

Trayectorias divergentes, finales convergentes: un análisis comparativo de la crisis y control estatal de Winco y SIAM

Graciela Pampin*
Marcelo Rougier**

Resumen

Este trabajo presenta un estudio comparativo entre dos firmas industriales, SIAM Di Tella y Winco SA. Particularmente se analizan determinantes que condujeron a la crisis de ambas empresas y su paso al control estatal en el transcurso de los años sesenta y primeros setenta. El estudio destaca los cambios organizacionales y las lógicas de conducción empresaria, las estrategias productivas, los problemas financieros y los vínculos establecidos entre los empresarios y el Estado. También las cambiantes condiciones macroeconómicas de la Argentina reclaman parte de la explicación de la crisis de ambas empresas. Los hallazgos del método comparativo permiten visualizar trayectorias empresariales divergentes pero un mismo resultado final: el traspaso de ambas empresas a manos del Estado. Una vez bajo control estatal ambas empresas fueron sostenidas financieramente durante años con el sólo propósito de evitar la quiebra y el conflicto social que ello acarrearía. El análisis de estos factores permite explorar las complejas y en ocasiones traumáticas relaciones que se perfilan entre la dinámica empresaria y los cambiantes ambientes institucionales y económicos a nivel nacional.

Palabras clave: Winco - SIAM - crisis empresaria - control estatal

Abstract

This article shows a comparative study between two industrial firms, SIAM Di Tella and Winco SA. We analyze particularly the decisive factors that led to a crisis of both firms and to the process by which they became under the control of the state during the sixties and the early years of the seventies. The study remarks the organizational changes and the enterprise managing logic, the productive strate-

* Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

** Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED) - Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

gies, financial problems and the links established between the entrepreneurs and the State. We also remark the Argentinean changing macroeconomic conditions as a way of explaining the crisis of both enterprises. The findings of the comparative method allow us to visualize the divergent entrepreneurial trajectories but with a same ending: the transfer of both firms to the control of the State. Once they were controlled by the state, both of them were financially sustained during the years with the only purpose of avoiding the bankruptcy and the social conflict as one of its main consequences. The analysis of these factors allow to explore the complex and in occasions traumatic relationship between the entrepreneurial dynamic and the changing institutional economical and political environment on a national level.

Key words: Winco - SIAM - entrepreneurial crisis - state controlled

Introducción

A fines de los años sesenta y primeros setenta un conjunto de empresas privadas 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 Onganía en 1968; la disposición permitía a las firmas industriales con problemas consolidar deudas provisionales 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. Adicionalmente, el estudio aporta elementos para identificar la naturaleza e intencionalidad de algunas políticas estatales no sólo frente a las empresas privadas sino también cuando éstas quedaron directamente bajo su órbita.

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 apuntalamiento para un análisis sistemático de la dinámica del capitalismo industrial moderno."¹ 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, y por otro, se estudia el deterioro de Winco a principios de los 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, en un primer momento, mantener en funcionamiento las plantas fabriles y, más tarde, avanzar en su liquidación en un contexto de política económica que pretendía una menor intervención del Estado en los asuntos económicos.

¹ Alfred CHANDLER, *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, 1996, p. 20.

Con este propósito analizamos la trayectoria de estas empresas en los años sesenta, su inclusión dentro del régimen de *Rehabilitación de Empresas*, lo que ocurrió en 1969 y 1974 respectivamente, y su desenlace final. En la 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 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 empresaria 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. A comienzos de los años sesenta SIAM era un enorme complejo que abarcaba más de una docena de establecimientos industriales con una producción ampliamente diversificada e incluía compañías comerciales y financieras.² 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 situada en Avellaneda (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 con el objetivo de producir equipo eléctrico para locomotoras diesel, generadores y equipos de bombeo para pozos de petróleo. Finalmente, SIAM creó una nueva 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 nuevas emisiones de capital. Paralelamente, el plan de

² La etapa exitosa de la firma SIAM puede verse en: Thomas COCHRAN y Rubén REINA, *Espíritu de empresa en la Argentina*, Buenos Aires, Emecé, 1965. Un relato del proceso que condujo a la estatización se encuentra en: Marcelo ROUGIER y Jorge SCHVARZER, *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o) caso de SIAM, 1960-1994*, Buenos Aires, Norma, aceptado para su publicación.

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 Automotores y Siambretta en el pequeño mercado local. 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, hasta ese entonces sectores claves de producción.

