

# EXPANSIÓN Y CRISIS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ARGENTINA. HISTORIA DE LA FÁBRICA DE VIDRIOS Y OPALINAS HURLINGHAM, 1948-1994

Marcelo Rougier  
CONICET  
Universidad de Buenos Aires (UBA)

**Resumen:** Este trabajo estudia la historia de una fábrica de vidrio plano en la Argentina; especialmente focalizamos en los problemas que la firma tuvo desde mediados de la década de 1960 y las dificultades para sortearlos exitosamente. En el desarrollo cobrarán particular importancia las circunstancias que culminaron con la “estatización” de la empresa a comienzos de los años setenta, y, posteriormente, el dilatado proceso de privatización, el cual no evitó finalmente su liquidación a comienzos de la década de 1990. En ese recorrido, nos interesa particularmente destacar tanto las estrategias de los diferentes grupos de control como los factores institucionales y macroeconómicos que inhibieron la recuperación de la empresa.

**Palabras clave:** Empresas, industria, Argentina

**Abstract:** This paper studies the history of a flat glass factory in Argentina; we focused in the problems that the company had from mid the decade of 1960 and the difficulties to draw for them successful. We emphasized the circumstances that culminated with the “estatización” of the company at the beginning of the Seventies, and, later, the expanded process of privatization will receive individual importance, which finally did not avoid its liquidation at the beginning of the decade of 1990. It particularly interests to us to emphasize so much the strategies of the different control groups like the institutional and macroeconomic factors that inhibited the recovery of the company.

**Key words:** Company, industry, Argentine

## Introducción

Este trabajo tiene por objeto estudiar el desempeño de la Fábrica de Vidrios y Revestimientos de Opalinas Hurlingham S. A. (FAVROH) desde sus orígenes en la década de 1940 hasta mediados de la década de 1990, aunque el foco

estará puesto en los avatares de la firma a partir de los años sesenta cuando tuvieron inicio las dificultades que desencadenarían su crisis de largo aliento. En este desarrollo cobrarán particular importancia las circunstancias que impidieron que la empresa sorteara esas dificultades exitosamente y que culminaron con su “estatización” y la participación de los trabajadores en la dirección a comienzos de los años setenta; posteriormente recalamos en el dilatado proceso de privatización efectivizado a mediados de los años ochenta, proceso que no evitó finalmente la liquidación de la empresa pocos años después. En ese recorrido, con el propósito de explicar la crisis final, nos interesa particularmente destacar tanto las estrategias que siguieron los diferentes grupos de control destinadas a sostener, y en algunos casos incrementar, su participación en el mercado como aquellas decisiones empresariales y gubernamentales que inhibieron esa posibilidad, sin descuidar el contexto institucional, las definiciones de política económica y la evolución macroeconómica. Adicionalmente, el estudio aporta información sobre las características y evolución de la producción de vidrio plano en la Argentina, un sector descuidado por los analistas de la historia industrial.

## 1. El mercado de vidrio plano en la Argentina

La producción local de vidrio plano era inexistente hasta 1938 momento en que capitales extranjeros instalaron en Lavallol, en el conurbano bonaerense, Vidriería Argentina S. A. (VASA) con el propósito de producir vidrios planos bajo el sistema Fourcault<sup>1</sup>. Fundada por el ingeniero Rochaix y Antonio Valiño, VASA estaba controlada por Pilkington Brothers Ltd., la más grande y antigua empresa británica productora de vidrios planos; también tenía en pequeña proporción capitales belgas (Glaverbel S. A.) y franceses (Boussois-Souchon-Neuvesel), además de la participación del fabricante local de botellas León Rigolleau.

La firma comenzó a incrementar rápidamente su participación en la oferta total, aun cuando pesaban ciertas restricciones para obtener el insumo estratégico, la soda solvay. Para 1942 la producción de esa sola empresa comenzó a superar las importaciones; a partir de entonces y con la excepción de los tres primeros años del gobierno peronista, la fabricación doméstica superó holgadamente al vidrio proveniente del exterior. Un informe destacaba hacia 1959 que “la producción de vidrios para construcción es efectuada casi exclusivamente por una gran empresa, formada con capital internacional, cuya capacidad de producción escasamente cubre la demanda”<sup>2</sup>. En la segunda mitad de los años

---

1. La producción de vidrio plano se desarrolló a lo largo del siglo XX fundamentalmente a través de tres métodos o sistemas: Fourcault, Pittsburgn y Pilkington (o “Float”), todos completamente mecanizados y de proceso continuo.

2. *La industrialización y el ahorro de divisas en la Argentina*, Buenos Aires: Oficina de Estudios para la Colaboración Económica Internacional (OECEI), FIAT, 1959, p. 118.

cincuenta comenzó a operar en el mismo rubro FAVROH que permitiría completar el proceso sustitutivo. Ambas industrias poseían en conjunto tres hornos que operaban bajo el sistema Fourcault; a fines de 1964 VASA transformó uno de ellos e incorporó el sistema Pittsburgh con el que logró obtener un vidrio grueso que tornó prácticamente innecesaria la importación de vidrios de espesor. En consecuencia, la producción de dos establecimientos cubría prácticamente todas las necesidades internas en calidades, espesores y medidas que el mercado local demandaba (vidrios transparentes, translúcidos y gris en diferentes variedades) y también abastecía a otras industrias con vidrios templados de mayor resistencia. La importación residual se limitaba a vidrios planos pulidos y vidrios gruesos de color (Petracca, 1976: 351).

En el transcurso de los años sesenta la industria argentina del vidrio plano, representada por las dos empresas mencionadas, era tecnológicamente la más avanzada de América Latina y había comenzado a exportar sus productos a algunos países vecinos, pero ese mercado externo era extremadamente pequeño. Las estimaciones realizadas por ese entonces preveían un incremento importante de las exportaciones y un consumo de vidrio plano en el mercado interno de 14 millones de m<sup>2</sup> para 1975 (Pastore y de Pablo, 1965).

## 2. Los primeros años de Opalinas Hurlingham

Fábrica Argentina de Vidrios y Revestimientos de Opalinas Hurlingham fue fundada en 1948 con el aporte de capital de Isaac Binder, Carlos Bullrich y José Carreras quienes con un pequeño grupo de siete personas más cubrían todas las áreas técnico-ejecutivas, administrativas y comerciales de la empresa<sup>3</sup>. Opalinas, como se nombraba de manera abreviada a la firma, se instaló en la ciudad de Hurlingham en la zona oeste, a unos veinte kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. Se mantuvo como sociedad de responsabilidad limitada hasta 1954, cuando se transformó en sociedad anónima. La empresa producía hasta esa fecha en dos pequeñas plantas exclusivamente azulejos de opalina y compartía esa actividad con un número reducido de firmas que en los años cuarenta y primeros cincuenta sustituyeron las importaciones cubriendo las necesidades de la demanda interna. La producción de la empresa era irregular inicialmente, pero pronto se transformaría en líder en ese rubro en el país, con el 60% del mercado.

En el transcurso de la primera mitad de los años cincuenta la empresa mejoró su capacidad operativa a través de la incorporación de nuevas tecnologías y la racionalización de su proceso productivo (se concentró la producción en una sola planta de tipo continuo) y contó para ello con amplio apoyo crediticio del Banco Industrial (BIRA). Como resultado del proceso de racionalización, la producción de opalina en 1951 alcanzaba a 90.000 m<sup>2</sup> mensuales ocupando

---

3. En diciembre del año siguiente el Banco Industrial concedió a la firma un crédito a largo plazo por unos 100.000 dólares destinado a ampliar las instalaciones y comprar nuevas máquinas. Archivo del Banco Nacional de Desarrollo (en adelante ABND), Legajo 11.150.

700 obreros, mientras que en 1954 esa producción alcanzó los 150.000 m<sup>2</sup> mensuales con la mitad de la dotación de personal, lo que le permitió incrementar la competitividad en el mercado, dominado hasta entonces por Vicri S. A., una firma instalada también en el conurbano oeste de Buenos Aires.

