

trayectorias divergentes, finales convergentes, un análisis comparativo de la crisis y control estatal de dos empresas argentinas: siam y winco

Graciela Pampín

Universidad de Buenos Aires

Marcelo Rougier

Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo, Universidad de Buenos Aires

gpampin13@yahoo.com.ar

RESUMO

No final dos anos 1960 e no inicio dos anos 1970, um grupo de empresas privadas da Argentina, expressivas nos seus ramos de produção, foram colocadas em xeque pela crise econômica. Muitas delas procuraram proteger-se sob uma lei chamada "Regime especial de ajuda às empresas nacionais cora dificuldades econômicas", regulamentada durante o governo do general J.C. Onganía, em 1968. Apesar dos benefícios que esta lei outorgava, algumas destas firmas não puderam recuperar-se e ficaram sob o controle estatal.

Baseado em fontes primárias, este artigo estuda o caso de duas firmas emblemáticas da indústria argentina, SIAM e WINCO. Embora as diferenças nas trajetórias produtivas de ambas tenham sido notáveis, seu destino final seria o mesmo: a passagem do controle das mãos privadas ao Estado, para sua posterior liquidação, num contexto de uma política econômica que pretendia reduzir a intervenção do setor público na economia.

Palavras-chave: Estado, empresas, indústria argentina, SIAM, Winco.

ABSTRACT

Towards the end of the sixties and in the beginnings of the next decade, a group of Argentinean private enterprises, of considerable significance in their respective branches of production, were stroked by the economic crisis. Many of them looked for assistance in the so-called "Especial Help Regime to National Enterprises in Financial Difficulties" law, which was established in 1968, during the government of Onganía; in spite of the benefits granted by that law, many of them could not recover and were put under state control.

This paper studies, on the base of primary sources, the cases of two emblematic firms of Argentinean industry, SIAM and WINCO, that suffered the crisis and whose capital majority went under state control. Even where there are differences in the productive evolution of both enterprises, the final destination was common: they both went from private property to public control, and were finally extinguished, in a context of economic policy that intended to reduce the intervention of the public sector in the economy.

Key words: State, enterprises, Argentinean industry, SIAM, Winco.

Introducción

A fines de los años sesenta y primeros setenta, un conjunto de empresas privadas argentinas significativas en sus respectivos rubros de producción entraron en una severa crisis financiera y económica. Muchas de ellas debieron acogerse a los beneficios que brindaba la ley de "Rehabilitación de Empresas" reglamentada durante el gobierno de Juan Carlos Onganía, en 1968; la disposición permitía a las firmas industriales con problemas consolidar deudas previsionales y fiscales y obtener una flexible ayuda financiera oficial. Sin embargo, pese a estos beneficios, algunas de ellas no lograron "rehabilitarse" y quedaron bajo control estatal. Indagar sobre la trayectoria de esas firmas resulta particularmente interesante no sólo porque permite identificar estrategias empresariales que finalmente resultarían "fallidas", sino también porque la convergencia del resultado final de ese proceso torna estimulante — cuando no imprescindible — el estudio comparativo.

La perspectiva "chandleriana" sugiere cotejar diversos casos para el análisis de historia de empresas: "para ser válidos, los análisis históricos deben ser comparativos [...] estas comparaciones suministran el puntalamiento para un análisis sistemático de la dinámica del capitalismo industrial moderno" (Chandler, 1996: 20). Precisamente, este trabajo propone un estudio comparativo sobre la base de fuentes de primer orden de dos casos específicos de empresas privadas que entraron en crisis y cuyo capital mayoritario pasó a manos del Estado: por un lado se analiza la crisis de SIAM, básicamente producto de su sobreexpansión a fines de los años cincuenta; por otro, se estudia el deterioro de Winco a principios de los años setenta y el "apoyo coyuntural" brindado por el Estado durante años. Las diferencias de ambos procesos son importantes, no obstante el destino final de estas empresas resultó ser el mismo: el pasaje del control desde manos privadas al Estado con el objetivo de mantener, en un primer momento, en funcionamiento las plantas fabriles y, más tarde, su liquidación en un contexto de política económica que pretendía una menor intervención del Estado en los asuntos económicos.

Con este propósito analizamos la trayectoria de la empresa SIAM Di Tella Ltda. y de Winco SA en los años sesenta hasta su inclusión dentro del régimen de Rehabilitación de Empresas lo que ocurrió en 1969 y 1974, respectivamente. En su primera parte, focalizamos el estudio en los procesos de expansión, en los desarrollos de las capacidades organizacionales y en la dinámica financiera de ambas firmas. Más

tarde abordamos los factores que permiten entender el fracaso de los procesos de "rehabilitación" y brindamos información sobre la "estatización" de ambas empresas con el objetivo de avanzar en el estudio comparativo. Finalmente, en el marco de la política económica de la última dictadura militar, describimos la quiebra y liquidación de Winco SA y los intentos por privatizar SIAM.

Para las conclusiones se reserva el análisis de los factores que permiten dilucidar los finales convergentes de ambas empresas pese a observar trayectorias diferentes en el período previo. En este sentido, consideramos que tanto la etapa de esplendor de estas industrias como su peculiar final permiten explorar las complejas y a veces traumáticas relaciones que se perfilan entre la dinámica empresarial y los cambiantes ambientes institucionales y económicos a nivel nacional. Ciertamente, el hecho de que el control de las firmas estuviera en manos del sector privado durante muchos años y que pasara al Estado al momento en que comenzó su crisis constituye un aditivo extraordinario para indagar sobre esas complejas relaciones.

SIAM: una larga trayectoria hacia la crisis

La trayectoria exitosa de SIAM es bastante conocida en la Argentina. Creada a comienzos del siglo XX, era en los años sesenta un enorme complejo que abarcaba más de una docena de establecimientos industriales con una producción ampliamente diversificada e incluía compañías comerciales y financieras¹. La gran expansión de la firma se produjo principalmente en la década que siguió a la muerte del fundador, ocurrida en 1948. Primero se procedió a la descentralización de la fábrica principal dedicada a la producción de bienes de consumo durables (heladeras, cocinas, ventiladores) y se formaron cuatro nuevas empresas; luego se amplió la capacidad instalada de SIAT (productora de tubos con costura) y se instaló SIAM Di Tella Electromecánica SA, con el objetivo de producir equipo eléctrico para locomotoras diesel, transformadores, generadores y motores eléctricos especiales y equipos de bombeo para pozos de petróleo. Finalmente SIAM creó una nueva

¹ La etapa exitosa de la firma SIAM puede verse en Cochran y Reyna, 1965. Un relato del proceso que condujo a la estatización, en Rougier, 2004. Actualmente se encuentra bajo estudio detallado la evolución de la firma entre 1960 y 1994 por parte de Marcelo Rougier y Jorge Schvarzer.

empresa destinada a la producción de automóviles, a partir de un acuerdo con la British Motors.

Apenas encarados estos proyectos, los cambios en la política económica del gobierno nacional afectaron a la empresa, en particular la política monetaria restrictiva aplicada a fines de 1958 limitó fuertemente la disponibilidad de créditos para la firma, en un contexto de incremento de costos que se intentó compensar con la obtención de créditos privados, préstamos del exterior y con nuevas emisiones de capital. Paralelamente, el plan de ajuste supuso una merma en la inversión pública, retrasos en los pagos de las empresas estatales clientes de SIAM y una importante retracción del mercado consumidor de bienes durables. Asimismo, el ingreso masivo de firmas extranjeras luego de 1960 complicó la situación de la empresa en el acotado mercado nacional. Ello se conjugó con los efectos de la profunda crisis económica que sobrevino poco después en 1962-1963, que afectó particularmente la producción automotriz y la de bienes de consumo durables.

La recesión estaba acompañada por una fuerte restricción crediticia y por la dificultad que se presentó a numerosas empresas para renovar los préstamos obtenidos en el exterior. Por su parte, las sucesivas modificaciones cambiarias, derivadas de los planes de ajuste del gobierno nacional, repercutieron en forma directa en los costos financieros y de producción de la empresa. En rigor, ya en 1961 una parte considerable de los beneficios declarados en el balance de SIAM correspondía a ingresos extraordinarios o totalmente ajenos a la gestión empresarial. Los resultados reales de su actividad antes de la crisis de 1962-1963 eran, si no deficitarios, bastante magros².

Los directivos explicaban las dificultades de la empresa por la restricción en términos reales del crédito bancario, la contracción del mercado, el deterioro de las cobranzas — tanto estatal como privada — la virtual desaparición del mercado de capitales y la fuerte desvalorización del peso. Según ellos, la conjunción de estos problemas había provocado fuertes desequilibrios financieros, cuyos efectos debían de prolongarse por varios años³. De todos modos, el mayor problema del

² "Informe del Departamento de Análisis de Inversores", 20 de setiembre de 1961 en Archivo del Banco Nacional de Desarrollo (A13ND), *Expediente Administrativo Ordinario* 108.283,1er. cuerpo.