La recesión estuvo acompañada por una fuerte restricción crediticia y 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. Los directivos explicaban esas dificultades por la restricción en términos reales del crédito bancario, la contracción del mercado, el deterioro de las cobranzas -estatal y 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 años.³ De todos modos, el mayor problema del 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 dudas una de las más grandes empresas de la Argentina. Sin embargo, los problemas financieros originados principalmente en la política ultra expansiva de la década del cincuenta pesaban muy gravemente; a ello se sumó la crisis de su división de automóviles en 1965, que de alguna manera habría de arrastrar a todo el grupo. En efecto, en septiembre 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 millones de dólares. Luego de algunos acuerdos previos, finalmente Industrias Kaiser Argentina adquirió el paquete accionario de Automotores.⁴

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

³ SIAM, *Memoria y Balance* (en adelante: *MyB*), 1966.

⁴ SIAM, *Libro de Actas de Directorio* (en adelante: *LAD*), Actas 888, 889, 894, 897, 911 y 912.

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 apuestas fuertes de inversión. 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 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 diferir cargas sociales e impositivas, lo que terminaría por generar una crónica fragilidad financiera.

La revolución organizativa

SIAM creció rápidamente durante cincuenta años impulsada por un empresario emprendedor, pero la dimensión que había alcanzado tornaba necesario acompañar ese proceso con la incorporación de una estructura gerencial moderna. De algún modo, a esa tarea se abocó la empresa a partir de 1960. La idea general era lograr una mayor descentralización del poder de decisión, luego de la acelerada expansión, donde el contralor de las actividades operativas pasara a manos de los directorios de las firmas subsidiarias, constituidas en verdaderos *holdings* intermedios. La *Memoria* 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 *Operación Nitidez*- se complementó con el objetivo

⁵ SIAM, *MyB*, 1961.

⁶ SIAM, *MyB*, 1963.

de transformar a SIAM Di Tella Ltda. en una empresa de inversiones, constituida básicamente por las tenencias mayoritarias del capital de Electrodoméstica, Automotores y SIAT. A partir de 1965, 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 gran. des sectores, Bienes de Capital y Refrigeración y artículos domésticos, a los que había quedado reducida: a) la División SIAT dedicada a la producción de caños con costura de gran diámetro para oleoductos y gasoductos (prácticamente monopólica en el mercado nacional en su categoría) y dependía por tanto en forma preponderante de los planes de inversión del sector público (YPF, Gas del Estado, etc.). b) La División Electromecánica, cuya producción abarcaba desde equipos de tracción eléctrica para locomotoras hasta transformadores de electricidad y sus compradores casi exclusivos eran reparticiones públicas y empresas estatales; su rentabilidad era fluctuante y durante períodos prolongados trabajaba a una proporción reducida de su capacidad, c) 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) y tenía fuertes problemas en los aspectos productivos, comerciales y administrativos; de todos modos, su participación en el total de la facturación del grupo era cercana al 45%. y d) La División Internacional controlaba a las empresas subsidiarias ubicadas en Brasil, Chile y Uruguay.

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 de las actividades en el 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, Torcuato Sozio, sobrino de Torcuato Di Tella, y Antonio Sudiero, un ingeniero Jefe de Fábrica. Los dos primeros habían sido los principales responsables de la gran expansión de la firma. Desde 1958, Guido Di Tella, hijo menor del fundador, se había incorporado a 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 económico- 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, denominados *tecnócratas* por los antiguos funcionarios. 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 *staff* y 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*. Un ex-miembro de ese staff señaló que "Di Tella era un hombre inmaduro para esa empresa [...] Personalmente, se encuentra rodeado por una fauna de gerentes, directores, staff, y demás, cada uno de los cuales le viene con su consejo personal para ganar méritos y escucha las más diversas opiniones [...] pero empieza poco a poco a inclinarse hacia la tecnocracia". En esa circunstancia, "empieza a producirse el típico problema [...] de las empresas cuando se producen cambios sustanciales en la conducción: hay un momento en que no hay nada, desaparece lo viejo que, malo o bueno servía, mientras que todavía no está instalado lo nuevo."⁸

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 desarrollo, no rinde en la Argentina como en Europa y los Estados Unidos."⁹ 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 las dificultades 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.

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

⁸ "Entrevista a Juan Fernández Villegas", mayo de 1973, en AHOITDT.

⁹ SIAM, MyB, 1966.