El proceso de integración industrial y diversificación productiva se aceleró en la segunda mitad de los años cincuenta y acompañaría las buenas perspectivas de la economía nacional que abrían las políticas “desarrollistas” y las aún más optimistas derivadas de los planes de construcción de viviendas que se diseñaban desde el gobierno. Hacia 1956 la empresa hizo una apuesta mayor: incorporó un horno Fourcault y las maquinarias necesarias para iniciar la producción de vidrios planos con el propósito de cubrir la demanda local, atendida de manera insuficiente hasta ese momento por VASA; el BIRA fue el encargado de financiar con créditos a largo plazo la adquisición de los activos fijos necesarios para el nuevo proceso productivo, y la empresa debió sacrificar los rendimientos obtenidos en la producción de opalinas para financiar las pérdidas que implicó inicialmente el proceso de aprendizaje y adaptación en el nuevo rubro.

Los planes de expansión incluyeron la instalación de plantas para la fabricación de espuma de vidrio, vidrios de seguridad y triples, el pulido de vidrios para fabricar cristales y el pulido de opalinas, para lo cual la empresa adquirió un terreno cercano a la planta industrial. En buena medida esta expansión se asociaba a la demanda potencial que se preveía surgiría de la realización de los planes de vivienda oficiales y de la instalación de numerosas empresas automotrices en el país de acuerdo a las políticas de promoción de ese sector que encaraba el gobierno en aquellos años<sup>4</sup>.

En 1960 Opalinas Hurlingham quedó bajo el control de León Moguilevsky, comenzó a cotizar sus acciones en bolsa y dispuso la elevación de su capital de 90 a 180 millones de pesos (unos dos millones de dólares)<sup>5</sup>. Parte de esa emisión (55 millones de pesos) fue utilizada para adquirir el paquete de acciones mayoritario de Vicri S. A., productora de azulejos de opalina, con lo cual pasó a tener el control absoluto del mercado de ese tipo de revestimientos. Para ese entonces, la capacidad de producción se ubicó en torno a los 200.000 m<sup>2</sup> mensuales de opalinas e igual cantidad de vidrios laminados y 170.000 m<sup>2</sup> de vidrios transparentes, en tanto que utilizaba para esa ampliada producción 570 obreros en total. La empresa se mostraba muy exitosa; las ventas se incrementaban mes a mes y en el ejercicio cerrado en diciembre de 1960 las utilidades representaron casi el 40% de su capital y permitieron repartir un dividendo del 35% en acciones. En 1961 la empresa volvió a tener un muy buen desempeño y otorgó dividendos del 27% también en acciones.

---

4. El gobierno de Frondizi había autorizado radicaciones de capital a VASA, que motivaron recursos administrativos y judiciales por parte de Opalinas con el propósito de obtener también apoyo especial para sus proyectos productivos, pero estos no prosperaron.

5. FAVROH SAIC. Asamblea General Extraordinaria, 31 de octubre de 1960.

### 3. Hacia la crisis empresaria

Las previsiones optimistas, cristalizadas en la apuesta a la inversión y diversificación de la producción, chocaron prontamente con el pesimismo contagioso de los empresarios industriales frente a la crisis iniciada en 1962. En abril de ese año, con el derrocamiento del presidente Arturo Frondizi, se encararon políticas cambiarias, monetarias y fiscales ortodoxas. Esas políticas tuvieron graves consecuencias sobre el sector productivo, en especial sobre las manufacturas que cayeron 5,5% en 1962 y 4,0% en 1963, luego de haber crecido a un ritmo cercano al 10% anual en el bienio anterior. La crisis, importante ya por la caída de la demanda, tenía mucha mayor significación si se consideraban las inversiones en activo fijo que las empresas industriales habían realizado en 1960 y 1961. De hecho, la capacidad ociosa del sector era superior al 56% en promedio y superaba el 70% en la fabricación de máquinas herramientas, por ejemplo. La caída de la producción y de las ventas afectó fuertemente la situación financiera de las empresas industriales, agravada por la devaluación de 1962 dado que muchas se habían endeudado de manera importante en el exterior durante el auge de 1960-1961.

Por otra parte, la escasez de liquidez provocó que muchas empresas recurriesen al crédito comercial y a la distribución de dividendos en acciones; pero ello no fue suficiente. La reducción de la demanda efectiva agravó las necesidades de capital de trabajo de las industrias e incidió directamente en su nivel de producción, impidiendo la utilización plena de la mayor capacidad de elaboración lograda a través de su reequipamiento anterior. Recién en el segundo trimestre de 1963 comenzaría una pequeña reactivación general que *vis a vis* con la normalización institucional mejoró las expectativas empresarias y produjo una reacción positiva del sector manufacturero. Las devaluaciones y las políticas monetarias restrictivas aplicadas afectaron profundamente a Opalinas Hurlingham en tanto había tomado créditos locales y en moneda extranjera para financiar su planta de vidrios, que no encontraba demanda para su producción. A partir de abril de 1962 el Banco Industrial debió acordar sucesivas esperas para el pago de las obligaciones contraídas por la empresa y préstamos extraordinarios dentro del régimen de redescuento de emergencia dispuesto por el Banco Central. El ejercicio cerrado en diciembre de ese año arrojó pérdidas considerables que fueron enjugadas totalmente con parte del saldo del revalúo contable establecido por la Ley 15.272. La misma operación se realizó en el ejercicio siguiente con el remanente de ese saldo<sup>6</sup>.

Pero las pérdidas no pudieron extinguirse contablemente en 1964 mientras que la empresa entró en mora con el Banco Industrial, que había avalado y financiado la ampliación de sus actividades y la mayor parte de las inversiones en activo fijo en los años anteriores a la crisis. Esas obligaciones vencidas suma-

---

6. FAVROH S. A., Acta de Asamblea 16, 24 de mayo de 1963.

ban, hacia 1965, 30 millones de pesos (unos 200.000 dólares). La persistencia de resultados operativos negativos terminó por afectar las finanzas de la sociedad y dio lugar al inicio de un círculo vicioso: la reducción del capital de trabajo traía como consecuencia un incremento de los costos financieros, dificultades para sostener los pagos a los proveedores y problemas en alcanzar un abastecimiento normal de los insumos necesarios para el proceso productivo.

Según los empresarios, la causa principal de la escasa capacidad productiva de Opalinas estaba determinada por la no concreción de los planes de construcción de viviendas proyectados. La capacidad ociosa en la producción de vidrios planos era del 40% para 1964, producto de la recesión importante que afectaba a las empresas constructoras (Spinelli, 1965). En este sentido, la recuperación de la actividad industrial que se verificó a partir de la segunda mitad de 1963 no alcanzó a la producción de vidrios planos, dada su estrecha vinculación con el mercado de la construcción que permaneció retraído. Sólo hacia 1965 las ventas de Opalinas Hurlingham se recuperaron y permitieron revertir el signo negativo de los últimos ejercicios, aunque levemente. La fuerte carga financiera condicionaba los resultados de la empresa y los rendimientos no mejoraron en 1966; la utilidad final de ese último ejercicio fue aún inferior a la obtenida en años anteriores, determinada por la continuidad de la recesión en el rubro de la construcción<sup>7</sup>.

Los empresarios estimaban que de cumplirse los planes oficiales de viviendas, ya largamente demorados, se generarían las condiciones para que la empresa aprovechara la totalidad de su capacidad instalada “en una producción constante y sostenida”; ello resultaba clave para mejorar los resultados y lograr la “descongestión” financiera<sup>8</sup>. Las perspectivas de solución a los problemas que afrontaba la empresa eran sostenidas también por los informes contables y de ingeniería del Banco Industrial. En ellos se destacaba que hacia 1966 la producción de la planta de Hurlingham, orientada hacia el vidrio plano, funcionaba plenamente, en tanto que la producción de opalina que realizaba en la planta de Vicri en Caseros utilizaba sólo el 60% de su capacidad. Este rubro era el menos promisorio ya que la demanda de revestimiento de opalina era declinante en la medida en que el producto caía en desuso por la aparición de nuevos sustitutos –en particular la irrupción de los productos de Cerámica San Lorenzo S. A.– y los cambios en los gustos de los consumidores. Sólo los planes de construcción de viviendas populares ejecutados por el gobierno podían revertir la situación.