³ SIAM, *Memoria y Balance (MyB)*, XXXVIII Ejercicio, junio de 1966.

grupo era su sobredimensionamiento; indudablemente, la incidencia negativa de tal circunstancia generaba dificultades financieras que se agravaban en el contexto recesivo. Como se verá luego, la situación pretendió sortearse al menos inicialmente con una reorganización administrativa y productiva con el fin de corregir problemas de conducción y concentrar las actividades en pocos rubros y divisiones operativas.

Hacia 1964 SIAM seguía siendo sin duda una de las más grandes empresas de la Argentina. Sin embargo, los problemas financieros originados principalmente en la política ultraexpansiva de la década del cincuenta pesaban muy gravemente; ello se conjugaría con la significación que cobró la crisis de su división de automóviles en 1965, que de alguna manera habría de arrastrar a todo el grupo. En efecto, en setiembre de ese año SIAM Automotores había perdido más del 50% de su capital, sus acciones fueron retiradas de las cotizaciones bursátiles y acumulaba deudas por más de 12 M U\$S)⁴. Luego de algunos acuerdos previos, finalmente IKA adquirió el 65% del paquete accionario a SIAM Automotores.

En síntesis, SIAM inició en los años cincuenta un proceso de fuerte expansión con el objetivo de integrar verticalmente algunas de sus plantas y conformar un complejo productivo. La idea era abastecer a ferrocarriles, a la actividad petrolera y de energía eléctrica, y también fabricar automotores, actividades que se encontraban muy vinculadas a los programas de desarrollo del gobierno nacional — esto es, a las compras del Estado — o a la obtención de rentas oligopólicas. La no concreción plena de esos programas y las modificaciones del contexto macroeconómico, sumadas a la competencia, afectaron seriamente a la empresa y obligaron a su racionalización.

Es conocido que los ambientes inciertos no premian las inversiones riesgosas. Puede afirmarse que la percepción de las oportunidades de negocios existentes en el entorno económico primaron por sobre la disponibilidad de recursos de la firma. La lectura de aquellas posibilidades pudo ser acertada, pero descuidó no sólo la fragilidad de los marcos institucionales — la mayor integración no es una decisión aconsejable con gran incertidumbre — sino también la capacidad de administrar factores escasos como el capital. Contrariamente a la experiencia de la firma, que había financiado sus inversiones en gran medida con las

⁴ *Review of the River Plate*, 30 de setiembre de 1965.

utilidades generadas, gran parte del crecimiento de los años cincuenta se basó en el endeudamiento constante, en el exterior y en el mercado interno, a plazos muy cortos y en el diferimiento de las cargas sociales e impositivas sobre una estructura de capitalización muy endeble, lo que terminaría por generar una crónica fragilidad financiera.

La "revolución organizativa" y los problemas de propiedad y gestión

A partir de 1960 la empresa encaró un importante proceso de reestructuración en varios planos, en pos de obtener una organización más racional. La idea general era lograr una mayor descentralización del poder de decisión, luego de la acelerada expansión, donde el control de las actividades operativas pasara a mano de los directorios de las firmas subsidiarias, constituidas en verdaderos *holdings* intermedios. La *Memo-ria* de 1961 destacaba que la "política de descentralizar las fabricaciones de las distintas líneas de productos concentrándolas por ramas afines en plantas autónomas e integrales, jurídicamente independientes, constituye un paso necesario para permitir el ulterior desarrollo de nuestro grupo"⁵. Un año después el proceso había llegado prácticamente a su fin, sólo restaba crear una nueva sociedad (SIAM Di Tella Electrodoméstica), que se hiciera cargo de la producción de aparatos domésticos y su comercialización, actividades que todavía recaían en la empresa madre. Con la reestructuración, SIAM pasaba a ser una compañía con "actividades muy diversas en distintos centros, representados por varias entidades que controla y que serán dirigidas, supervisadas y orientadas por nuestro directorio, pero actuando con cierta autonomía de ejecución y decisión para facilitarles libertad de movimientos dentro de los campos específicos de su actividad"⁶.

La recesión industrial de 1962-1963 y las dificultades financieras comentadas obligaron a profundizar y redefinir la racionalización. Ciertamente, el proceso de reorganización de las operaciones industriales — llamado desde al menos 1964 "Operación Nitidez" — se complementó con el objetivo de transformar a SIAM Di Tella Ltda. en una empresa de inversiones, constituida básicamente por las tenencias mayoritarias del capital de Electrodoméstica, de Automotores y de SIAT. Hacia 1965

⁵ SIAM, *MyB*, abril de 1961.

⁶ SIAM, *MyB*, abril de 1963.

las pérdidas operativas de algunas subsidiarias, originadas tanto en la falta de pedidos oficiales como en una declarada insuficiencia de capital de giro, acentuaron la necesidad de definir un nuevo plan de reorganización y consolidación jurídica. Dicho plan contempló el canje de las acciones de los accionistas minoritarios de las subsidiarias por acciones de la empresa madre, la eliminación de ciertas explotaciones no rentables, la venta de paquetes accionarios de empresas subsidiarias y de bienes de uso, la reducción de los gastos generales de la empresa y la refinanciación de una parte sustancial de su abultado pasivo. Desde entonces, SIAM absorbió a sus subsidiarias y quedó como única empresa conformada básicamente por cuatro divisiones o agrupamientos principales en los que pueden desagregarse los dos grandes sectores, *Bienes de Capital* y *Refrigeración y artículos domésticos*, a los que había quedado reducida: la *División SIAT*, dedicada a la producción de caños con costura de gran diámetro para oleoductos y gasoductos (prácticamente monopolística en el mercado nacional en su categoría). La división dependía por tanto, en forma preponderante, de los planes de inversión del sector público (Yacimientos Petrolíferos Fiscales, Gas del Estado, etc.); la *División Electromecánica*, cuya planta de San Justo se encontraba entre las primeras fábricas más importantes de América Latina. Su producción abarcaba desde equipos de tracción eléctrica para locomotoras a transformadores de electricidad, y sus compradores casi exclusivos eran reparticiones públicas y empresas estatales. La rentabilidad de este sector era fluctuante y durante períodos prolongados trabajaba a una proporción reducida de su capacidad; la *División Electrodoméstica* que era la unidad más antigua de la empresa y la que más sufría la competencia de las empresas extranjeras y de pequeñas nacionales (ocupaba entre un 20 y 40% del mercado, según los rubros). De todos modos, su participación en el total de la facturación del grupo era cercana al 45%. La división tenía fuertes problemas en los aspectos productivos, comerciales y administrativos; y la *División Internacional*, que controlaba a las empresas subsidiarias ubicadas en Brasil, Chile y Uruguay, y se encargaba de las operaciones de exportación a los países latinoamericanos en el marco de la ALALC.

En lo que respecta a la estructura de dirección de la empresa también se habían realizado importantes modificaciones; estos cambios eran consecuencia por un lado del notable incremento que las actividades tuvieron en transcurso de los años cincuenta, y por otro de las propias dificultades operativas que la expansión generaba. En los primeros años sesenta, el control de la firma era ejercido por Haroldo Clutterbuck,

encargado del área comercial y administrativa, Antonio Sudiero, un ingeniero italiano Jefe de Fábrica y Torcuato Sozio, éste último sobrino de Torcuato Di Tella. Clutterbuck y Sozio habían sido los principales responsables de la gran expansión de la firma. Desde 1958, Guido Di Tella, hijo menor del fundador, se había incorporado en la dirección de la empresa. Más abajo en la estructura organizativa se encontraba un gran número de familiares más o menos directos del fundador.

Como señalamos, en la primera mitad de los años sesenta la reorganización de la empresa se profundizó. Por un lado, los requisitos tecnológicos y operativos demandaban una dirección especializada, y por otro, el grupo dirigente advirtió que era necesaria una reestructuración para superar la mala situación económica-financiera. La firma encaró el desarrollo de una estructura organizativa divisional, se agilizaron los sistemas contables, de control de stock y de planeamiento y control de la producción, y se incorporó un número importante de personal capacitado, a los que los antiguos funcionarios llamaban "los tecnócratas". La introducción del staff de gran calificación trajo aparejados nuevos problemas de funcionamiento, básicamente de organización y conducción. Como afirmó Fernández Villegas, "el hecho de entrar cuatro hombres a gozar de la confianza de una dirección, que era todavía paternalista, produjo muchos resquemores en toda la estructura de muchos años de viejos funcionarios de SIAM que habían gozado de la confianza de esa dirección"⁷. Los fuertes conflictos entre staffy línea terminaron en 1964 con la transformación en línea del staff, una decisión tomada por Guido Di Tella. En esencia, en ello consistía el núcleo de la "Operación Nitidez", asignar a los hombres más capaces responsabilidades a nivel operativo, lo que terminó por deteriorar las relaciones entre los "nuevos" y "viejos".