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 para solventar las inversiones y gastos de evolución. A partir de 1962, las refinanciaciones de créditos fueron 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 tenía muy serias dificultades financieras y no podía hacer frente a la totalidad de sus pasivos. La producción y ventas no generaban ingresos necesarios para cumplir con los compromisos; "por lo tanto la actitud general era la de continuar en un endeudamiento creciente mientras el nivel de actividad de la empresa se encontraba fuertemente afectado."¹⁰ 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 para 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 conducción. Como afirmó un alto funcionario, "en SIAM era notable la falta de decisión para cerrar una empresa. No se podía aceptar la realidad."¹¹

En 1966, los 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 qué empresa [...] debía a qué acreedor, todas estaban vinculadas con avales. Es decir, (se habían realizado) todas las herejías financieras que se hacen cuando uno dispone de varias empresas."¹² Esta situación no hacía más que incrementar la desconfianza de 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 millones de dólares a veinte años de plazo; los acreedores externos estuvieron dispuestos a acordar un programa de consolidación con un plazo máximo de diez años y sobre la base del otorgamiento de avales de pago por parte del Banco Industrial (en adelante: BIRA). Si bien los directivos de SIAM confiaban en la terminación exitosa del operativo, la situación financiera no dejaba de ser crítica y las negociaciones de las deudas con el Estado también eran complejas. El problema impositivo de SIAM era quizás el de mayor dificultad. Las deudas con la Dirección General Impositiva (DGI) se habían originado en 1960; como afirmó un funcionario estatal, la empresa "no operó, desde el

¹⁰ "Entrevista a Leonardo Anidjar", Subgerente Financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

¹¹ "Entrevista a Eduardo Browne", Director económico-financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

¹² "Entrevista a Ricardo Zinn", julio de 1973, en AHOITDT.

punto de vista del respeto hacia las leyes, como debería haber operado una tremenda y gran empresa de ese nivel; le faltó calidad empresaria, entró en pequeñas cositas, en maniobras en las que no debería haber entrado nunca."¹³ La imagen de *evasora* que la empresa tenía en Impositiva ("a tal punto que SIAM y mula querían decir lo mismo"), 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 radical 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, todo tuvo que comenzar a discutirse de nuevo, particularmente con el primer ministro del general Onganía, Néstor Salimei, que estaba dispuesto a dejar que la empresa quebrara. Sin embargo, poco tiempo después, durante la gestión de Adalberto Krieger Vasena se iniciaron las negociaciones para que la firma se acogiese a una Ley de Ayuda Especial que se estaba elaborando.

Winco: expansión sobre la base del desarrollo tecnológico

La empresa Winco surgió en 1954 como un taller dedicado a la producción de cambiadiscos y tocadiscos, y tuvo un gran proceso de expansión durante fines de los años cincuenta y principios de los sesenta. Raúl Vega y Dante Polano, sus fundadores, la convirtieron en sociedad anónima en 1958 y mantuvieron la mayoría del paquete accionario bajo su control. En ese mismo año instalaron una planta de mayores dimensiones en Ciudadela y comenzaron a estudiar posibilidades de diversificación productiva y expansión.

El contexto internacional para la producción de bienes con un alto valor agregado tecnológico era muy favorable; consecuentemente, la empresa apuntó, al menos en su primera etapa, a la permanente incorporación de tecnología y, en un corto plazo, a su desarrollo. En la nueva planta se incorporó maquinaria moderna y se realizaron acuerdos de asistencia técnica con empresas internacionales de primer nivel. En 1960 Winco firmó acuerdos con empresas norteamericanas: con V.M. Corporation que era "la mayor productora de cambiadores del mundo, por el cual nos aseguramos contar con la asistencia de su magnífico Departamento de Ingeniería; ello nos permitirá mantener la primacía técnica sobre nuestros competidores"¹⁴ y varios convenios con D.W. Onan & Sons Inc. para la línea de cambiadiscos y la fabricación de nuevos productos. En 1964 se obtuvo la licencia de Matsushita Electric Trading Co. de Japón para apoyo de estudio de grabadores de cinta magnetofónica (era la primera vez que esa firma celebraba un acuerdo de este tipo).

¹³ "Entrevista a Pedro Pavese", julio de 1973, en AHOITDT.

¹⁴ Winco, *MyB*, 1960.

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 *microinversiones* le permitieron ofertar nuevos modelos al mercado de manera prácticamente constante y así crear una nueva demanda. Esta *creación* de nuevos modelos fue una estrategia comercial destinada a incrementar las ventas, pero también permitía rescindir los contratos de licencia celebrados con anterioridad y avanzar en el mercado con un producto con identidad propia cuyas patentes serían vendidas en mercados latinoamericanos.

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; a la principal línea de producción (cambiadiscos y tocadiscos) se sumaron las de motores eléctricos, grupos electrógenos, motores para transistores, equipos especiales y máquinas herramientas para la industria automotriz y de maquinaria agrícola.

Las nuevas líneas de producción apuntalaron el crecimiento y diversificación, en donde no sólo 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 estándar de calidad y bajos costos, a tener una producción más integrada y a sustituir con producción propia aquellos productos intermedios que la empresa antes debía importar. 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.