En suma, la situación patrimonial-financiera de la empresa era comprometida y los resultados positivos eran de escasa significación; de todos modos, si bien las proyecciones inmediatas eran inciertas, los empresarios y aquellos funcionarios estatales involucrados en el seguimiento de la firma consideraban que la evolución podía tornarse favorable de concretarse una reactivación del

---

7. Como parámetro, la construcción de viviendas en 1966 no llegaba al 40% de lo realizado dos décadas antes en el promedio anual del quinquenio 1946-1950, aunque estos fueron años excepcionales.

8. FAVROH S. A. Memoria y Balance, 1965.

mercado de la construcción como consecuencia de las medidas anunciadas por el nuevo gobierno militar.

El gobierno de la llamada Revolución Argentina, liderado por el general Juan Onganía, impulsó el desarrollo de obras de infraestructura como parte del proyecto “eficientista” diseñado por Adalbert Krieger Vasena al frente del Ministerio de Economía. Pero las prioridades no estaban puestas en la construcción de viviendas masivas cuyo déficit, se estimaba, alcanzaba los dos millones de unidades. En consecuencia, la reactivación esperada no tuvo lugar en el transcurso del trienio 1967-1969 y las ventas de la empresa incluso cayeron en valores constantes respecto a años anteriores. La situación financiera tampoco mejoró, en parte porque las políticas restrictivas de crédito impuestas por el Banco Industrial en 1967 inhibieron la posibilidad de obtener fondos para la operatoria normal de la firma, cuya deuda en mora aún estaba pendiente de “arreglo”; las pérdidas de la empresa fueron disimuladas con un artilugio contable a través del revalúo de bienes inmuebles, mientras acumulaba deudas impositivas y provisionales a la espera de una moratoria o condonación<sup>9</sup>.

Apenas informados de la promulgación de la Ley 17.507, llamada ley de rehabilitación, los empresarios iniciaron trámites y gestiones para encuadrarse dentro de los beneficios que ofrecía esa reglamentación, básicamente la consolidación de pasivos fiscales y previsionales de aquellas firmas en problemas, que además podían ser eximidas total o parcialmente del pago de intereses, recargos y multas por mora en el cumplimiento de aquellas obligaciones (Rougier, 2007). El tratamiento de excepción de deudas provisionales y fiscales era de gran trascendencia para Opalinas, en tanto representaban para ese entonces más del 50% del total de su pasivo.

Mientras se discutían esas alternativas y avanzaban los trámites burocráticos para incorporar a Opalinas al régimen de “rehabilitación”, los empresarios decidieron reestructurar las plantas y racionalizar el proceso productivo previendo una escala menor de actividades y de ese modo eliminar buena parte de los costos fijos que soportaban por el mantenimiento de capacidad ociosa. La medida adquirió dimensiones notables; el personal fue reducido en un 40% y se modificó por completo el régimen operativo de las plantas, tanto de opalina como de vidrio plano. La realización de bienes de uso escasamente utilizados se complementó con la venta del paquete accionario de Vicri S. A., con el fin de convertir inversiones y créditos inmovilizados en capital de trabajo para reforzar la estructura financiera de la firma. Paralelamente, los empresarios se abocaron al estudio de nuevas líneas de producción e introdujeron ciertas mejoras técnicas tendientes a diversificar la oferta y, en consecuencia, a aumentar la magnitud de las ventas<sup>10</sup>. Este proceso de racionalización era seguramente parte de las condiciones previas que las autoridades nacionales exigían para la incorporación plena de Opalinas a los beneficios de la ley de rehabilitación.

---

9. FAVROH S. A. Acta de Asamblea n° 21, 24 de mayo de 1968.

10. FAVROH S. A. Memoria y Balance, 1967 y 1968.



#### 4. Opalinas en “rehabilitación”

Las intimaciones del BIRA (transformado en 1970 en Banco Nacional de Desarrollo, conocido por las siglas BND) para que la empresa atendiese sus deudas en mora dejaron de realizarse al momento de iniciadas las gestiones para incorporarla a los beneficios de la Ley 17.507; incluso esa institución acordó a Opalinas un préstamo para el pago de jornales atrasados y evitar un conflicto con su personal. Este crédito debía considerarse un anticipo de los que se le otorgarían con la incorporación formal al régimen de ayuda especial<sup>11</sup>. La empresa fue incorporada formalmente en noviembre de 1970 y consolidó deudas provisionales y fiscales vencidas, que debía abonar en un plazo de quince años a través de 144 cuotas de amortización mensuales a partir de 1973 quedando eximida de los intereses y multas por mora<sup>12</sup>.

Opalinas solicitó 185 millones de pesos (aproximadamente 530.000 dólares) en octubre de 1969 para encarar su rehabilitación “integral”; no obstante, pese a la reiteración del pedido en varias oportunidades la solicitud fue archivada por el BND un par de años después. La entidad se limitó a otorgar en forma gradual unos pocos créditos seguramente condicionada por la disponibilidad de recursos que entregaba efectivamente el BCRA y que debía dosificar entre numerosas empresas. No obstante, también debe considerarse cierta “desconfianza” de las autoridades nacionales ya que la empresa pronto no cumplió con los compromisos de pagos por deudas fiscales establecidos en el convenio de rehabilitación, y del BND respecto a la conducción empresarial y las maniobras contables; de hecho, a fines de 1971 la Bolsa de Comercio de Buenos Aires canceló la autorización para cotizar acciones de la empresa por infracción a las normas de presentación del balance y no haber comunicado la realidad de su delicada situación financiera.

En el bienio 1970-1971 las ventas continuaron dentro del relativo patrón de estancamiento que había caracterizado al lustro anterior, si bien las exportaciones mantuvieron una *performance* positiva aunque poco significativa durante estos años. La construcción de hogares impulsada por los planes de Viviendas Económicas Argentinas y los de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires (que expresamente especificaban el uso de azulejos de opalinas) se incrementó levemente en el primer año y luego declinó de manera constante. Los empresarios destacaban que “el proceso acelerado de la inflación de los costos a un ritmo superior a las posibilidades de trasladar dichos aumentos a los precios, comprimidos éstos por las necesidades financieras de la Sociedad y la situación restrictiva del mercado, vuelven a determinar que todo el esfuerzo operativo no alcance a superar el régimen de pérdidas que viene soportando la Sociedad”<sup>13</sup>. La situación se agravó en 1972. En agosto, el Órgano de Control

---

11. BND, Libro de Actas del Directorio, Acta n° 1.721, 9 de abril de 1970.

12. Poder Ejecutivo Nacional (PEN), Decreto 1.049 del 4 de noviembre de 1970.

13. FAVROH S. A. Memoria y Balance, 1971.



de la Ley 17.507 intimó a la empresa a cumplir con las cláusulas del convenio, caso contrario se declararían la caducidad de ese acuerdo. Por su parte, la Bolsa destacaba a fines de año que “la situación económica y financiera de la empresa se deteriora aceleradamente siendo hechos reveladores de la misma el no cumplimiento de sus obligaciones previsionales y fiscales como medio de financiamiento de su propio proceso productivo, la posibilidad de que el estado corte el suministro de combustible por falta de cumplimiento de un convenio de pagos (...) y la imposibilidad de contar con el nivel adecuado de técnicos que requiere tal tipo de industria”<sup>14</sup>.

