sector en el que nos tenemos que comportar solidariamente, atendiendo a los que menos tienen, pensando “el otro soy yo”, como bien plantea Hebe de Bonafini. Pero también entendiendo que las fábricas necesitan gestión, necesitan producción, necesitan sacarse el prejuicio respecto al capital o al empresariado (que los hay buenos y los hay malos). Los trabajadores, que somos los que tomamos las decisiones, tenemos que entender que uno se mueve en un mercado, y que hay consumidores que merecen respeto.

<sup>3</sup> Nota del editor: Esta entrevista se realizó días antes de la primera vuelta de las elecciones presidenciales.