Conjuntamente con Winco I, denominación que adquirió la planta principal de la empresa, otras dos participaban de este proceso: Winco II, la fábrica inicial situada en Ramos Mejía, y Winco III, galpón lindante a la primera. El incremento de la producción fue acompañado por un aumento de las ventas, principalmente de la línea de cambiadiscos y tocadiscos, en el mercado interno y en el externo. En 1959, la empresa comenzó a realizar exportaciones de su línea de cambiadiscos y tocadiscos hacia el mercado latinoamericano. Estas exportaciones se sostuvieron y en ocasiones se incrementaron y la conducción avanzó en ciertos acuerdos de complementación industrial con países miembros del ALALC.¹⁵ No obstante, la posibilidad de sostener un ritmo creciente de exportaciones se vio frenado por trabas reglamentarias; en otros casos, y de acuerdo a la coyuntura económica nacional, el aumento de costos y la política cambiaría generaron una modificación en los precios que no siempre favorecía, más bien perjudicaba, su posición en el mercado internacional.

Reorganización productiva y administrativa en un contexto de expansión

El crecimiento comentado, desarrollado en un lapso de tiempo muy corto, provocó fuertes problemas productivos y de gestión: la producción de los diferentes tipos de bienes se realizaba, en algunos casos, en todas las plantas al mismo tiempo y las tareas se

¹⁵ En 1969 Winco recibió un premio del Gobierno Nacional por la exportación de productos no tradicionales.

superponían entre los diversos cargos administrativos. 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. Winco II fabricaba equipos especiales y máquinas herramientas para industria automotriz y de maquinaria agrícola. Finalmente, Winco III producía grupos electrógenos y vendía parte de su producción a SIAM (con quien desde 1960 tuvo un acuerdo para atender la demanda del mercado).

Sin embargo, los planes de producción de la empresa se vieron entorpecidos por problemas propiamente productivos y también por dificultades organizacionales; rápidamente se encontró con las trabas impuestas por la falta de personal, dificultades de abastecimiento, problemas mecánicos, etc.

De todas formas, no siempre se respetó esta organización productiva, ya que ante los problemas que podían entorpecer el normal desempeño de la empresa 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.

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.

Ante el fuerte crecimiento que había tenido la empresa se evidenciaron dificultades en la organización por la saturación de tareas en los socios fundadores: Raúl Vega, presidente del directorio, se encargaba no sólo de esa función sino también del Departamento Técnico y era director de la fábrica de motores y Dante Polano (vicepresidente) era el encargado del abastecimiento y director de Winco I y responsable directo de la producción. Ambos empresarios manejaban también los asuntos laborales, el control de calidad, las relaciones con empresas proveedoras y distribuidoras y la búsqueda de mercados en el exterior. Primero se decidió contratar a un ingeniero para la Dirección Técnica y un gerente comercial para que el contador "se encargue solo de las funciones de contador."¹⁶ Estos ejemplos revelan la precariedad organizacional de la firma en su primera etapa y los tímidos avances en la conformación de una estructura gerencial más estilizada. El directorio trataba de delegar en los jefes las responsabilidades respecto de la evolución de cada sector, pero al mismo tiempo las decisiones quedaban siempre en manos de los socios fundadores, especialmente de Vega. A partir de 1960, el directorio comenzó a otorgar poderes especiales a algunos de sus miembros, se jerarquizaron actividades y se logró una mayor especialización del cuerpo;¹⁷ luego, los gerentes comenzaron a concurrir por primera vez a las reuniones de directorio presentando informes acerca de la evolución de sus respectivos sectores.

¹⁶ Winco, *LAD I*, 20 de marzo de 1959 y 16 de junio de 1959.

¹⁷ Winco, *LAD I*, 10 de octubre de 1960.

Si bien a fines de 1961 la situación de la firma era muy promisorio pocos meses después los directivos recomendaban "suma cautelada en las inversiones de activo fijo ante la iliquidez que se viene observando en plaza."¹⁸ A principios de 1962, la empresa sufrió una fuerte caída en las ventas y en abril ya acusaba los problemas derivados del plan de ajuste del gobierno nacional: la devaluación, el aumento del impuesto a las ventas y los recargos a las importaciones habían incrementado los costos de producción y generado un atraso en los pagos de *royalties* a empresas extranjeras.