Dadas las circunstancias, las alternativas no parecían ser numerosas. El antecedente de los convenios celebrados con SIAM a fines de 1971 planteaba la posibilidad de que el Estado tomara el control de la empresa sin que dejara de ser una sociedad privada<sup>15</sup>. Los empresarios iniciaron gestiones ante el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Bienestar Social para “solventar ante su angustiosa situación, el mantenimiento de nuestra sociedad como fuente permanente de trabajo y como industria de interés nacional y social”. Esas gestiones permitieron obtener fondos para los compromisos más urgentes, en especial para regularizar el pago de los sueldos y jornales del personal, y abrieron la posibilidad de transformación jurídica de la firma en sociedad con mayoría estatal mediante la capitalización de los créditos a favor del Estado<sup>16</sup>.

En enero de 1973 el Ministerio de Bienestar Social otorgó a la empresa un préstamo de \$ 700.000 (60.000 dólares) para ser utilizado en el pago de sueldos y jornales principalmente, y el resto para abonar el pago de combustibles a Gas del Estado. A cambio el directorio se comprometió a suscribir e integrar por ese monto acciones ordinarias, que entregó como garantía más un paquete adicional de acciones por igual valor<sup>17</sup>. Ese préstamo debía ser reintegrado mediante el rescate de las acciones en diez cuotas mensuales; si el pago no se efectuaba el Ministerio de Bienestar Social podía solicitar el total adeudado o quedarse con la totalidad del paquete no rescatado, hecho que finalmente sucedió<sup>18</sup>.

La Asamblea General Extraordinaria del 15 de enero de 1973 decidió expresamente la prórroga de la sociedad, cuya supervivencia legal estaba amenazada por las consecuencias de la resolución de la Comisión Nacional de Valores comentada. En ese cónclave Moguilevsky señaló que para asegurar una solución definitiva el Estado debía intervenir la empresa y asegurar la continuidad “de su proceso productivo; teniendo en cuenta la asistencia financiera que se ha venido recibiendo de dicho sector y con el fin de facilitar todo evento que con-

---

14. Comisión Nacional de Valores, Acuerdo n° 1.694, 6 de octubre de 1972.

15. Sobre la estatización de SIAM véase Rougier y Schvarzer (2006).

16. FAVROH S. A. Memoria y Balance, 1972.

17. La suscripción de acciones era parte de un acuerdo que permitía al grupo mayoritario de control asegurarse más del 50% del capital en la asamblea siguiente, que decidiría la continuidad bajo control estatal de la empresa.

18. PEN, Ministerio de Bienestar Social, Resolución n° 16, 9 de enero de 1973.

duzca al logro del cometido propuesto”<sup>19</sup>. En ese dramático contexto de arduas negociaciones donde se dilucidaba si la firma seguiría o no en operaciones, falleció su presidente, León Moguilevsky, un vacío que pronto se llenaría con funcionarios estatales.

## 5. Opalinas bajo control estatal

Una nueva asamblea realizada el 30 de marzo de 1973 resolvió por unanimidad, dada la “voluntad expresada de los miembros del Gabinete Nacional y de las Secretarías de la Presidencia de la Nación”, la transformación de Opalinas Hurlingham en sociedad anónima con mayoría estatal. También en esa oportunidad se aprobó el aumento del capital social de la empresa de 5,6 millones de pesos a 30 millones de pesos a través de la capitalización por parte del Estado Nacional de las deudas de previsión social e impositivas<sup>20</sup>.

Dos días antes de que el presidente de facto Agustín Lanusse entregara el mando a su sucesor peronista Héctor Cámpora, el gobierno promulgó la ley 20.474 que estipulaba la cogestión entre el Estado, los trabajadores y el sector privado luego de la capitalización de las deudas que Opalinas mantenía con el Estado. En la normativa se reconocía que los créditos de rehabilitación no habían sido suficientes y que ello, en definitiva, “había agravado la crisis y arriesgado su continuidad como importante fuente trabajo”; esta preocupación se completaba con otra, expresada con cierta sutileza: se trataba de mantener en el mercado “la única presencia competitiva de la otra productora de su línea principal, pero que constituye empresa filial de una casa matriz no precisamente de capitales nacionales”<sup>21</sup>.

La ley fue impulsada por el Ministerio de Trabajo, quien acercó a los propietarios y dirigentes obreros en pos de mantener la fuente de trabajo. Según la Ley, la incorporación de trabajadores en el directorio constituía un “auténtico acto Gubernativo Revolucionario”. Y agregaba: “no puede dejar de señalarse que esta modalidad aun en su ejercicio cauteloso y limitado, va constituyendo la tendencia sin retroceso a una armónica convivencia en el campo laboral y así lo demuestran las experiencias realizadas en todo el mundo en países donde se avanza en desarrollo, progreso y bienestar y corroboran modernas corrientes de conducción empresaria que confirman las bondades del sistema cuando funciona idóneamente”. Finalmente, la ley dejaba claramente expresado que las futuras autoridades peronistas podían revisar lo estipulado y aprovecharlo para “realizaciones de mayor dimensión en sus alcances”. De este modo, el Estado no sólo tomaba el control mayoritario de la empresa sino que se introducía en la experiencia de la cogestión, sobre la que no existían antecedentes con la excepción de algunos servicios públicos y bancos oficiales.

---

19. FAVROH S. A. Acta de Asamblea n° 26, 15 de enero de 1973.

20. FAVROH S. A. Acta de Asamblea n° 29, 30 de marzo de 1973.

21. PEN, Ley 20.474, 11 de junio de 1973.

Con la capitalización de las deudas, la participación estatal en la empresa ascendió al 94,7% del capital social y sólo uno de los ocho miembros del directorio representaba al capital privado. El directorio reflejó la diversidad de actores que conducirían en más los destinos de la empresa: el presidente y el vice de la firma fueron designados a propuesta del Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Bienestar Social. Los dos directores titulares a propuesta de la Secretaría General de la Presidencia y del BND. En tanto que el Director Delegado Ejecutivo fue designado por el capital privado y el director Secretario por el Sindicato de la Industria del Vidrio y Afines<sup>22</sup>. Un decreto reglamentario posterior del nuevo gobierno peronista ratificó lo actuado, aprobó los Estatutos Sociales e impuso al directorio la obligación de formular un plan integral de rehabilitación; el BND sería el organismo tenedor-depositario del paquete de acciones correspondiente al Estado y el encargado de conceder los créditos para lograr su definitivo “encauzamiento industrial” de la sociedad<sup>23</sup>.

Las nuevas autoridades puestas en funciones en junio de ese año se encontraron con un panorama “desolador”. Desde el punto de vista administrativo el “desorden era significativo” e impedía una adecuada información acerca de variables claves de la empresa. No existían departamentos de Programación y Control de Calidad, Planeamiento, etc. que debieron crearse en las nuevas circunstancias. En el aspecto productivo también el deterioro de la firma era notorio; los dos hornos que poseía, uno destinado a la fabricación de opalina y readapatado para producir vidrio laminado (“fantasía”) y el otro destinado a la fabricación de vidrio plano funcionaban mal. Dado el estado de deterioro, el primero debió ser paralizado. La mano ociosa resultante fue absorbida por la empresa “en cumplimiento de uno de los mandatos del nuevo Directorio que era la conservación de las fuentes de trabajo”<sup>24</sup>. El horno de fabricación de vidrio plano, por su parte, también funcionaba precariamente e impedía la calidad y sobre todo la regularidad de la producción; este horno también fue paralizado en agosto. Finalmente, las condiciones edilicias en general se encontraban en un estado calamitoso. Los costos de las reparaciones imprescindibles en los depósitos y plantas alcanzaron cerca de 100.000 dólares.

Si el problema tecnológico y productivo era importante, también lo eran las dificultades de la empresa en su faz financiera: “sin crédito bancario, sin crédito particular, adquiriendo, no a quien vendía mejor, sino simplemente a quién vendía, y vendiendo su producción no a quién compraba mejor, sino simplemente a quien tenía potencial económico para socorrer a la empresa en sus innumerables urgencias”<sup>25</sup>. En consecuencia, la administración estatal se abocó a rehabi-

---

22. En la asamblea extraordinaria del 26 de abril de 1974 se resolvió la reducción del capital suscripto por la parte privada y el aumento del capital por capitalización de deudas con organismos estatales. ABND, Expediente 195.217, cpo. 12: “Licitación y venta del paquete accionario de FAVROH S. A.”.

