

# La industria de bienes electrónicos y el desarrollo tecnológico en la Argentina. Expansión y crisis de Winco, S.A., 1954-1980

● GRACIELA PAMPIN\*  
Universidad de Buenos Aires

## Introducción

A mediados del siglo XX la política económica de la Argentina se orientaba al crecimiento industrial sobre la base de la sustitución de algunas importaciones, que se proyectaba específicamente hacia las ramas más dinámicas que permitían un mayor ahorro de divisas (o evitaban su drenaje). En esos mismos años, el mercado internacional de bienes electromecánicos y electrónicos comenzaba a mostrar un relativo dinamismo que se profundizaría en las décadas posteriores.

En 1954 se creó la firma Winco con el objetivo de producir cambiadores de discos automáticos. Esta empresa se ubicó pronto en un lugar relevante en la industria argentina; sustituía productos importados en un rubro no tradicional, generaba divisas y desarrollaba tecnología que bien puede considerarse de avanzada para ese momento. Su producción implicaba una alta utilización de tecnología, saberes y procesos productivos que no podían distanciarse en mucho de la frontera internacional; por ende, para mantener niveles de competitividad, debía orientar una cantidad importante de recursos a la incorporación y desarrollo de tecnología, y a estudios de mercado tendientes a la satisfacción y creación de demanda.

En este sentido el estudio que presentamos permite identificar un caso de desarrollo tecnológico exitoso que escapa parcialmente a los moldes en los que se ha pretendido encasillar a las empresas locales y que se explica, como ha señala-

\* Agradezco los comentarios y observaciones de dos árbitros anónimos.

do Jorge Schvarzer, en el hecho que “la intensa demanda de [tocadiscos,] receptores de radio y televisión dio la señal para que se consolidara un grupo de empresas que seguía los trazos de un clásico impulso schumpeteriano”<sup>1</sup>.

La trayectoria de una empresa se encuentra condicionada por una serie de factores que podríamos denominar, para simplificar, internos tales como el origen y características del empresario, el origen y uso del capital, el tipo de estrategias empresariales, el uso de la tecnología o las formas de gestión. Además, existen variables externas como la injerencia del Estado en las políticas económicas, las características del ciclo económico o el grado de desarrollo de la tecnología local, entre otras también significativas.

De este modo, los condicionantes macroeconómicos y el desempeño de la rama permiten visualizar las potencialidades y límites del sector, contexto indispensable al momento de lograr una comprensión más acabada de las estrategias de la empresa. En otras palabras, sin perder de vista el foco de análisis puesto en el desempeño de la firma, la interacción entre el nivel macro, *mezzo* y micro no debe descuidarse.

Teniendo en cuenta las variables comentadas, el presente trabajo, basado fundamentalmente en el análisis de documentación interna de Winco, aborda la trayectoria de la firma en el periodo 1954-1980, que coincide con sus orígenes, expansión, crisis y liquidación.

En un primer momento se analizarán sintéticamente las características que asume el sector de bienes de consumo electrónico en el marco de la dinámica de crecimiento industrial basado en la sustitución de importaciones (ISI) “compleja”. En un segundo momento abordaremos el estudio específico de caso. A lo largo de esta presentación se privilegiará el análisis de tres aspectos que se consideran sustanciales para explicar el desarrollo de la firma: la tecnología, sus distintas formas de incorporación, desarrollo y uso; las diferentes estrategias empresariales y de gestión que se vinculan fuertemente a la incorporación de esas nuevas tecnologías y procesos productivos; y finalmente, las formas de comercialización adoptadas por la empresa. En suma, el estudio de estos factores endógenos es relevante para explicar de qué manera la firma se posicionó en el mercado y cómo se llevaron a cabo los procesos de desarrollo tecnológico que acompañaron los cambios organizacionales en una empresa intensiva en tecnología en un contexto de crecimiento industrial.

Las diferentes formas de abordaje para las etapas descritas se fundamentan en la especificidad de cada periodo; por un lado en los periodos expansivos es posible adoptar la metodología chandleriana basada en la triple inversión<sup>2</sup>. En cambio, la etapa de crisis de la empresa adquiere una dinámica que escapa a los

1. Schvarzer (1996), p. 229.

2. En sus trabajos sobre las empresas americanas modernas Alfred Chandler destaca tres tipos de inversiones claves para el desarrollo de una empresa: en tecnología, en organización y en comercialización. Chandler (1990).

desarrollos teóricos disponibles ya que las estrategias empresariales quedan subsumidas a la dinámica de corto plazo, condicionada por los problemas financieros y el particular contexto macroeconómico de la Argentina; por lo tanto el análisis de ese proceso se desarrolla a partir de considerar los problemas financieros y la relación de los empresarios con el Estado.

Inicialmente, esta segunda parte estudia los orígenes de la empresa, hasta 1959; luego se analiza la primera etapa expansiva (1959-1961) focalizando en las inversiones en tecnología, organización y comercialización. Un tercer apartado estudia el impacto de la crisis de 1962-1963 sobre la firma. Posteriormente, se examina un nuevo periodo expansivo (1964-1969) y se hace hincapié nuevamente en el análisis de la triple inversión comentada. Finalmente se estudia la crisis que lleva a la liquidación final de Winco.