La idea de lograr una "síntesis" que combinara los modernos sistemas que aplicaban las grandes empresas americanas con la tradición de las relaciones personales característica de la empresa familiar terminaría en una formulación híbrida que poco aportaría a la eficiencia de la firma. Según las palabras esgrimidas en 1966 del ya por entonces Director Ejecutivo Guido Di Tella, dicha síntesis consistía en "una actitud que supera la etapa de dirección tecnocrática y científica de los negocios, que por nuestra diferente cultura, tradición y estadio de de-

⁷ "Entrevista a Juan Fernández Villegas", mayo de 1973, en Archivo de Historia Oral del Instituto Torcuato Di Tella (AHOITDT).

sarrollo, no rinde en la Argentina como en Europa y los Estados Unidos". En rigor, se propendía a una organización moderna sin la dispersión accionaria propia de ella, por lo que el control quedaba reducido a la familia Di Tella involucrada en la dirección y actividad de la firma. Como consecuencia, la tecnocracia nunca pudo atender efectivamente las demandas técnicas que requería la empresa, puesto que tampoco pudo afirmarse decididamente en su dirección. Por su parte, el grupo de accionistas que controlaba la firma tampoco pudo transformarse en rentista, limitándose a percibir un dividendo.

Los problemas internos, las indefiniciones, marchas y contramarchas cobraban mayor gravitación por los problemas de rentabilidad de la empresa. La pretendida "síntesis", más allá de no contemplar modificaciones en la propiedad, no alcanzó a superar los problemas de la firma. En otras palabras, es probable que la "revolución organizativa" haya llegado demasiado tarde, en un momento en que la crisis financiera dominaba ya en forma plena el escenario y las principales preocupaciones empresariales.

Los problemas financieros

En el plano financiero, la reorganización implicaba la centralización de los pasivos y la consolidación de las deudas, un problema que condicionaba todo el proceso racionalizador y la evolución económica y productiva de la empresa. El proceso de refinanciación de deudas fue prolongado y complejo. Como se señaló, a partir de fines de los años cincuenta, la empresa había obtenido numerosos créditos en el exterior con el fin de solventar las inversiones y gastos de evolución. En 1962 la deuda en divisas de la empresa sumaba 55 M U\$S y constituía una parte sustancial de su pasivo. A partir de esa fecha las refinanciaciones de créditos se tornaron constantes y consumían la mayor parte de las deliberaciones del directorio. La situación financiera se tornó más precaria a mediados de la década del sesenta. Según un funcionario, la empresa no estaba en cesación de pagos, "pero sí tenía muy serias dificultades financieras y no podía hacer frente a la totalidad de sus pasivos. La producción y ventas no generaban ingresos necesarios como para cumplir con los compromisos; por lo tanto la actitud general era la de continuar en un endeudamiento creciente mientras el nivel de acti-

¹ SIAM, *MyB*, junio de 1966.

vidad de la empresa se encontraba fuertemente afectado". Las soluciones a los problemas financieros no eran sencillas; las condiciones del mercado de capitales no permitía la emisión de acciones ni parecía posible incorporar nuevos socios, de manera tal que las alternativas se reducían a obtener nuevos préstamos, refinanciar los anteriores y vender empresas y bienes marginales, que no tenían posibilidades certeras de rentabilidad. El avance de las negociaciones tendientes a consolidar el pasivo de la firma era muy lento y condicionaba su recuperación económica; paralelamente se continuó con la liquidación de inversiones en firmas donde no se tenía el control mayoritario con el propósito de mejorar la operatoria corriente, y se procedió a la venta de las plantas inutilizadas con el fin de saldar pasivos. Este proceso de desinversión era bastante acelerado pero de todos modos insuficiente, situación que pretendió compensarse a través de una reorganización funcional y de los mecanismos de conducción⁹.

En 1966 directivos de SIAM llegaron a la conclusión que la mejor y quizás la única solución era la refinanciación conjunta de todas las deudas; a esto se llamó "Operación Piloto". La operación estaba condicionada por el desorden financiero de SIAM, que era descomunal: "no se sabía que empresa [...] debía a que acreedor, todas estaban vinculadas con avales. Es decir (se habían realizado) todas las herejías financieras que se hacen cuando uno dispone de varias empresas"¹⁰. Esta situación no hacía más que incrementar la desconfianza en los acreedores. SIAM realizó una propuesta para lograr la refinanciación y una consolidación general de sus deudas con más de quince entidades por unos 34 M U\$S) a veinte años de plazo; pero los acreedores externos a quienes se les debía más de 14 M U\$S (principalmente el Eximbank, Westinghouse, Bank of América, Ferrostaal, Innocenti) sólo se habían mostrado dispuestos a acordar un programa de consolidación con un plazo máximo de diez años y sobre la base del otorgamiento de avales

⁹ "Entrevista a Leonardo Anidjar", subgerente financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

¹⁰ Juan Fernández Villegas señaló que "el principal problema que afronta SIAM en 1962/63 - y de ahí viene la urgencia de crear un staff— es que de pronto se da cuenta que está tocando fondo y quiere buscar recursos sin encontrarlos; entonces opta por introducir talento adicional para ver cómo se puede salir de esa situación [...] en ese momento la empresa no tenía más que una alternativa [...]: retroceder", "Entrevista a Juan Fernández Villegas", mayo de 1973, en AHOITDT.

¹¹ "Entrevista a Ricardo Zinn", julio de 1973, en AHOITDT

de pago por parte del Banco Industrial de la República Argentina (BIRA).

Si bien los directivos de SIAM confiaban en la "terminación exitosa" de las negociaciones, la situación financiera no dejaba de ser crítica y las negociaciones de las deudas con el Estado también eran complejas. Los organismos acreedores actuaban muchas veces en forma independiente y celosamente "cuidaban" su caja. El problema impositivo de SIAM era quizás el de mayor dificultad. Las deudas con la Dirección General Impositiva (DGI), principalmente por impuestos a los réditos y a las ventas, se habían originado en 1960. La imagen de "evasora" que la empresa tenía en Impositiva, la desaparición de libros, el negarse a entregar lo requerido, etc. no ayudaban en las numerosas reuniones que Di Tella y otros funcionarios llevaban a cabo para lograr la refinanciación. En 1966 la empresa dejó de pagar en forma completa a la espera de una negociación global de la deuda acumulada de las empresas y el holding.

SIAM presentó un plan al gobierno de Arturo Illia donde solicitaba una financiación a muy largo plazo (hasta veinte años) de todas las deudas. La recepción del gobierno fue positiva, pero ésta era sin duda una solución que debía considerarse de "excepción". Cuando sobrevino el golpe militar, en junio de 1966, el Ministerio de Industria se encontraba trabajando en la creación de un organismo de rehabilitación que controlaría el total de la deuda de empresas en problemas de modo de lograr una estabilización de los créditos respecto a sus posibilidades futuras y, de acuerdo a los casos, transformar esos créditos en capital. De algún modo todo tuvo que comenzar a discutirse de nuevo, particularmente con el primer ministro de economía del presidente de facto Onganía, Néstor Salimei, que estaba dispuesto a dejar que la empresa quebrara. Sin embargo, poco tiempo después, durante la gestión del ministro Krieger Vasena se iniciaron las negociaciones para que la firma se acogiese a un "Régimen de ayuda especial para empresas con dificultades financieras" sancionado en 1968.

Winco: una expansión sobre la base del desarrollo tecnológico

La empresa Winco es bien conocida en su línea de producción de cambiadores de discos, a tal punto que se constituyó en una empresa emblemática en nuestro país identificando marca con producto.

Esta empresa, que surge como un pequeño taller en 1954, tuvo un

gran proceso de expansión durante fines de los años cincuenta y principio de los sesenta. Raúl Vega y Dante Polano, fundadores de Winco, la convirtieron en sociedad anónima en 1958, manteniendo el control empresario, conservando la mayoría del paquete accionario de la sociedad. Paralelamente, comenzó a funcionar su planta en Ciudadela (Gran Buenos Aires), cumpliendo los planes establecidos por la empresa, equipada con tecnología muy moderna que le permitió altos índices de producción y un producto fuertemente competitivo en el mercado. En ese momento Winco comenzó a estudiar posibilidades de diversificación productiva y expansión. Teniendo en cuenta el tipo de productos que fabricaba la firma, bienes con un alto valor agregado tecnológico, y en un contexto internacional muy dinámico para esa producción, la empresa apuntó, al menos en esa primera etapa, a la permanente incorporación de tecnología y, en un corto plazo, al desarrollo de ésta.