23. PEN, Decreto 4.888, Boletín Oficial, 19 de junio de 1973.

24. FAVROH S. A. Memoria y Balance, 1973.

25. FAVROH S. A. Memoria y Balance, 1973.

litar el crédito perdido y a encarar “una profunda revolución” en los métodos de comercialización cuotificando las ventas (dado que los requerimientos superaban la producción) y reemplazando las “enormes e irracionales” financiaciones anteriores por una venta de 80% de contado. La anterior política de distribución (hasta entonces llevada a cabo por un número muy pequeño de distribuidores) fue abandonada en pos de la comercialización directa y de un número amplio de distribuidores. También se hicieron gestiones en Brasil, Ecuador y Costa Rica con buenos resultados, aunque sujetas a las limitaciones productivas que aún mantenía la empresa y cada vez más condicionado por el atraso del tipo de cambio.

Paralelamente, la nueva gestión revirtió lo que consideraban la “tónica habitual de la administración anterior”: sostener deudas por salarios y cargas sociales. Gracias a créditos que concedió el BND se regularizaron esos pagos por “primera vez en largos años de vida empresaria”. Estos costosos reajustes indispensables explicaban buena parte de los resultados negativos del ejercicio cerrado en 1973, en los que incidía también el incremento de los costos laborales por la política del gobierno y en particular de los precios de su principal insumo importado, la soda solvay, como consecuencia de los profundos cambios de precios relativos que se abrieron en la economía mundial a partir de la denominada “crisis del petróleo”. No obstante, pese a los magros resultados, las autoridades destacaban que las transformaciones llevadas a cabo en las diferentes dimensiones constituían la “plataforma de lanzamiento de una empresa nacional próspera” que se esperaba cumpliera a través de una política de expansión. Se preveía para 1974 un aumento de 80% de la producción de vidrio transparente con el agregado de una cuarta máquina y una mejora de la calidad del vidrio que permitiría también acceder a mercados vedados como el de la industria automotriz, de notable expansión en esa coyuntura o el de espejos. Para una segunda etapa se preveía agregar dos máquinas más (seis en total, la máxima posibilidad para el horno Fourcault).

La primera etapa del plan se cumplió a fines de 1974 cuando la empresa puso en funcionamiento la planta de vidrio laminado lo que permitió la ocupación en tareas productivas de la mano de obra ociosa y la integración de la línea con el vidrio fantasía, hasta entonces solo cubierta en el mercado por VASA, y se agregó una cuarta máquina al horno Fourcault. En rigor la respuesta productiva fue prácticamente inmediata una vez resueltos los principales problemas destacados por las nuevas autoridades: la producción pasó de 128.000 m<sup>2</sup> mensuales promedio en 1972 a 152.000 m<sup>2</sup> a fines de 1973, y a 182.000 a fines de 1974 sin grandes inversiones adicionales y se amplió considerablemente el stock mínimo de trabajo, antes prácticamente inexistente.

El año 1974 arrojó también pérdidas, aunque menores que en ejercicios anteriores debido a las buenas perspectivas productivas; ello dio lugar a una apuesta mayor, inicialmente no considerada. Los funcionarios estatales concluyeron que no bastaba con realizar mejoras o incorporar nuevas máquinas, y que insistir en una “tecnología de principios de siglo” no iba a dar soluciones de fondo al proble-

ma de rentabilidad; para ello era necesario proceder a incorporar nuevos equipos con la mejor tecnología disponible a nivel mundial. Con este propósito se enviaron misiones a Japón y los Estados Unidos para entablar gestiones con PPG Industries y Asahi Glass Company, que sellaron la decisión de instalar un horno con tres máquinas estiradoras bajo el sistema Pittsburgh, que permitiría incrementar la producción a 390.000 m<sup>2</sup> mensuales con una mayor calidad y una disminución de los costos por una menor utilización de ciertos insumos críticos. Estas inversiones suponían un nuevo organigrama funcional y la conformación de un staff gerencial básico capaz de administrar con efectividad la nueva etapa.

Paralelamente se entablaron conversaciones con las autoridades económicas locales, “dado lo importante de la inversión que la misma implicaba y que, como surge claramente de la simple lectura del balance, solo puede acometerse con el crédito oficial”. El ministro de Economía, José Gelbard consintió la operación, ratificada luego por Alfredo Gómez Morales, su sucesor<sup>26</sup>. Durante el transcurso de 1975, la dirección se abocó a la sustanciación del demorado plan de rehabilitación integral. Paralelamente se firmaron los convenios de transferencia de tecnología con las firmas Ashi Glass Co. de Japón para la modernización de las instalaciones y con PPG Industries e Estados Unidos para la instalación de una nueva planta industrial; estos convenios se encontraban a fines de año en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial a la espera de su aprobación definitiva<sup>27</sup>. No obstante, la primera etapa del plan, la remodelación y modernización de la planta se encontraba en plena instrumentación. Las condiciones políticas y económicas de ese año no parecieron repercutir tan negativamente en el desempeño empresario. Sin duda en ello repercutió la participación de los trabajadores en la dirección de la empresa; en efecto, a pesar del “rodrigazo” y de la fuerte conflictividad laboral que desencadenó, la empresa no registró huelgas y el índice de ausentismo que según funcionarios de gobierno se ubicaba entre el 20 y 30% para 1975 fue en Opalinas prácticamente nulo (1,8%) (Rougier y Fiszbein, 2006: 92)<sup>28</sup>.

Por otra parte, el aumento de los costos internos y de los insumos importados y locales como los productos minerales, que tenían precios liberados en tanto el vidrio estaba sujeto al régimen de control de precios máximos, afectaron la rentabilidad de la empresa, castigada además por la recesión que afectó a la economía; pero, significativamente, la política de “precios rentables” dispuesta por la secretaría de Comercio a partir del tercer trimestre de 1975 permitió revertir por vez primera luego de años los resultados negativos y que la relación

---

26. La ratificación por parte de Alfredo Gómez Morales del plan de inversión de Opalinas, en un contexto de ajuste fiscal que pregonaba el nuevo ministro, debe entenderse por el fuerte peso político del Ministerio de Bienestar Social, poseedor de una parte mayoritaria del capital de la firma, a cargo del por entonces influyente José López Rega.

27. Las gestiones de Opalinas con PPG se dilataron en parte porque el INTI debía ajustar el contrato a la Ley de Transferencia de Tecnología, que era objetada por la firma extranjera.

28. Sin duda en ello debió incidir el hecho de que la firma estuviese bajo jurisdicción de López Rega, quién apoyaba las medidas de ajuste del ministro de Economía Celestino Rodrigo.

entre Activo corriente y Pasivo corriente mejorase ostensiblemente hacia fin de año, aun cuando pesasen fuertemente las cargas financieras de viejas deudas que no habían sido capitalizadas por el sector público (como era el caso de las deudas con Gas del Estado)<sup>29</sup>.

El proyecto de rehabilitación definitivo fue presentado al BND y a la Secretaría de Desarrollo Industrial en enero de 1976. En ese documento se aseveraba que de aprobarse el plan en el lapso de diez años se lograría transformar una empresa “estructuralmente deficitaria y en crítica situación financiera, en una industria pilar de la economía nacional con altos rendimientos económicos”<sup>30</sup>. Poco tiempo antes del golpe militar, el PEN declaró de interés nacional las inversiones que la empresa realizaría para la reparación de instalaciones y la reconstitución de su capital de trabajo y avaló con fondos del Tesoro Nacional las operaciones crediticias que por casi 100 millones de pesos había resuelto el BND en noviembre de 1975<sup>31</sup>.