Las estrategias de supervivencia fueron distintas de acuerdo a las características del producto: en el caso de la línea de cambiadiscos y tocadiscos, se decidió sustituir las importaciones de partes componentes y solicitar permisos a las licenciatarias para utilizar planos propios; en la línea de grupos electrógenos se decidió la paralización de la planta al mismo tiempo que se resolvió aumentar las horas productivas en otros artículos. Winco firmó un acuerdo con Clinton para producir motores a explosión de esa marca; ello constituía, en esencia, una diversificación obligada con el propósito de superar la fase más aguda de la crisis macroeconómica. Más tarde, como parte del acuerdo, se realizaron inversiones directas en Clinton Argentina que representaron el 95% del capital de esa firma.

Paralelamente, la empresa desarrolló un *plan de austeridad*: se vendieron maquinarias obsoletas, se intensificó el proceso sustitutivo de partes importadas y se comenzó a programar la producción a pedido. Winco II fue desactivada y su producción trasladada a Winco III. El personal tomaba las plantas durante cinco días por la demora en los pagos de salarios. En ese contexto, la empresa decidió también la paralización de la fábrica de cambiadiscos y tocadiscos. Pese a su profundidad, los directivos consideraban a la crisis como coyuntural. En rigor, mientras se paralizaban las plantas de producción también se proyectaba la expansión y se intensificaron las negociaciones tendientes a incrementar las exportaciones como alternativa a los problemas del mercado interno; esta temprana inserción *forzosa* de la empresa en los países latinoamericanos fue un importante aprendizaje de penetración que sería capitalizado más tarde.

La crisis generó que la atención de los directivos se apartara de las reformas administrativas y gerenciales; pero apenas superada aquella esos proyectos fueron retomados. En 1964 se realizó una reforma sustancial de los diferentes sectores de Fábrica I (que se había ampliado e incorporado maquinaria con los capitales obtenidos por la venta de Winco II), con una organización de tipo colegiada en la que los jefes de sección tendrían la responsabilidad conjunta de la marcha de la fábrica; en ella se establecieron cuatro sectores (Ingeniería, Herramientas, Materiales y Producción) y once departamentos, con una clara asignación de funciones y responsabilidades.¹⁹ Por su parte, en Winco III se implementó un *plan integral de inversiones* que consistía en la venta de maquinaria y la adquisición de otra más moderna, que atendiera específicamente a los requerimientos de la producción.

La expansión de la firma llevó a un crecimiento considerable de las tareas administrativas, por lo que se hizo necesario ampliar también las instalaciones, reordenar los diferentes sectores y separar las tareas administrativas de las fabriles.

¹⁸ Winco, LAD 2, 14 de febrero de 1962.

¹⁹ Winco, LAD 2, 16 junio de 1964.

La puesta en funcionamiento de las tareas de montaje de grabadores y su fabricación en serie obligó a la empresa a la reubicación de los sectores de Winco I; se reunieron las tareas de montaje y armado de los productos, se construyeron 3.000 m² para los sectores de producción de piezas y componentes de las dos plantas y la Fábrica III se dedicó al armado de grupos electrógenos y motores.²⁰ Como complemento de estas medidas, nuevamente se reorganizaron los sectores administrativos y financieros quedando establecidos cuatro departamentos (Contaduría General, Dirección Financiera, Departamento de Publicidad y Departamento de Personal). La reestructuración generó un reordenamiento del personal de la firma y comenzó a ocuparse de problemas relacionados con la planificación de ventas, *marketing*, 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.

A principios de 1966 había finalizado el proceso de reorganización y modernización administrativa. Paralelamente, la empresa había comenzado a realizar presupuestos trimestrales e informes mensuales sobre los tópicos patrimoniales y operativo-económicos para ajustar el control sobre el proceso administrativo y financiero.

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 (sea para construcciones, compra de maquinaria y materia prima o para el pago de quincenas y aguinaldos de los trabajadores), por el Banco Nación y otros privados locales "para el normal desenvolvimiento de la empresa", y por entidades internacionales como el Eximbank para la compra de bienes de capital. A partir de 1961 se generó un endeudamiento sostenido, no sólo con las entidades bancarias mencionadas sino también con el Estado (por pago de impuestos y cargas sociales) y con proveedores, que para el segundo lustro de la década del sesenta se incrementaba pero no parecía afectar la estructura financiera de la firma. Promediando esa década, las plantas se encontraban "equipadas en alto grado y con unidades modernas"²¹ y tenían capacidad suficiente para atender la demanda del mercado interno y de sus clientes del exterior; no obstante, Raúl Vega decidió una expansión aún mayor.

En 1969, Winco creó una empresa subsidiaria, Norwinco, cuya planta se instaló en la provincia de Tucumán. Este proyecto se inscribía dentro del régimen de promoción implementado por el *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."²² Winco era la tenedora de la mayoría de las acciones de la nueva compañía, de modo que los beneficios de las actividades desarrolladas en ésta quedarían reflejados en las utilidades de la empresa controlante, de manera similar a lo que SIAM había intentado realizar inicialmente con sus numerosas subsidiarias.