La incorporación de maquinaria con tecnología de punta se complementó con la asistencia técnica de empresas internacionales de primer nivel. En efecto, en 1960 Winco firmó un acuerdo con V.M. Corporation, una firma norteamericana que era "[...] la mayor productora de cambiadores del mundo, por el cual nos aseguramos contar con la asistencia de su magnífico Depto. de Ingeniería; ello nos permitirá mantener la primacía técnica sobre nuestros competidores"¹²; y un convenio con D.W. Onan & Sons Inc., empresa norteamericana de prestigio mundial en el ramo, de asistencia técnica para la fabricación de nuevos productos. Al año siguiente, Winco firmó otros convenios con Onan, división Studebaker-Packard Corporation, de Minneapolis; V.M Corporation de Benton Harbor, Michigan (para la línea de cambiadores); y con Clinton Engines Corporation, de Iowa, para la producción de motores a explosión. En 1964 se obtuvo la licencia de Matsushita Electric Trading Co. Ltd., de Japón, para apoyo de estudio de grabadores de cinta magnetofónica (era la primera vez que esa firma japonesa celebraba un acuerdo de este tipo).

Sobre la base de la incorporación de tecnología extranjera la empresa comenzó a desarrollar la propia con el objetivo de abaratar costos y mejorar el producto; estas "microinvenciones" le permitieron ofertar nuevos modelos al mercado de manera prácticamente constante y así crear una nueva demanda. El Ing. Santiago Deakin, directivo técnico de la empresa, comentaba el proceso de esta forma: "[...] Cuando usted

¹² Winco, MyB, abril de 1960.

crea la obsolescencia del producto automáticamente también crea su propia demanda, porque nosotros, los humanos, siempre queremos lo nuevo. Si no existiera la novedad la demanda no crecería"¹³.

Esta "creación" de nuevos modelos, que en muchos casos se realizó en base a modificaciones menores sobre los ya existentes (por ejemplo, incorporación de una pequeña luz en el frente del tocadiscos), es planteada por los directivos de la empresa como una estrategia comercial destinada a incrementar las ventas, pero también permitía rescindir los contratos de licencia celebrados con anterioridad y por lo tanto avanzar en el mercado con un producto con identidad propia¹⁴.

La modernización y modificación de los modelos existentes fue complementada con la incorporación de nuevas ramas de producción. Al igual que SIAM, la diversificación competitiva en industrias afines llevó a la empresa a producir una gran cantidad de bienes: no sólo cambiadiscos y tocadiscos sino también motores eléctricos, grupos electrógenos de diferente potencia, motores para transistores, equipos especiales y máquinas herramientas para la industria automotriz y de maquinaria agrícola.

Como afirmamos, esta estrategia le permitió a Winco abandonar paulatinamente las licencias extranjeras por un lado, y, por otro, crear las propias, que serían vendidas en mercados latinoamericanos.

La fuerte demanda inicial de este tipo de productos en el mercado, que no siempre se mantuvo estable, generó un clima eufórico en los directivos de la empresa ya que con los "resultados económicos brillantes" o ante "la magnífica realidad en que se ha convertido nuestra empresa" no dudaron en realizar inversiones tendientes a una ampliación de la firma¹⁵.

Reorganización productiva y administrativa en un contexto de expansión

A la fábrica denominada Winco I, la planta principal de la empresa, se sumaron otras dos nuevas que cobijaron una ampliación y diversificación de la producción. Este fuerte crecimiento en un lapso de tierra-

¹³ "Winco: Ing. Santiago A. Deakin, con la música a otras partes o la conquista de las antípodas", *Revista Equipamiento* 33, ago. 1973.

¹⁴ En 1970 la firma obtuvo el primer premio del Instituto Nacional de Tecnología Industrial por la Exposición Internacional del Confort Humano".

¹⁵ Winco, *Libro de Acta de Directorio (LAD)*, 1.

po muy corto llevó a una fuerte desorganización productiva en donde no solo las tareas se superponían entre los diversos cargos administrativos sino que la producción de los diferentes tipos de bienes se realizaba, en algunos casos, en todas las plantas al mismo tiempo; por ésta razón, a principios de 1961, Raúl Vega propuso avanzar en la especialización productiva de las tres plantas.

Winco I se dedicó a la fabricación de la línea de bienes de consumo electrónico y destinaba la mayor parte de su producción a abastecer a otras empresas que utilizaban las partes o los productos terminados sin marca para su distribución. Entre los principales clientes se encontraban: Ken Brown, RCA Víctor, Philco, Sicamericana y Odeon. Winco II, que fabricaba equipos especiales y máquinas herramientas para industria automotriz y de maquinaria agrícola, tenía como principales clientes a General Motors, IKA, Deutz, etc. Finalmente, Winco III producía grupos electrógenos y vendía una parte de su producción a SIAM (con quien desde 1960 y durante un breve período tuvo un acuerdo para atender la demanda del mercado) y otra parte a través de empresas distribuidoras y comercializadoras del interior del país.

De todas formas, cabe destacar que no siempre se respetó esta organización productiva ya que ante los problemas que podían entorpecer el normal desempeño productivo de la empresa (variaciones de la demanda, aumento de los costos, escasez de materia prima, etc.) se pasaba la producción de algunos bienes, que generalmente eran los que tenían una mayor demanda, a otras plantas con el objetivo de mantener determinados niveles de rentabilidad y ocupar la capacidad ociosa de la fábrica (por ejemplo, algunos modelos de cambiadiscos y tocadiscos se producían en Winco III en 1962).

Esta reorganización productiva frustrada se intentó complementar con cambios a nivel organizacional. Sin embargo, los avances en este último plano denotaron una lentitud e intermitencia que reflejaron una reorganización administrativa y gerencial escasamente planificada.

Paralelamente a estas constantes redefiniciones en el plano funcional, la empresa comenzaba a ocuparse de problemas relacionados con la planificación de ventas, ventas a crédito, marketing, publicidad, etc. La mayoría de estas transformaciones se realizaron con una buena dosis de pragmatismo, sobre la base del ensayo-error y no siempre con buenos resultados, tal como ocurrió con SIAM.

La expansión productiva de la firma fue posible por la incorporación de tecnología avanzada; por ejemplo, en Winco II se instaló maquinaria europea y norteamericana. Pero no sólo hubo una innovación

en el proceso productivo sino también en producto, puesto que se incorporaron nuevas líneas de producción que apuntalaron el crecimiento y diversificación de Winco SA. En otras palabras, no solo se crearon más modelos y nuevos productos sino que se fue generando una capacidad de producción propia en matricería y construcción de maquinaria y dispositivos, que llevaron a una mayor capacitación para producir a un elevado standard de calidad y costos bajos, a tener una producción más integrada, y a, lentamente, sustituir con producción propia aquellos productos intermedios que la empresa antes debía importar¹⁶. Esta estrategia de integración y sustitución de insumos y equipo importado resulta clave a la hora de explicar el buen desempeño de la firma durante estos años.

El incremento de la producción fue acompañado por un aumento de las ventas (aunque no de la manera planificada por la empresa) principalmente de la línea de cambiadiscos y tocadiscos "merced a la preferencia del público que se ha volcado hacia nuestros productos por las condiciones de calidad, garantía y precio"¹⁷. En 1967 Winco abastecía el 60% del mercado interno en esta línea de productos y también los colocaba en mercados latinoamericanos. La capacidad exportadora de Winco se incrementó en el período: en 1959 comenzó a realizar exportaciones de su línea de cambiadiscos y tocadiscos hacia Uruguay y Chile, y más tarde incorporó Perú, Paraguay, Brasil y México. Estas ventas en otros países se realizaban con diferentes modalidades; en algunos casos a través de distribuidoras que operaban con Winco en Argentina, por ejemplo Philco en Chile; en otros, a través de la venta de partes a empresas para su armado final, como en el caso de Uruguay; o se otorgaban licencias, como por ejemplo en Brasil.

Estas exportaciones se sostuvieron y en ciertas ocasiones se incrementaron (añadiendo intermitentemente la línea de grupos electrógenos desde 1961). Por ejemplo, en 1967 las exportaciones de Winco alcanzaron valores cercanos al 10% de su producción, y la conducción avanzó en ciertos acuerdos de complementación industrial con miembros del ALALC¹⁸. No obstante, la posibilidad de sostener un ritmo

¹⁶ "[...] el cambiador es un 99% argentino, los grabadores un 70 y los grupos electrógenos 55%", "Sonido, luz, acción", *Revista Competencia*, feb. 1970:44.