## 6. La “privatización” de Opalinas

Producido el golpe militar de marzo de 1976 la dirección de la empresa continuó en manos de César López Uriburu quien revestía ese cargo desde la crisis de julio de 1975 en representación del BND<sup>32</sup>. La memoria correspondiente al ejercicio 1975, pero redactada a fines de abril del año siguiente, claramente pretende destacar la mejora económica de la empresa y su capacidad potencial, seguramente con ánimo de preservar ese ámbito productivo ante las definiciones que ya tomaba en materia económica el nuevo gobierno. De manera paralela, el presidente de la firma intentaba “despegarla” de la gestión peronista; en efecto, el presidente de Opalinas destacó que la decisión de “estatizar” la firma fue tomada por el gobierno de la Revolución Argentina para preservar no sólo las fuentes de trabajo (central entonces, pero quizás de menor importancia en las nuevas circunstancias del momento) sino principalmente “el resguardo del mercado de una industria de base, en cumplimiento de una función reguladora y como única valla ante una posibilidad monopólica”, monopolio que –oportunamente recordaba López Uriburu– era considerado pernicioso “por todas las escuelas económicas, desde las más estatistas...hasta las más liberales que la consideran el único obstáculo capaz de entorpecer el normal desenvolvimiento de un sistema libreempresista”<sup>33</sup>.

---

29. FAVROH S. A. Memoria y Balance, 1975.

30. “Carta del BND al Ministro de Economía de la Nación, Dr. Antonio Cafiero”, 29 de enero de 1976, en BND, Libro Copiador n° 39, 1976, tomo VIII.

31. “Se declaran de Interés Nacional las inversiones e la empresa Hurlingham”, *El Cronista Comercial*, 16 de febrero de 1976.

32. En julio de 1975, las huelgas obreras lograron la remoción de los ministros Celestino Rodrigo y López Rega, al frente de las carteras de Economía y Bienestar Social respectivamente.

33. FAVROH S. A. Memoria y Balance, 1975.

La dirección de la empresa temía que el gobierno suspendiera el apoyo financiero para concretar el plan de rehabilitación y expansión productivo. “Nos hallamos en el momento crucial –decía López Uriburu– del plan programado y es cuando más necesitamos de la colaboración y comprensión del Estado Nacional para finalizar nuestra tarea...lo contrario implicaría lamentablemente, a más del abandono de un estudiado proyecto ambicioso, la pérdida de gran cantidad de divisas en razón de futuros incumplimientos y dejar al mercado interno sin la cuota habitual de participación necesaria para el consumo en plazo del producto”<sup>34</sup>. Pero unos meses después las nuevas autoridades del BND, impuestas por el gobierno militar, informaban a Martínez de Hoz que el proyecto integral de rehabilitación de Opalinas Hurlingham era inviable y que la empresa debía limitarse a la reorganización y modernización de la planta existente y no a la elaboración de planes de expansión<sup>35</sup>.

En septiembre el gobierno dispuso la intervención de la firma bajo competencia del Ministerio de Bienestar Social, designación que recayó en el prefecto general (RE) Armando Barrero. En los considerandos se señalaba que la importancia económica y social de Opalinas “así como la necesidad de preservar su patrimonio y funcionamiento, son motivos que indican la conveniencia de que se adopten medidas conducentes para su mas pronta recuperación”<sup>36</sup>. No obstante, estas definiciones iniciales de apoyo a la firma, fueron dejadas de lado en el transcurso de 1977. En octubre de ese año un escueto decreto fijó las normas para la “liquidación, venta o cese de la administración estatal” de las empresas incluidas en la Ley 21.550. A través del decreto 3.088 se estableció que el interventor de Opalinas Hurlingham debía implementar las medidas necesarias para su transformación en sociedad anónima de capital privado y el BND sería el encargado de realizar la valuación técnica de las acciones de la sociedad pertenecientes al Estado. Quedaba establecido también que ese paquete podía venderse en bloque o por partes, a través de licitación o por remate<sup>37</sup>.

La privatización de la empresa dispuesta por el gobierno militar encontró fuertes resistencias. Al igual que en el caso de SIAM, el interventor de Opalinas Hurlingham, designado por la Armada, enfrentó a las autoridades económicas: en declaraciones frente a los jefes militares señaló que la empresa era “la única valla real a la actividad monopólica de las empresas extranjeras que dominan el mercado mundial del vidrio... Solo [hay] tres fábricas independientes, es decir no miembros del pool transnacional de vidrio transparente en occidente: Galle e hijos en Portugal, Vicry S. A. en Uruguay y Hurlingham en la Argentina, lo que da una pauta de la importancia de ésta última”, reafirmando lo dicho y actuado por el anterior administrador<sup>38</sup>.

---

34. FAVROH S. A. Memorandum del 7 de abril de 1976.

35. “Carta del BND al Ministro de Economía de la Nación, Dr. José Alfredo Martínez de Hoz”, 24 de junio de 1976, en ABND, BND, Libro Copiador n° 39, Tomo VII, 1976.

36. PEN, Ministerio de Bienestar Social, Resolución 2.600, 15 de diciembre de 1976.

37. Boletín Oficial, Decreto 3.088, 6 de octubre de 1977.

38. *La Opinión*, 25 de septiembre de 1976.



También la dirección se abocó a la racionalización productiva de la firma (fueron despedidos 135 empleados, el 35% del plantel) y se reacondicionaron los hornos. La producción se incrementó en 1977 y 1978 y revirtió la tendencia negativa de los resultados iniciada hacía ya una década. Por ese entonces, la empresa ocupaba 217 personas y había logrado reposicionarse en el mercado con cerca del 25% del total de ventas, aunque su capacidad productiva, que prácticamente no había tenido variaciones desde comienzos de los años sesenta, seguía estando subutilizada<sup>39</sup>. Las utilidades positivas pronto restaron argumentos al discurso privatizador y los conflictos entre distintos sectores militares terminaron por frenar el proceso. No obstante la empresa comenzó a tener resultados negativos en 1979 y la avanzada privatizadora cobró nuevos bríos.

Un decreto fijó las bases y las demás pautas para realizar la venta en licitación pública del paquete accionario de Opalinas Hurlingham<sup>40</sup>. A fines de 1980 se estaban haciendo las tasaciones de los activos fijos de la empresa para valuar el capital accionario y confeccionar el prospecto de venta. Luego de la caída de Martínez de Hoz a comienzos de 1981 las condiciones políticas y económicas, al igual que en el caso SIAM, impidieron mayores avances y definiciones en torno a la privatización de la empresa. Recién en agosto de 1981 se conocieron los resultados de la valuación del patrimonio realizada por el BND: unos 10 millones de dólares<sup>41</sup>. No obstante, esa tasación fue considerada meses después por el Ministerio de Economía como “sumamente alta, pues no representaría un posible valor venal de la empresa” y que la vetusta tecnología que utilizaba hacía “suponer que puede ser parcialmente desplazada del mercado” en unos pocos años. Finalmente el PEN aprobó el pliego de condiciones de venta de Opalinas. El monto quedó establecido en 2 millones de dólares para la totalidad del paquete accionario; el pago se realizaría 34% al contado y el saldo en dos cuotas iguales sin interés a pagarse en un año. En caso de fracasar el primer llamado se realizaría un segundo llamado sin base. El comprador debía por su parte garantizar la deuda de la empresa con el estado originada en los subsidios acordados por el ministerio de Acción Social en 1981 y 1982. Pero la licitación nunca se llevó a cabo, dadas las circunstancias sociales y políticas que se abrieron luego de la guerra de Malvinas.

## 7. Nuevamente en manos privadas, los últimos años

El gobierno democrático recibió la herencia. Luego de algunos escarceos, en junio de 1985, con asiento en la ley de privatización establecida por la dictadura, una resolución conjunta del Ministerio de Salud, de Economía y de Trabajo puso

---

39. Hacia 1980 la capacidad de producción de vidrio laminado fantasía era de 1.500.000 m<sup>2</sup> al año y la producción real fue de poco más de 200.000 m<sup>2</sup>; en tanto que la capacidad de producción de vidrio plano era de 2.000.000 m<sup>2</sup> y la producción alcanzó a 1.500.000 m<sup>2</sup>.