²⁰ Winco, *LAD* 3, 9 de septiembre de 1965.

²¹ Winco, *MyB*, 1964.

²² Winco, *MyB*, 1964.

La instalación de Norwinco permitió a la empresa madre, dentro de una política de reordenamiento industrial, el traslado de toda su producción de la línea de grabadores-reproductores de cinta y reproductores para automóviles a Tucumán. En 1973, el gobierno autorizó a Norwinco a iniciar la producción de motores y grupos electrógenos en gran escala, con el compromiso de exportar el 60% de esa producción, que representaba aproximadamente 3 millones de dólares. En la visión de los empresarios, esta operación beneficiaría a la controlante por, entre otras cosas, "las mayores necesidades de compras de los productos que les proveemos."²³ De esta forma, Norwinco diversificó su producción, mantuvo un ritmo ascendente en 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 millones de dólares, al mismo tiempo que disminuía su facturación, sin que sus gastos fijos se redujeran en igual proporción.

Junto a esta apuesta que podría considerarse esencialmente productiva, la empresa realizó inversiones en forestación que pueden pensarse como eminentemente accesorias y especulativas. En los primeros años setenta, Winco compró en la zona del Delta del Paraná alrededor de 1.300 hectáreas plantadas con eucaliptus y sauces. Evidentemente, las expectativas de rentabilidad en este rubro totalmente ajeno a la tradición empresaria 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 y una inundación 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 al exterior. El endeudamiento que produjo esta apuesta terminó por repercutir negativamente en su estructura financiera, porque no pudo recuperar el total del capital y quedó comprometida como avalista de créditos tomados por aquella firma en aproximadamente 500 mil dólares.

Desde 1971, el objetivo principal de la firma fue el fortalecimiento de su estructura financiera. A las deudas comerciales de la empresa se sumaron otras bancadas por la utilización al máximo de su capacidad de crédito (deudas que se duplicaron en tan sólo un ejercicio); aún así, Winco continuó con un ritmo ascendente en la producción y tendió a compensar la disminución de la demanda interna con las ventas 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 repercutieron seriamente sobre el sector productivo; efectivamente, la situación macroeconómica, caracterizada por altos costos de la mano de obra, un fuerte proceso inflacionario (que incrementaba los costos pero donde los controles imposibilitaban su traslado a los precios finales) y la sobrevaluación del peso (que dificultaba las exportaciones) condujo a que la empresa produjera a pérdida. Como

²³ Winco, *MyB*, 1973.

señalaron los empresarios, "las actividades [...] comenzaron a deteriorarse en forma continua y el endeudamiento se acrecentó en forma constante",²⁴ proceso que terminó, al igual que en el caso de SIAM, por subsumir la dinámica productiva a la financiera.

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

En noviembre de 1967, salió a la luz la Ley 17.507, que facultaba al PEN, 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 resueltas 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."²⁵

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. 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 firmaron convenios de *rehabilitación*. Como parte fundamental del proceso de recuperación se disponía la capitalización de deudas previsionales y fiscales y la concesión por el BIRA de grandes facilidades financieras para mejorar la capacidad productiva de las firmas.

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 BIRA 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 autorización expresa; la realización de bienes prescindibles; 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.

²⁴ Winco, *MyB*, 1974.

²⁵ Poder Ejecutivo Nacional, Ley 17.507, artículo 1ro.

La frustrada rehabilitación de SIAM

Como corolario de la 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 17.507, una ley que bien puede pensarse que fue hecha *a medida* de SIAM.²⁶ 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 millones de dólares, 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. 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. 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 saludó 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, estos créditos, superiores a los 10 millones de dólares, constituyeron para SIAM un paliativo de relativa repercusión y, según los propios dirigentes, alcanzaron para seis o siete meses.²⁷

En el camino hacia la estatización de SIAM fue clave cierta conducta empresarial, difícilmente ingenua; 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 pagó 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 garantías.