¹⁷ Winco, *MyB*, abril de 1964.

¹⁸ En 1969 la empresa recibió un premio del Gobierno Nacional por la exportación de productos no tradicionales.

creciente de exportaciones en el mercado latinoamericano se vio frenado por trabas reglamentarias; en otros casos, y de acuerdo a la coyuntura económica nacional, el aumento de costos y la política cambiaria (devaluaciones lentas y graduales) generaron una modificación en los precios que no siempre favorecía, más bien perjudicaba, su posición en el mercado internacional (por ejemplo, en 1971 los precios de Winco en moneda extranjera se elevaron en un 22% con la consiguiente pérdida de competitividad).

En 1969 Winco decidió la instalación de una nueva planta, Norwinco, en la provincia de Tucumán; la decisión fue tomada por Raúl Vega y provocó el comienzo de fuertes desavenencias entre los accionistas mayoritarios que coadyuvarían a la crisis de la empresa.

El proyecto Norwinco se inscribió dentro del régimen de promoción industrial implementado por el denominado Operativo Tucumán; tal como lo plantearon los directivos, la empresa fue "creada a los efectos de obtener los beneficios de las desgravaciones impositivas que rigen para las actividades industriales en aquella provincia"¹⁹. Winco SA era la tenedora de la mayoría de las acciones de la nueva compañía, de modo que los beneficios de las actividades desarrolladas en Tucumán quedarían reflejados en las utilidades de la empresa controlante, de manera similar a lo que SIAM había intentado realizar inicialmente con sus numerosas subsidiarias.

Hacia la crisis

Como ocurrió con SIAM, la ampliación y diversificación de la firma fue posible gracias a la reinversión de utilidades pero también a una serie de créditos otorgados por el BIRA (ya sea para construcciones, compra de maquinaria y materia prima o para el pago de quincenas y aguinaldos de los trabajadores); por el Banco Nación, Banco Francés, Banco Galicia, Banco Popular, etc. "para el normal desenvolvimiento de la empresa"; o por entidades internacionales, como el Eximbank, para la compra de bienes de capital. A partir de 1961 se generó un endeudamiento sostenido, no solo con las entidades bancarias sino también con el Estado (por pago de impuestos y cargas sociales), con los proveedores, etc., que para el segundo lustro de la década del 60 se incrementaba pero no parecía afectar la estructura financiera de la firma.

¹⁹ Winco, *MyB*, abril de 1970.

Promediando la década del sesenta las plantas se encontraban "equipadas en alto grado y con unidades modernas"²⁰ y tenían la capacidad suficiente para atender la demanda del mercado interno y de sus clientes del exterior; no obstante Vega y Polano decidieron una expansión aún mayor.

La instalación de Norwinco le permitió a la firma, dentro de una política de reordenamiento industrial que se había profundizado en los últimos años de la década del sesenta, el traslado de toda su producción de la línea de grabadores-reproductores de cinta y reproductores para automóviles a Tucumán. En 1973 el Poder Ejecutivo (PE) autorizó a Norwinco iniciar "la producción de motores y grupos electrógenos en gran escala, con el compromiso de exportar el 60% de esa producción" que representaba aproximadamente unos 3 M U\$S²¹. En la visión de los empresarios esta operación beneficiaría a la controlante por "las mayores necesidades de compras de los productos que les proveemos" y por ser una inversión Winco. De esta forma, Norwinco diversificó su producción, mantuvo un ritmo ascendente en producción y ventas de grabadores y stereo-car e inició la producción y comercialización en gran escala de motosierras. Para ello Winco debió atender financieramente a Norwinco por aproximadamente 2,4 M U\$S que sustrajo a su capital circulante, al mismo tiempo que disminuía su facturación sin que sus gastos fijos se redujeran en igual proporción.

Junto a esta inversión que podría considerarse esencialmente productiva en una rama afín (independientemente de haberse realizado a partir de la obtención de desgravaciones impositivas), la empresa realizó sucesivas inversiones en forestación que pueden pensarse como eminentemente accesorias y especulativas. En efecto, en los primeros años setenta Winco compró en la zona del Delta del Paraná (San Pedro y Baradero — provincia de Buenos Aires), alrededor de 1.300 has. plantadas con eucaliptus y sauces. Evidentemente, las expectativas de rentabilidad en este rubro totalmente ajeno a la tradición de la empresa se fundaron en las reglamentaciones de promoción de la producción de papel para diarios que habrían de cobrar forma con la erección de la planta de Papel Prensa, en San Pedro. La operación resultó ser un fracaso absoluto ya que era una inversión de lenta maduración (los primeros resultados y beneficios se esperaban hacia 1977), y una importante inun-

²⁰ Winco, *MyB*, abril de 1964.

²¹ Winco, *MyB*, abril de 1973.

dación en 1972-1973 rápidamente anuló las expectativas positivas e inhibió inversiones futuras en ese rubro.

Winco también realizó una inversión en Bertagni SA, cuya principal actividad era la fabricación y venta de planos sonoros hacia el exterior. El endeudamiento que produjo esta inversión, que si bien fue capitalizada y se vendieron las acciones, terminó por repercutir negativamente en la estructura financiera de Winco, ya que no pudo recuperar el total de la inversión y además quedó comprometida como avalista de créditos tomados por aquella firma en aproximadamente 500.000 U\$S.

Desde 1971 el objetivo principal de Winco fue el fortalecimiento de su estructura financiera. A las deudas comerciales de la empresa se sumaron otras bancarias y financieras por la utilización al máximo de su capacidad de crédito (deudas que se duplicaron en tan solo un ejercicio); aún así Winco continuó con un ritmo ascendente en la producción y tendió a compensar la disminución de la demanda interna en los mercados externos.

Las expectativas favorables planteadas por los directivos de la empresa ante el cambio gubernamental de 1973 prontamente se vieron esfumadas. A partir de este momento los desequilibrios financieros de la empresa comenzaron a repercutir sobre el sector productivo; efectivamente la situación macroeconómica caracterizada por un fuerte proceso inflacionario y la sobrevaluación del peso condujo a que la empresa produjera a pérdida, "las actividades [...] comenzaron a deteriorarse en forma continua y el endeudamiento se acrecentó en forma constante"²², proceso que terminó por subsumir la dinámica productiva a la financiera.

La "Ley de Rehabilitación de empresas" y su fracaso: hacia la "estatización"

En noviembre de 1967, durante el gobierno de facto de Juan Carlos Onganía, salió a la luz un Régimen especial de ayuda para empresas con problemas financieros que facultaba al PE, a través de una Comisión de Rehabilitación, a arbitrar soluciones tendientes a la recuperación de empresas que se encontrasen en "virtual estado de cesación de pagos" o que tuvieran dificultades financieras que sólo podían ser re-

²² Winco, *MyB*, abril de 1974.

sueltas con disposiciones excepcionales del Estado. Quedaban incluidas especialmente las empresas que, por su "preponderancia social, su envergadura económica, su desarrollo tecnológico o su influencia en la economía nacional, regional o zonal se consideraba conveniente asistir"²³.

El régimen preveía fundamentalmente la consolidación de pasivos fiscales y previsionales de las firmas en problemas, que además podían ser eximidas total o parcialmente del pago de intereses, recargos y multas por mora en el cumplimiento de las obligaciones fiscales o de previsión. El ingreso de las empresas al régimen implicaba su "sometimiento" al control del PE en la forma y modo en que éste dispusiera según los casos.

Primero se pensó en convocar a un grupo de quince a veinte firmas de gran magnitud; más tarde se decidió que, para "evitar suspicacias", era preciso instaurar un régimen abierto; finalmente se presentaron nada menos que cerca de cuatrocientas empresas con el fin de acogerse al sistema y cerca de doscientas terminaron por firmar convenios de "rehabilitación".

Como parte fundamental del proceso de recuperación se disponía la capitalización de deudas previsionales y fiscales y la concesión por parte del BIRA de grandes facilidades financieras con el fin de mejorar la capacidad productiva (los préstamos con tasas de interés muy bajas llegaron a otorgarse a doce años y en muchos casos se concedían con escasas garantías, ya que las empresas prendaban sus bienes o caucionaban acciones para regularizar las deudas con la DGI o los organismos previsionales). En la mayoría de las ocasiones el apoyo crediticio se vinculaba con la reorganización o reconversión industrial de la empresa.