40. PEN, Decreto 1657/80.

41. ABND, Expediente FAVROH S. A., Legajo 11.150, septiembre de 1981.

en venta en bloque del paquete accionario de Opalinas Hurlingham con una base de 2 millones de dólares del momento (el valor de libros de Opalinas ascendía a 6 millones de dólares), con un mínimo del 20% de pago al contado y el resto en doce cuotas semestrales<sup>42</sup>. En esta oportunidad se aclaró que no existían deudas con el Estado por ayudas financieras; de todos modos las deudas ascendían a 263 millones de pesos, un importe que representaba casi la mitad de la valuación total de la empresa; esas deudas tenían origen en el retraso de los pagos a proveedores de insumos (Dolomita S. A., Gas del Estado, Mardaq S. A. y VASA S. A.). Seis empresas compraron los pliegos de licitación y mostraron interés en la firma, entre ellas Acindar, Ferrum, la Corporación Coreana de Desarrollo en el Exterior, Angel Pesce e Industrias del Vidrio Plano S. A. (IVP S. A.). Ésta última firma se había constituido exclusivamente para las circunstancias y estaba conformada por pequeños y medianos empresarios de Córdoba, vinculados en su mayoría a la comercialización del vidrio. Ellos dejaron sentado su “firme propósito de acompañar el proceso de privatización de la empresa por el que estamos trabajando desde hace más de un año y medio con un grupo de argentinos que confiamos en el país”, y su creencia de que “*privatizar empresas del estado* es una de las formas de poner en marcha el proceso productivo de la Nación”<sup>43</sup>.

Algunas firmas interesadas pronto manifestaron su desacuerdo con el procedimiento para obtener información fehaciente respecto al pasivo de Opalinas y sobre la evolución económica entre los meses transcurridos entre el llamado a licitación y la presentación de las ofertas. IVP S. A. fue la única empresa en realizar una oferta, pero la Comisión Evaluadora la consideró “inadmisibles” por carecer de las garantías exigidas y llamó a una nueva licitación<sup>44</sup>. En la segunda oferta la base fue reducida en un tercio respecto al anterior llamado y representaba aproximadamente el 35% del patrimonio neto de la empresa. En ese llamado, en diciembre de 1985, siete empresas compraron los pliegos y se presentaron dos ofertas, una por IVP S. A. y la otra por Angel Pesce S. A. La primera fue la adjudicataria por una suma total cercana al millón de dólares<sup>45</sup>. Luego de ciertos reclamos legales finalmente desestimados la IVP S. A. abonó en forma anticipada el total de las cuotas en junio de 1989. Los nuevos dueños se propusieron mejorar la tecnología de la empresa en las plantas básicas y en los circuitos productivos. La inversión inicial prevista rondaría los 300.000 dólares en un plazo de hasta dos años, que permitiría recuperar una participación del 20% en el mercado; las condiciones eran positivas “puesto que la única fábrica

---

42. Resolución Conjunta Ministerio de Salud y Acción Social (n° 720); Ministerio de Economía (n° 318) y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (n° 350).

43. “Nota de Ignacio Vanadía, presidente de IVPSA”, en ABND, Expediente 194.225, primer cuerpo, subrayado en el original.

44. “Declaran desierta licitación de Opalinas”, *La Razón*, 5 de abril de 1985.

45. “Nota del Ministerio de Salud y Acción Social al presidente de la Nación Dr. Raúl Alfonsín”, 3 de febrero de 1986. ABND, Expediente 195.217, segundo cuerpo; “Otro llamado a licitación por Opalinas Hurlingham”, *La Razón*, 11 de octubre de 1985.

radicada en el país de carácter multinacional se especializa en la producción de vidrio flotado que destina a la exportación y aprovisionamiento de filiales, quedando totalmente aprovechable la posibilidad de elaborar vidrios estirados”. Si las necesidades del mercado demandaban un importante cambio tecnológico, las inversiones previstas podrían ascender al millón de dólares<sup>46</sup>.

El ejercicio cerrado en diciembre de 1985 registró un abultado quebranto. No obstante, pronto la producción se incrementó en más del 20% y alcanzó su máximo de los últimos 18 meses, como consecuencia de menores caídas en el horno principal y de la reorganización del proceso productivo. El horno de vidrio fantasía, que estaba paralizado desde hacía tres años, fue reparado y comenzó a producir a comienzos de 1987, de todos modos el mercado que abastecía era cubierto con la producción de dos meses, por lo que los empresarios comenzaron a buscar mercados externos que permitieran una mayor utilización. Finalmente, se avanzó en la reparación integral del horno principal, que obligó a la paralización total de la producción, mientras trabajaba el de fantasía. Las mejoras introducidas no permitieron incrementar la capacidad instalada de vidrio plano, pero se optimizó, y la producción aumentó 35%.

Las cuentas mejoraron en el balance de 1986, pero la situación financiera seguía siendo deficiente (aún cuando se había refinanciado la deuda con Gas del Estado y la Dirección General Impositiva, que sumaban más de 600.000 australes –500.000 dólares–) y se notaba una fuerte insuficiencia de capital de trabajo. Al año siguiente la empresa volvió a arrojar pérdidas como consecuencia de la inactividad del horno principal por su reparación, cuyo costo insumió además unos 600.000 dólares<sup>47</sup>. En 1988 las ventas en moneda constante se incrementaron 50%; el balance arrojó ganancias y, por primera vez en años, Opalinas distribuyó dividendos en efectivo por más de 1 millón de dólares. No obstante, el retraso tecnológico era ya notable; si bien el horno de vidrio de fantasía había trabajado cuatro meses, duplicando la producción de la temporada anterior, tenía serias deficiencias que provocaban muchas roturas por la baja calidad del producto. No quedaban más opciones que reemplazarlo.

Estas eran las condiciones en las que se encontraba la empresa hacia 1989: los problemas financieros no se habían resuelto plenamente, y si bien los nuevos accionistas habían recuperado la rentabilidad de los negocios no se habían realizado las inversiones necesarias para modificar la tecnología utilizada, cada vez más obsoleta. Cualquier atisbo de nuevas inversiones o de incorporación de nuevas tecnologías, o la sola decisión estratégica de VASA terminarían por desplazarla totalmente del mercado<sup>48</sup>. Con esta notable fragilidad difícilmente la empresa podría haber subsistido a los durísimos períodos de recesión e hiperin-

---

46. “Nuevas tecnologías para Opalinas Hurlingham”, *La Razón*, 3 de marzo de 1986.

47. ABND, Expediente 198.375, Informe de abril de 1988.

48. De hecho, precisamente en 1989 VASA realizó incorporó el sistema Float y nuevas inversiones a comienzos de los años noventa, ya con participación de Saint Gobain, la transformaron en líder en la región.

flación que sobrevendrían poco después. De todos modos, importantes juicios por enfermedades producidas no sólo a obreros de la empresa sino también a vecinos ubicados en las inmediaciones de la planta, le asestarían el golpe final.

## 8. Conclusiones

Fundada en 1948, la empresa tuvo inicialmente un período de importante desarrollo productivo con muy buenos resultados económicos en la fabricación de manera exclusiva de azulejos de opalina, desplazando a la principal productora en pocos años, que terminó por absorber. En 1956 la empresa tomó la decisión de diversificar su producción e instalar una planta para fabricar vidrios planos, cuya demanda estaba cubierta sólo parcialmente por VASA, una empresa de capitales internacionales. La tecnología elegida (método Fourcault), de uso difundido en el mercado mundial por esos años, pronto comenzaría a ser reemplazada por nuevos desarrollos (método Pittsburgh), que incorporó su competidora a comienzos de los años sesenta. De todos modos, el principal problema para la empresa no fue inicialmente su relativo rezago tecnológico sino los problemas financieros derivados de la crisis económica de 1962 y de las políticas económicas (devaluación y restricción crediticia) que se tomaron para conjurarla. El importante endeudamiento previo (en moneda local y extranjera) necesario para financiar la ampliación de las actividades generó cargas que no podían saldarse en un contexto recesivo que jaqueaba al conjunto de las empresas industriales.