En noviembre de 1971, el Estado 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 provisionales de la Sociedad así como todo préstamo del Banco Nacional de Desarrollo (en adelante: BND, continuador del BIRA) destinado a cancelar

²⁶ "Entrevista a Pedro Pavesi", ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

²⁷ "SIAM, futuro lleno de incógnitas", *Pulso*, vol. 5, núm. 239, 10 de diciembre de 1971, p. XIII.

los pasivos que tuviera SIAM. Finalmente, el Grupo Privado votaría para integrar la mayoría del directorio a las personas que indicara el BND.²⁸ La firma del acuerdo permitió la integración inmediata del directorio de SIAM con cinco miembros propuestos por el Estado (el cuerpo se completó con dos directores que respondían al sector privado).²⁹

Los empresarios ratificaron el acuerdo en un acta complementaria; pero se resistieron a su convalidación definitiva. Ante tal situación, el Ministerio de Hacienda y Finanzas comunicó al presidente de SIAM la decisión de poner en práctica la facultad de requerir el canje de las 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 con vistas a la obtención de la mayoría accionaria propia, en capital y 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."³⁰ En suma, con el canje de las acciones preferidas por acciones ordinarias, el Estado pasó a tener el control directo de 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."³¹

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 y garantías que hubieran asumido como consecuencia del convenio de rehabilitación y del celebrado en noviembre de 1971, como así también de las obligaciones de garantía asumidas respecto a las obligaciones contraídas por SIAM y sus sociedades 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.

Winco: la rehabilitación en crisis

A pesar de las sucesivas reestructuraciones productivas tendientes a mantener los niveles de actividad Winco, la *Memoria* de 1974 resaltaba la consolidación de los desequilibrios financieros previos que conformaron un cuadro de situación difícil que repercutió principalmente en el terreno productivo. A partir de ese momento, los directivos debieron abandonar las estrategias de largo plazo y se avocaron a solucionar los problemas de urgencia, fundamentalmente vinculados al aspecto financiero.

²⁸ SIAM, *LAD* 3, 9 de noviembre de 1971.

²⁹ BND, *LAD* 3, Acta 295, noviembre de 1972, T. I, f. 4.810 y ss.

³⁰ "Asunto reservado: SIAM Di Tella Ltda.", en *BND, LAD* 3, Acta 300, mayo de 1973, Tomo I, f. 1.322.

³¹ "Convenio entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de Control", en: Archivo del Banco Nacional de Desarrollo, *Expediente SIAM*.

La inexistencia de reservas financieras para desarrollar una reestructuración que le permitiera operar en óptimas condiciones y su gran endeudamiento provocaron que la empresa comenzara a producir a pérdidas, con lo cual alejaba cada vez más la posibilidad de pasar rápidamente a una situación de equilibrio e incorporar las innovaciones necesarias para mantener su lugar en el mercado. Esto generó que en 1974 Winco se acogiera al régimen de rehabilitación. 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 normalizar el ritmo productivo.

A principios de 1975, el banco emprendió un programa de rehabilitación para la empresa; designó un veedor con amplias facultades de decisión que elaboró un plan financiero "fundado en la necesidad de preservar la fuente de trabajo y producción",³² otorgó un crédito de rehabilitación por aproximadamente 600 mil dólares. Esto le permitió a la empresa regularizar los pagos a proveedores y salarios y normalizar la producción. Los directivos suponían que con una política de austeridad y manteniéndose la demanda interna y externa se lograría la recuperación.

Pese a estos beneficios, la empresa sufrió en ese conflictivo año la acumulación de un enorme pasivo, el desabastecimiento de materias primas esenciales, el agotamiento de sus garantías que impedían la obtención de nuevos créditos, la ejecución por parte de la banca privada y la pérdida del 90% de su capital social, que motivó el retiro de la cotización de sus acciones por parte de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Este escenario, sumado a los reiterados conflictos laborales, llevó 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 "afluían alrededor de mil personas, directamente afectadas a su actividad, cuya suerte -de ser posible su rehabilitación- era un deber moral defender."³³

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 esas 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 1975, en el cual se incluían a Vega y Polano y a un representante del sector obrero. El proceso de rehabilitación 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, con el objetivo de modernizar la producción y crear nuevos bienes, 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. 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. 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. Por otra

³² Winco, *MyB*, 1975.

³³ Winco, *MyB*, 1976.

parte, el BND también denunció problemas en la presentación de los balances de Winco y Norwinco: por ejemplo, la existencia de bienes de uso contabilizados simultáneamente en ambas empresas;³⁴ este tipo de denuncias fueron constantes desde 1975. Evidentemente, se trataba de un proceso de *vaciamiento* de la empresa.

Las desprolijidades contables, el *vaciamiento* de la empresa, en el que estaba involucrado principalmente su presidente, y las contradicciones existentes entre los socios fundadores condujeron a que el BND tomara partido y excluyera a Vega del Directorio.

Crónica de una muerte anunciada: la liquidación de SIAM y Winco

Con el golpe militar de marzo de 1976, las reglas de juego propias del modelo sustitutivo fueron desechadas en favor de políticas liberales. La *privatización periférica* impulsada durante la gestión de 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.