El régimen imponía condiciones y restricciones importantes a la gestión empresarial. Los requisitos que debían cubrir las firmas incluían la regularización de sus obligaciones impositivas y previsionales, condición indispensable para la obtención de préstamos "rehabilitadores"; la aceptación y ejecución de todas las medidas de organización o reestructuración que el Banco Industrial considerase necesarias para asegurar la "buena marcha futura" de la firma; la aceptación de veedores permanentes con amplias facultades de fiscalización; el compromiso de no distribuir utilidades en efectivo mientras mantuviese la condición de deudora frente a esa institución, la no disposición de su activo fijo sin

²³ Poder Ejecutivo Nacional, *Ley 17.507/67*, artículo 1ro.

autorización expresa; la realización de bienes prescindibles (máquinas inactivas, terrenos, etc.); la reinversión de todos sus ingresos en el proceso fabril, etc. El incumplimiento de estos requisitos traería aparejada la rescisión del convenio rehabilitador y la exigencia de la devolución inmediata de los préstamos, lo que seguramente significaría la quiebra de la empresa o un cercenamiento importante de la gestión privada.

La frustrada rehabilitación de SIAM

Como corolario de su reestructuración y de los trámites realizados desde 1966, tendientes a obtener una refinanciación de los pasivos más significativos, los funcionarios de SIAM comenzaron negociaciones para incluirla dentro de los beneficios de la ley de "rehabilitación"; una ley que bien puede pensarse que fue "hecha a medida" de SIAM²⁴. El convenio suscrito en febrero de 1970 permitía consolidar deudas fiscales y sociales a través de su transformación en acciones preferidas a 15 años por un importe total de 24 M U\$S del momento, de los cuales las obligaciones con la Dirección General Impositiva representaban el 45% y el resto consistía en pagos pendientes al Instituto Nacional de Previsión Social (INPS). Según lo establecido en el contrato, SIAM cancelaba la deuda consolidada con esas reparticiones estatales mediante la emisión de acciones preferidas que no poseían derecho a voto, salvo en caso de mora en el pago de los dividendos fijados. En el mismo acuerdo quedó establecido que de no producirse el rescate o si no se cumplían las condiciones fijadas, el Estado podía convertir las acciones preferidas en ordinarias de igual valor y por lo tanto con derecho a un voto por acción. De este modo quedaba considerada la posibilidad de estatización futura de la empresa si la rehabilitación no se lograba. Se estableció además como condición del contrato la constitución de garantías reales (hipoteca y prenda de inmuebles y maquinarias), personales (fianza solidaria de Guido Di Tella, por ese entonces vicepresidente de la sociedad) y caución de acciones (las sociedades tenedoras del paquete accionario que otorgaba el control de SIAM fueron obligadas a garantizar el contrato con acciones que representaban el 51% de los votos de la totalidad de las emitidas por la empresa). Clutterbuck salu-

²⁴ Pedro Pavesi, director de la Dirección General Impositiva, tenía la impresión de que "esa ley fue hecha a propósito para SIAM, pero como no podía hacerse una ley solo para SIAM la hicieron general". "Entrevista a Pedro Pavesi", julio de 1973, en AHOITDT.

dó efusivamente la efectiva integración del directorio con los representantes designados por el BIRA, institución que asignó rápidamente créditos a muy largo plazo a la firma. Sin embargo, los créditos de rehabilitación, superiores a los 10 M U\$S constituyeron para SIAM un paliativo de relativa repercusión y según los propios dirigentes de SIAM alcanzaron para seis o siete meses²³.

En el camino hacia la estatización de SIAM fue clave la conducta empresarial, difícilmente ingenua; puesto que el convenio fue cumplido sólo parcialmente: la empresa emitió las acciones, pagó las cuotas correspondientes a la deuda consolidada, constituyó las garantías previstas, pero no procedió a pagar los devengamientos impositivos y particularmente previsionales posteriores a la consolidación — pese a estipularse sucesivas prórrogas — acumulando un nuevo pasivo que implicaba legalmente la caducidad del acuerdo y la ejecución de las garantías²⁴.

A mediados de 1971, dada la magnitud del apoyo brindado hasta ese momento y las deudas impagas que mantenía con el Estado, el Banco Nacional de Desarrollo (BND, nombre que tomó a partir de 1970 el Banco Industrial de la República Argentina) juzgaba más oportuno — o menos gravoso — ejercer la facultad conferida por el acuerdo enmarcado en la ley de rehabilitación de convertir las acciones preferidas en ordinarias, mecanismo que permitía, junto con la capitalización de los créditos previsionales e impositivos no consolidados, que el Estado pasara a tener más del 70% de las acciones y poco más del 50% de los votos en las asambleas.

En noviembre de ese año el Presidente del BND, en representación del Estado Nacional, y el "Grupo Privado de Control" de SIAM (Guido Di Tella, la Fundación Torcuato Di Tella, y otras empresas) firmaron un nuevo convenio. Los principales puntos del contrato estipulaban lo siguiente: el Grupo Privado mayoritario cedía al Estado el ejercicio de los derechos políticos correspondientes al paquete accionario de su propiedad, en la proporción necesaria para que ejerza el control de la empresa hasta tanto se logre su rehabilitación. El mismo grupo mayoritario garantizaba las deudas fiscales y previsionales de la Sociedad así como todo préstamo del BND destinado a cancelar cualquiera tipo de pasivos que tuviera SIAM a la fecha del acuerdo. El Estado Nacional asumía el compromiso de convertir en acciones ordinarias las acciones

²³ "SIAM, futuro lleno de incógnitas", *Pulso* 239, dic. 1971:13.

²⁴ Banco Nacional de Desarrollo (BND), *LAD*, 295.T.1.

preferidas. El Grupo Privado de Control votaría para integrar la mayoría del Directorio a las personas que indicara el BND. La firma del acuerdo permitió, por un lado, la integración inmediata del Directorio de SIAM con cinco miembros propuestos por el Estado, que además designó los Síndicos titulares (el cuerpo se completó con dos Directores que respondían al sector privado)²⁷.

El grupo privado ratificó el acuerdo en un acta complementaria. Sin embargo se resistió a su convalidación definitiva. Ante tal situación el Ministerio de Hacienda y Finanzas comunicó al Presidente de SIAM y a los síndicos la decisión de poner en práctica la facultad de requerir el canje de las 85 millones de acciones preferidas, por igual número de acciones ordinarias de un voto que le acordaban la mayoría absoluta sobre las decisiones de la empresa.

El objetivo del gobierno era regularizar definitivamente la intervención del Estado en la empresa SIAM Di Tella, con vistas a la obtención de la mayoría accionaria propia, tanto en capital como en votos, "todo ello en función primordial a la magnitud de los recursos financieros puestos por el Estado a disposición de la Empresa a partir del momento en que asumió el control"²⁸. En suma, aprobada la capitalización de deudas impositivas y previsionales de la sociedad y con el canje de las acciones preferidas por acciones ordinarias, el Estado pasó a tener el control directo en las asambleas de SIAM con el 80% de los votos y con idéntica proporción de representantes estatales sobre el total de directores titulares. Finalmente, en enero y abril de 1974, dos últimos contratos suscritos entre el BND, el Grupo Privado de Control y SIAM permitieron al Estado adquirir acciones de propiedad del Instituto Di Tella y bienes con el objeto de obtener "el *pacífico e indiscutido* control de la empresa". El nuevo convenio daba fin a las "situaciones conflictivas existentes", fijando los límites de los derechos del Grupo Privado de Control frente a los del Gobierno Nacional, de modo que resultaba claramente reconocida la "legitimidad de la titularidad de la mayoría de capital accionario y votos de la empresa por parte del Estado Nacional, y el Grupo Privado desista de las impugnaciones y acciones judiciales y administrativas"²⁹.

²⁷ SIAM, *Libro de Acta de Asamblea (LAA)*, 3, noviembre de 1971.

²⁸ "Asunto reservado: SIAM Di Tella Ltda.", en BND, *LAD*, 300, mayo de 1973.T.I.

²⁹ "Convenio entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de Control", en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario SIAM SA* (subrayado nuestro).

Un artículo del convenio con el Grupo Privado estipuló que las personas y sociedades que lo integraban, al ser desde entonces accionistas minoritarios, quedaban liberadas de todos los compromisos, obligaciones, avales y garantías personales y reales que hubieran asumido como consecuencia del convenio de rehabilitación y del celebrado en noviembre de 1971 con el Gobierno Nacional, como así también de las obligaciones de garantía asumidas respecto a las obligaciones contraídas por SIAM Di Tella Ltda. y sociedades vinculadas y controladas con el BND. De este modo, la familia Di Tella se desvinculó definitivamente de SIAM y recuperó el control de las empresas establecidas en el exterior. Por su parte, la firma dejó de estar acogida formalmente a la Ley de Rehabilitación.