La precaria situación no tuvo solución en la segunda mitad de los años sesenta, en tanto la construcción en general y la de viviendas populares programada por los sucesivos gobiernos estuvo retraída. Los constantes ejercicios negativos dieron lugar a un abultado costo financiero que no pudo ser reducido pese a los procesos de reestructuración y racionalización encarados en una planta que sufría una importante disfunción. La empresa pronto dejó de pagar impuestos y cargas sociales y mantenía también deudas importantes con sus proveedores y asalariados. A fines de la década, la empresa se acogió a los beneficios del régimen de “rehabilitación” que otorgaba facilidades para cancelar las deudas a favor del Estado que constituían el mayor porcentaje de su pasivo.

La inclusión de Opalinas en el régimen de ayuda especial permitió que la empresa sobreviviera mientras se definía un plan integral de rehabilitación y el apoyo financiero del Estado para su consecución. Pero el plan nunca se presentó y la ayuda financiera se dilató; mientras continuaba el paulatino deterioro de los hornos de producción que sólo se sostenían en funcionamiento con reparaciones subóptimas, el problema financiero se agravó aún más. La empresa debió recurrir a la asistencia crediticia del Ministerio de Bienestar Social primero y a su transformación en sociedad anónima con participación estatal mayoritaria luego, a través de la capitalización de las deudas contraídas con el Estado.

La virtual “estatización” de la empresa (cuya conducción era compartida con representantes obreros y del capital privado) coincidió con el inicio de la gestión peronista de 1973. Los directivos realizaron las mejoras indispensables para continuar con la producción y diseñaron un proyecto más ambicioso que permitiera la definitiva “rehabilitación” de Opalinas. Ese proyecto incluía la modernización de su horno Fourcault (con el proceso Asahi) y la instalación de una nueva planta de producción bajo el sistema Pittsburgh. Para sostener esa expansión e incorporar nuevas maquinarias los administradores necesitaban recurrir al generoso crédito oficial.

La alternativa fue desechada por la nueva conducción económica surgida del golpe militar de 1976. En cambio, se decidió la “privatización” de la firma, que se vio demorada por las presiones de los diferentes actores en ese proceso, las trabas burocráticas y los vaivenes macroeconómicos. Recién en 1985, durante el gobierno democrático, la privatización pudo concretarse. Pero para ese entonces el retraso tecnológico era ya imposible de revertir con los procesos de racionalización que los nuevos dueños encararon. La incorporación de nueva tecnología era indispensable pero las circunstancias macroeconómicas de fines de los años ochenta tornaban esa apuesta, aún si se contaba con financiamiento para llevarla a cabo, poco menos que riesgosa. Además, la firma competidora había iniciado un nuevo salto tecnológico que reduciría más aún el potencial mercado de Opalinas. El golpe de gracia sobrevino con las deudas por juicios que obreros y vecinos iniciaron años antes que desnudaron la fragilidad financiera de la firma y sus magras perspectivas productivas.

La crisis de Opalinas es resultado de una conjunción de factores de difícil jerarquización. En primer lugar, es indudable que los empresarios apostaron a la inversión y diversificación de sus negocios al introducirse en la fabricación de vidrios planos, luego de ser exitosos en la producción de azulejos de opalinas y ganar ese mercado. Pero si había resultado relativamente fácil desplazar a su competidora no ocurriría lo mismo con una empresa extranjera. Significativamente, Opalinas incorporó la tecnología Fourcault cuando ésta comenzó a ser reemplazada a nivel mundial por el método Pittsburgh que su rival, con apoyo financiero de sus controlantes incorporó pocos años después y capturó el mercado de vidrios para automóviles que se abría por ese entonces. Esos problemas de mercado se agravaron cuando la demanda de azulejos de opalina prácticamente desapareció en la segunda mitad de los años sesenta. Desde esta perspectiva, el desarrollo de la producción de vidrio plano fue un acierto de los empresarios, aunque esa inversión tenía un riesgo considerable dado la existencia de una fuerte competidora en el mercado local; mirada ex-post, resultó errónea.

Las inversiones, financiadas con créditos locales y del exterior, generaban cargas que la capacidad productiva de la firma no podía sostener en tanto permanecía en un importante grado ociosa; las políticas económicas no hicieron más que agravar las dificultades financieras y de iliquidez de la firma, que dejó de pagar los

impuestos y cargas sociales como medio para obtener el capital de trabajo indispensable para mantener un nivel mínimo de negocios. Los avatares macroeconómicos y las medidas instrumentadas por la conducción económica en el primer lustro de la década del sesenta tienen una importancia destacada para explicar el inicio de la crisis de la firma, aunque no la imposibilidad de resolverla.

Sólo una nueva apuesta de inversión podía sacar adelante a Opalinas, pero los empresarios parecían estar más dispuestos a subsistir gracias a la condonación de deudas o a usufructuar créditos estatales que en proveerse del capital suficiente para imprimirle mayor competitividad a la empresa, si bien es cierto que existían dificultades para acceder a un mercado de capitales de largo plazo. Como derivación lógica de ese proceso de deterioro y endeudamiento empresarial, el estado pasó a controlar la firma; la experiencia fue breve y, aún cuando se previó, no permitió la adecuación tecnológica necesaria. En este sentido la inestabilidad política jugó también su rol, puesto que las autoridades económicas después de 1976 descartaron la idea de reposicionar la firma en el mercado, menos preocupados que los anteriores por la posibilidad de que una empresa extranjera lograra el monopolio de la producción de vidrios planos. Sólo con una recuperación importante del mercado podía lograrse una privatización exitosa y revertir los resultados negativos de la firma, al menos en el corto plazo, pero las fluctuaciones macroeconómicas de los años ochenta inhibieron finalmente también esa alternativa.

## Bibliografía citada

- ABELED0, Fernando (1976). *Argentina y el mundo*. Buenos Aires: Instituto Argentino de Relaciones Internacionales.
- ANGÉLICO, Héctor y BUNEL, Jean (1989). *Las relaciones sociales en la empresa del vidrio. Organización del trabajo, relaciones laborales e identidad profesional*. Buenos Aires: Centro de Estudios e Investigaciones Laborales.
- ARANGO DE MAGLIO, Aída (1990). "Las privatizaciones del radicalismo, 1983-1989". *Realidad Económica*, Buenos Aires, 97, pp. 29-54.
- CATALANA, Ana, MENDIZÁBAL, Nora y NEFFA, Julio (1993). *Las condiciones y medio ambiente de trabajo y la salud de los obreros del vidrio en Capital Federal y Gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.
- PASTORE, José María y DE PABLO, Juan Carlos (1965). *La demanda de vidrio plano: Argentina, 1964-1975*. Mendoza: II Reunión de Centros de Investigación Económica.
- PETRACCA, Antonio (1976). "Industria del vidrio plano en la República Argentina". En: *Argentina y el mundo*. Buenos Aires: Instituto Argentino de Relaciones Internacionales, pp. 350-352.

- PLUMAT, Emile (1970). "Investigaciones y desarrollos científicos y técnicos en la industria del vidrio". En: *Acta Científica, Simposio Belga-Argentino*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba, vol. 3, s/p.
- ROUGIER, Marcelo (2004). *Industria, finanzas e instituciones. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo*. Bernal: UNQui.
- ROUGIER, Marcelo (2007). "La política de rehabilitación como respuesta a la crisis empresaria, 1962-1976". En: *Primeras Jornadas de Historia de la Industria*. Buenos Aires: Publicaciones de la Universidad de Buenos Aires (formato CD).
- ROUGIER, Marcelo y SCHVARZER, Jorge (2003). *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o)caso de SIAM*. Buenos Aires: Norma.
- SCHVARZER, Jorge (1996). *La industria que supimos conseguir*. Buenos Aires: Planeta.
- SPINELLI, Osvaldo (1965). *La industria del vidrio plano*. Buenos Aires: Banco Industrial de la República Argentina.