En abril de 1976, Winco fue intervenida, aunque se mantuvo el directorio nombrado por el BND el año anterior; éste conservó sus funciones hasta septiembre de 1977 cuando volvieron a asumir 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 por el Estado. El BND acordó un crédito de refinanciación de las deudas de Winco por 1,4 millones de dólares y además incluyó un representante en el directorio, la presentación de un programa de reestructuración y racionalización, 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. Sin embargo, desde ese momento el banco asumió una política negativa respecto de la firma. El crédito otorgado permitió cierto alivio para la empresa pero la grave situación financiera no sólo que no pudo ser sorteada sino que se profundizó, fundamentalmente por la decisión de indexar la deuda previa. Esa acción del BND, seguramente promovida por una decisión política de alto nivel, fue suficiente para que Winco entrara en una situación irreversible por lo que, con la planta totalmente paralizada, en enero de 1978 el directorio de la empresa renunció.

La dirección recayó nuevamente en manos del BND, que aparentemente intentó poner en marcha la producción. Pero el contexto era particularmente desfavorable: la apertura económica permitía el ingreso masivo de bienes de consumo electrónicos.

³⁴ Norwinco, *LAD I*, 1977.

La grave crisis de Winco, la pérdida de competitividad de sus productos y el contexto macroeconómico motivaron "la disolución anticipada (de la firma) por imposibilidad de cumplir con su objeto social y encarar ordenadamente su liquidación."³⁵ En enero de 1980, el BND resolvió el cese de actividades de Winco y Norwinco, sus plantas y bienes 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 ya sin conflictos que lo entorpecieran.

La liquidación de SIAM fue aún más conflictiva. En rigor, la firma sería privatizada y liquidada después de la venta de sus principales plantas. El 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. 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 empresa: se había conformado como un grupo o complejo productivo en el transcurso de medio siglo y tenía una dimensión descomunal, en plantas operativas y dotación de personal, difícilmente comparable a la de otra firma en la Argentina. 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.

³⁵ Winco, *Libro de Actas de Asambleas*, 1980.

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 difícilmente acogedoras del Estado. En primer lugar, SIAM y 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 alcanzaron 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 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 la apuesta de SIAM en ese sentido fue mayor, el proceso estuvo condicionado por una presente crisis financiera, una estructura organizativa previa de larga data y una inercia organizacional que impidió el logro de ese objetivo. Por su parte, los intentos de racionalización de Winco no tenían rémoras derivadas de una estructura anquilosada y ocurrieron en medio de su expansión -a diferencia de SIAM-; pero en este caso la alternativa de generar una estructura organizativa adecuada, que incluyera cierta profesionalización de la conducción, fue poco coordinada y sujeta a constantes redefiniciones. Finalmente, esa experiencia no descentralizó el poder de decisión, que siempre quedó en manos de los propietarios. En definitiva, en ambos casos el salto a la gerencia tecnocrática terminó en fracaso.

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 rehabilitación de empresas; y en los dos casos los intentos de rehabilitación fueron infructuosos. Ambas empresas fueron incorporadas a dicho régimen con el objetivo de consolidar deudas previsionales y fiscales y acceder a una fuente de créditos inagotable, como parecía serlo por esos años el BND. 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 cambio 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 gran parte de su producción, con el agravante que la

empresa se encontraba fuertemente endeudada en moneda extranjera por su política expansiva en los años cincuenta y primeros sesenta.

Las conductas empresariales no divergen en esencia al momento de desencadenarse la crisis de estas empresas. En las dos empresas analizadas puede encontrarse una similitud adicional, seguramente no casual. En un punto de la expansión, el objetivo de los empresarios se transformó más en la seguridad de los ingresos que en la valorización de los activos. Aun 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. Ello se verificó en el caso de SIAM hasta iniciada su crisis a comienzos de los años sesenta y en el caso de Winco hasta los setenta.

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 a la ley de rehabilitación un convenio desligó a la familia Di Tella de la empresa y 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 Bertagni) y que implicaban un *vaciamiento* de Winco, hecho que finalmente sería denunciado por el BND 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, aunque de manera relativa, el embate liquidador durante la dictadura militar y 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 tam-

bién se trasladaría a los conductores estatales de las empresas que no atinaban más que a sostenerlas en producción, pero sin tomar una decisión definitiva, ya sea para su rescate productivo y económico o para su liquidación. La experiencia de las relaciones del Estado con SIAM y Winco, como con otras muchas empresas que cayeron bajo control del sector público, no hace más que develar el efecto de la inestabilidad del poder político. La incoherencia derivada desde la cima del poder político generaba diversos efectos negativos sobre las empresas privadas.

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 -otro eje central del modelo de acumulación- pasó a tener sólo un rol marginal.