Winco: la rehabilitación en crisis

En 1974 Winco realizó la presentación ante el Ministerio de Economía para acogerse al decreto n° 1.336/74 de rehabilitación de empresas. Inicialmente el BND le otorgó a la firma una serie de préstamos para regularizar sus deudas por sueldos, jornales y contribuciones sociales que no resultaron suficientes para lograr un punto de equilibrio que permitiera recobrar el ritmo productivo.

Pese a estos beneficios los directivos de la empresa señalaron los problemas que debieron enfrentar en el conflictivo año de 1975, caracterizado por una fuerte inestabilidad en los precios y constantes problemas sindicales:

Un deterioro progresivo había provocado [...] la acumulación de un enorme pasivo, el desabastecimiento de materias primas esenciales, el agotamiento de sus garantías que impedían a la sociedad la obtención de nuevos créditos, la actitud de la banca privada que había comenzado con sus ejecuciones de pago, la pérdida del 90% de su capital social [...] motivando el retiro de la cotización de sus acciones por resolución de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la inminencia de pedidos de quiebra que Winco no estaba en condiciones de afrontar, reiterados y cada vez más prolongados conflictos laborales que culminaron — ante el abandono por parte de la sociedad de sus obligaciones con su personal — con la toma de fábrica de enero de 1975, etc.³⁰.

³⁰ Winco, *MyB*, abril 1976.

Estas circunstancias condujeron a que el BND tomara cada vez mayor injerencia en la conducción empresarial, decisión que se fundaba en la necesidad de preservar la fuente de trabajo y producción ya que a Winco "aflúan alrededor de mil personas, directamente afectadas a su actividad, cuya suerte — de ser posible su rehabilitación — era un deber moral defender"³¹.

Ya a comienzos de ese año Vega y Polano habían cedido a los obreros de Winco el 40% de su paquete accionario aunque sin el consentimiento del BND, que tenía caucionadas sus acciones. A partir de entonces, el Banco designó un veedor encargado de la elaboración de un plan financiero para la recuperación de la empresa y nombró un Directorio que asumió en sus funciones a mediados de año, en el cual se incluían a Vega y Polano y a un representante del sector obrero.

El proceso de rehabilitación de Winco iniciado por el BND se basó, más allá del aporte crediticio, en la planificación productiva, la reorganización administrativa y el restablecimiento de la disciplina en la fábrica. Se revitalizó el Departamento de Ingeniería de la empresa con el objetivo de modernizar la producción y crear nuevos bienes, se avanzó sobre los mercados externos y se eliminó la capacidad ociosa. Desde el punto de vista financiero se refinanciaron y cancelaron deudas con los bancos privados, se reanudaron las relaciones con los proveedores y se regularizó la situación impositiva acogiéndose a una moratoria. Este conjunto de medidas, entre otras, llevó en una primera instancia a lograr un desempeño positivo aunque no totalmente exitoso de la firma.

De todas formas, algunas actitudes empresariales tendieron a consolidar sino a profundizar la crisis en la que se encontraba la firma. Tal como expresa un informe del BND, los accionistas mayoritarios y fiadores de importantes préstamos habían transferido gran parte de su patrimonio particular a sociedades de familia, restando respaldo a las obligaciones avaladas y la firma Aledes SA, propiedad de uno de los accionistas principales de Winco, había ofrecido garantizar los préstamos otorgados a Winco, condicionando dicho acto a la capitalización del importe en Norwinco SA, con lo que Winco perdería el control de esa empresa. Evidentemente, se trataba de un proceso de "vaciamiento" de la empresa madre.

Por otra parte, el BND también denunció problemas en la presentación de los balances de Winco y Norwinco; por ejemplo se señalaba la

³¹ Winco, *MyB*, abril 1976.

existencia de "comprobantes de operaciones contabilizadas en Norwinco pero archivadas en Winco; [...] registraciones contables incompletas en libros rubricados; [...] falta total de controles internos para corroborar la validez de los comprobantes; [...] existencia de bienes de uso contabilizados simultáneamente en ambas empresas [...] así como faltantes de matrices a determinarse [...]"²². Estas denuncias son constantes desde 1975.

Las desprolijidades contables, el probable "vaciamiento" de Winco, en el que estaba involucrado principalmente Raúl Vega, y las contradicciones existentes entre los socios fundadores condujeron a que el BND tomara partido y excluyera a Vega, accionista mayoritario de Winco y Norwinco, del Directorio a mediados de 1975.

Crónica de una muerte anunciada: SIAM y Winco durante la dictadura militar

Con el golpe militar de marzo de 1976, las reglas de juego propias del modelo sustitutivo fueron desechadas en favor de políticas liberales (liberalización financiera, apertura externa, retracción del salario real, etc.). En particular, la política económica tendió a privatizar las numerosas empresas que el Estado poseía y retornar a manos privadas los paquetes accionarios que había adquirido a través de distintos mecanismos, incluidos los procesos "rehabilitatorios". En este sentido, la "privatización periférica" impulsada durante la gestión del ministro de economía Martínez de Hoz implicaba privatizar a aquellas empresas efectivamente estatales y también a otras que eran privadas, pero donde el Estado tenía una participación importante del capital o su mayoría. Este último era el caso de SIAM y Winco, sociedades privadas pero con un porcentaje muy alto de su capital en poder o bajo control del Estado.

El 21 de abril de 1976 Winco fue intervenida aunque se mantuvo el Directorio nombrado por el BND en 1975, reducido ahora a cinco miembros, éste conservó sus funciones hasta septiembre de 1977 en el que asumieron los accionistas mayoritarios. Esta devolución de los derechos políticos se enmarca en los lineamientos del gobierno que tendían a la privatización de las empresas controladas o intervenidas. En ese momento la actualización de la deuda total de Winco, con la

²² Norwinco, *LAD*, 1977.

consiguiente indexación, con el BND ascendía a aproximadamente 3,2 M U\$S aunque el Banco decidió indexar solo las deudas que la empresa había contraído a partir de mayo de 1975 por lo que el monto sumaba 1,2 M U\$S aproximadamente, que junto con los gastos operativos rondaría 1,4 M U\$S. Este fue el monto del préstamo acordado por el Banco con una tasa del 6,5% anual. El acuerdo contemplaba además la inclusión de un representante del BND en el Directorio, una auditoría externa a los estados contables, la presentación de un programa de reestructuración y racionalización antes de los 180 días, la fusión de Winco y Norwinco y una capitalización acorde al apoyo crediticio.

De esta forma Raúl Vega y Dante Polano volvieron a tener el control de Winco, el BND les había otorgado el poder de decisión y el capital, aparentemente suficiente, para lograr la rehabilitación de la empresa.

Desde ese momento el Banco asume una política pasiva respecto de la firma. El crédito otorgado por la entidad fue utilizado para lograr cierto desenvolvimiento de la empresa (pago de salarios, cancelación de deudas con proveedores y entidades bancarias, etc.), pero la grave situación financiera no solo que no pudo ser sorteada sino que se profundizó. El mutismo del BND durante esos tres meses fueron suficientes para que Winco entrara en una situación prácticamente irreversible por lo que, con la planta totalmente paralizada, en enero de 1978 el Directorio de la empresa renunció en forma colectiva.

El contexto económico en el que se desarrolló este proceso es particularmente desfavorable para Winco, a la adversa coyuntura macroeconómica se sumaron en los años 1976 y 1978 la disminución de los aranceles de importación de bienes de consumo electrónicos, que eran altamente competitivos con los fabricados por Winco o totalmente novedosos en el mercado interno, por ejemplo el televisor color, que provocaban un desplazamiento de la demanda hacia esos productos.

La grave crisis de Winco, la pérdida de competitividad de sus productos y el contexto macroeconómico desfavorable incentivaron a los miembros del Directorio a "resolver la disolución anticipada (de la firma) por imposibilidad de cumplir con su objeto social y encarar ordenadamente su liquidación"³³. El BND resolvió el cese de actividades de Winco y Norwinco para enero de 1980, sus plantas y bienes

³³ Winco, LAA, 1980.

de capital fueron rematados durante el primer lustro de esa década y su liquidación final se concretó en los años noventa, en un proceso no del todo lineal pero sin conflictos que entorpecieran su desenvolvimiento.

La liquidación de SIAM fue decididamente mucho más conflictiva que la de Winco. En rigor la firma sería privatizada y liquidada después de la venta de sus principales plantas. Ese proceso de privatización se enmarcó en una fuerte puja entre los organismos intervinientes y los conductores de la empresa que reflejaban opiniones divergentes no sólo sobre su futuro sino también respecto de la política económica y social desplegada por el gobierno nacional.

Al igual que Winco, la dictadura militar intervino SIAM y designó a un comodoro en la conducción. En junio de 1976 el Estado Nacional proporcionó su apoyo para cancelar las importantes deudas ya vencidas y en moneda extranjera. Como resultado de esas gestiones la firma desahogó su situación financiera de manera temporaria; pero la situación de deudora sólo varió en que los pasivos en divisas se transformaron en pasivos en pesos con generación de intereses — por momentos a muy altas tasas — y en algunos casos con ajuste por inflación.

La intervención de la empresa se opuso en forma constante a la política económica de Martínez de Hoz e intentó en todo momento sostener su operatividad. De todos modos el proceso de privatización avanzó lentamente y en 1980 se licitó el paquete accionario de la firma en su conjunto. El fracaso de la licitación por falta de interesados motivó una avanzada en favor de la liquidación de la firma que fue resistida fuertemente por la intervención y algunos sectores de las fuerzas armadas. Finalmente se decidió vender la empresa por plantas separadas, una solución de compromiso que desmembraba las unidades operativas (Electromecánica, SIAT y Electrodoméstica) pero mantenía la capacidad productiva, aunque a esa altura ya se encontraba muy deteriorada.

En 1982 nuevos intentos de privatizar la empresa por plantas también fracasó. La situación política y la resistencia sindical frenaron el proceso hasta 1985 cuando, en pleno gobierno democrático, las plantas finalmente se vendieron a precios muy bajos. La liquidación definitiva de SIAM concluyó una década después en pleno gobierno menemista.

Visión en perspectiva: el tránsito de la divergencia a la convergencia

La trayectoria de SIAM y Winco se presenta a simple vista como muy diferente. SIAM era indudablemente algo más que una gran em-

presa: se había conformado como un grupo o complejo productivo en el transcurso de medio siglo y tenía una dimensión descomunal, tanto en unidades operativas como en dotación de personal, difícilmente comparable a la de otra firma en la Argentina. También SIAM arribó a los años sesenta con fuertes problemas operativos y financieros, producto de su excesiva expansión de fines de los años cincuenta, mientras que para Winco esa década coincide con su esplendor y crecimiento.

No obstante, variados elementos permiten inferir puntos de contacto entre ambas experiencias antes de que el agobio de la crisis final las condujera a las manos receptoras del Estado. En primer lugar, tanto SIAM como Winco eran grandes empresas en las ramas y rubros de producción donde actuaban y empleaban a una importante cantidad de trabajadores. Además, en ambas firmas la propiedad y la gestión no alcanzó una diferenciación importante: tanto la familia Di Tella como Vega y Polano serían los principales propietarios y conductores de las respectivas empresas.

El proceso de expansión productiva (de integración vertical y diversificación) que llevaron a cabo las firmas sólo podía ser exitoso si se acompañaba por transformaciones en la estructura y en el diseño de la organización; en otras palabras, una diversificación importante generó una sobrecarga en el proceso de toma de decisiones. Desde una perspectiva "chandleriana", para beneficiarse plenamente de las inversiones productivas suficientemente grandes que permitiesen explotar potenciales economías tecnológicas de escala o diversificación, los empresarios debían invertir también en dirección; esto es reclutar y entrenar directivos con el fin de controlar y coordinar la producción y distribución, y para planificar las actividades futuras. Tarea que en pos de transformarse en "empresas industriales modernas" parecen haber encarado parcialmente las firmas analizadas, si bien SIAM lo hizo ya "jaqueada" por la crisis financiera y los intentos de racionalización de Winco ocurrieron en medio de su expansión. Pero también es cierto que la alternativa de generar una estructura organizativa adecuada, que incluyera cierta profesionalización de la conducción, fue poco coordinada y sujeta a constantes redefiniciones, y finalmente no permitió descentralizar el poder de decisión que siempre quedó en manos de los propietarios.

En un punto de la expansión, el objetivo se transformó más en la seguridad de los ingresos que en la valorización de los activos. Aún cuando se invertían los beneficios en pos de mantener las estructuras productivas existentes, una parte importante se distribuía en forma de dividendos afectando el crecimiento a largo plazo.

De todos modos, lo más destacable de ambos procesos es la relativa convergencia final: ambas empresas trabajaron durante un tiempo prolongado con ingresos inferiores a los costos y entraron en una dinámica en la que perdieron el objetivo básico de la empresa industrial moderna: el beneficio a largo plazo, basado en el crecimiento a largo plazo, lo que sin duda afectó los procesos de recuperación una vez encarados.

SIAM y Winco atravesaron un período crítico que terminó por arrastrarlas hacia el Régimen de ayuda especial; y en los dos casos los intentos de "rehabilitación" fueron infructuosos. En efecto, tanto Winco como SIAM se incorporaron a dicha ley con el objetivo de consolidar deudas previsionales y fiscales, y acceder a una fuente de créditos inagotable, tal como parecía serlo por esos años el Banco Nacional de Desarrollo. No obstante, el fuerte apoyo de esa institución oficial no bastó para resolver los problemas financieros de ambas firmas, que en algunos casos se profundizaron con otros derivados de las cambiantes condiciones del mercado o los avatares de las modificaciones de la política económica. Así, la rehabilitación de Winco parecía factible siempre que se recompusiera el mercado externo y los tipos de cambios establecidos la beneficiaran; sin embargo, la conflictividad obrera, las dificultades para el acceso a los insumos, etc. inhibieron esa posibilidad. También SIAM sufrió las alternativas del mercado, pero en especial de la fluctuante demanda estatal, sector al que se destinaba una gran parte de su producción.

Las conductas empresariales no divergen en esencia al momento de desencadenarse la crisis de las empresas analizadas. Ciertamente, como se señaló, tanto la familia Di Tella como Vega y Polano optaron por delegar en el Estado los costos de "salvataje" de las firmas y pese a comprometer su capital con fianzas y avales por los créditos tomados, pudieron finalmente "despegarse" de esas obligaciones a partir de una serie de acuerdos. Esto se verificó muy tempranamente en el caso de SIAM, ya que poco después de incorporada al régimen de rehabilitación un convenio desligó a la familia Di Tella de la empresa y ésta obtuvo el control de algunas subsidiarias que carecían de problemas (especialmente de las empresas ubicadas en el exterior). Los propietarios de Winco, aunque con diferencia entre ellos, también optaron por "retirarse" de la firma. Así parecen demostrarlo las inversiones hechas en otras empresas que controlaban (como el caso de Aledes o Bertagni) y que implicaban un "vaciamiento" de Winco, hecho que finalmente sería denunciado por el Banco Nacional de Desarrollo y utilizado como argumento para la "reestatización" de la compañía a fines de 1977.

Allí parecen terminar las coincidencias: dada la menor capacidad de presión que Winco tenía como ámbito productivo y de "contención social" y de presión "política" pronto sería liquidada; en cambio, la otrora empresa de la familia Di Tella resistiría parcialmente el embate liquidador durante la dictadura militar, pero sería desmembrada y "privatizada" pocos años después, ya en pleno gobierno democrático.

La notable convergencia en el final de los procesos descritos se presenta como enormemente estimulante para la reflexión acerca de la imbricada relación entre las estrategias - y conductas — empresariales, la percepción de las oportunidades de negocios, los contextos macroeconómicos y los marcos institucionales en la Argentina de la segunda posguerra. En este sentido, sin ánimo de avanzar en conjeturas demasiado arriesgadas, parece indudable que las instituciones, la política y el contexto incentivaron a los empresarios a tomar iniciativas que contenían una alta dosis de riesgo no plenamente advertido dada la gran "incertidumbre ambiental" prevaleciente en la Argentina de la época. Una vez desatada la crisis, la estrategia empresarial se orientó a buscar apoyos constantes en el Estado, signado a la vez como el causante de los males, sobre la base del alto poder de presión que le concedía la empresa como ámbito productivo, pero mucho más como generador de empleo y por lo tanto de contención social. Esta situación también se trasladaría a los conductores estatales de las empresas que no atinaban más que a sostenerlas en producción. Finalmente, la situación variaría con el golpe militar de 1976, cuando el proyecto de retiro del Estado se combinó con la idea de conformar un nuevo país, donde la industria — otrora eje central del modelo de acumulación — pasó a tener solo un rol marginal.

Bibliografía

- CHANDLER, Alfred. *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*. Zaragoza, 1996.
- COCHRAN y REINA. *Espíritu de empresa en la Argentina*, Emecé, 1965.
- ROUGIER, Marcelo. *Industria, Finanzas e Instituciones en la Argentina. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo, 1966-1916*, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes, 2004.
- SCHVARZER, Jorge. *La industria que supimos conseguir*. Buenos Aires, Planeta, 1996.