### **El sector industrial en la posguerra**

En los años cincuenta la ISI en la Argentina mostraba sus límites. Hasta ese momento el crecimiento del sector industrial se había basado en la industria liviana, poco integrada y fuertemente protegida, y en la incorporación de mano de obra. Ese endeble crecimiento alentado por la coyuntura se conjugó, hacia fines de los cuarenta y principios de los cincuenta, con un fuerte desequilibrio del sector externo y una inflación creciente, que comenzaba a ser un problema estructural de la economía argentina; estas alteraciones mostraron la inviabilidad del modelo que sufría la primera crisis de lo que más tarde se llamaría *stop and go*<sup>3</sup>.

Los problemas estructurales de la economía argentina debían aventarse para poder generar un crecimiento sostenido independientemente de las fluctuaciones internacionales. Aumentar las exportaciones, reducir las importaciones y bajar la inflación eran quizás los principales inconvenientes que debía afrontar la nueva política económica. A partir del año 1952 se produce el “cambio de rumbo” de la política económica argentina cuyo principal objetivo era eliminar los problemas de crecimiento relacionados con el balance de pagos.

La economía argentina producía una gran cantidad de bienes de consumo pero se había consolidado la dependencia de la importación de bienes de capital, insumos y materias primas para el sector industrial, se debía pasar de una etapa de sustituciones fáciles a otra de mayor complejidad<sup>4</sup>.

3. Véase Braun y Joy (1981).

4. Hacia los años cincuenta el 77% de la producción industrial se realizaba en establecimientos fundados antes de 1930, el número de obreros se duplicó con respecto al censo de 1935 y la composición por ramas había sufrido algunos cambios: *Metales, vehículos y maquinarias* aumentaron su participación, la rama *Textil* la mantenía y *Alimentos, bebidas y tabacos* la había disminuido. La actividad siguió fuertemente concentrada: sobre 150.000 establecimientos, 1.800 empleaban el 50% de los obreros. La participación del sector en el PBI se incrementó del 14,9% en 1937 a 22,3% en 1954. Censo Nacional Económico (1954).

La coyuntura macroeconómica coincidió con un contexto internacional en donde las empresas transnacionales necesitaban expandirse y estaban a la búsqueda de nuevos mercados; Schvarzer aclara que esta etapa debería denominarse “industrialización por desborde de las empresas transnacionales de su mercado local” que buscaban ramas industriales vírgenes con nula o escasa participación de capital nacional<sup>5</sup>. La mayor parte de estos capitales provinieron de Estados Unidos y los sectores capital-intensivos fueron los que lideraron el proceso<sup>6</sup>.

El arribo de estas inversiones, cuyo momento de auge ocurrió entre 1958 y 1962, signó el ritmo de la expansión industrial y provocó modificaciones en su estructura, en la participación relativa de las ramas, en los procesos tecnológicos y en la organización del trabajo<sup>7</sup>; aunque, por las características que asumieron, estas inversiones tuvieron un costado negativo sobre la economía en un largo plazo, máxime teniendo en cuenta que el objetivo de su promoción era aliviar el déficit de la balanza de pagos.

### *Los bienes electrónicos de consumo*

Hacia fines de los años cuarenta la producción de electrodomésticos tuvo un importante crecimiento impulsado por una distribución del ingreso más equitativa. Por estos años, la rama *Maquinaria y aparatos eléctricos* no sólo creció sino que la diversidad de productos, calidad y avances tecnológicos la hacen difícilmente comparables con la producción anterior. A la constante aparición de nuevos bienes se sumaron los avances y modificaciones tecnológicas en los antiguos, esto llevaba a que la producción e integración presentase una mayor complejidad.

Dorfman distingue dentro de este rubro dos categorías de bienes: los de demanda más estabilizada (como cocinas y calefones a gas, planchas eléctricas y ventiladores) y los de demanda insatisfecha muy elástica (heladeras, lavarropas, aspiradoras, enceradoras, etc.). La primera categoría mantiene durante los pri-

5. Schvarzer (1996).

6. Dos tercios del total de inversiones extranjeras se dirigieron hacia la industria química y petroquímica y automotriz. OCEI (1959). El sector automotriz lideró el proceso y fue “capturado” por las empresas transnacionales mientras que las existentes se apartaban (Kaiser y Siam). La gran cantidad de proyectos aprobados en un mercado interno reducido como el argentino llevó a que solo las más grandes sobrevivieran y derivó en un proceso de gran concentración del sector; sobre veintiséis instaladas originalmente solo nueve seguían produciendo en 1967. De una producción de casi 29.000 automotores en 1957 se pasó a producir alrededor de 130.000 en 1962 y 196.000 en 1965.

7. La expansión productiva impulsó el desarrollo de proveedores y contratistas generó eslabonamientos productivos que modificaron la industria local. Se incorporaron prácticas tecnológicas, estándares de calidad, cumplimiento de cronogramas acorde a los procesos tecnológicos y organizacionales de tipo fordista; aunque a una menor escala operativa y automatización, mayor tiempo muerto –denominado “fordismo periférico”– que no permitió alcanzar los niveles de productividad de los países desarrollados y, en algunos casos, tendría rasgos negativos para el desarrollo.

meros años de la década del cincuenta una demanda alta estable mientras que la segunda triplica su producción en el lapso de cinco años<sup>8</sup>. Esta situación evidencia el incremento del consumo de los sectores populares, y, también, las importantes modificaciones que se estaban operando al interior de la rama, además de cierto “despegue” que anuncia el paso a una nueva etapa de crecimiento industrial. De todos modos, la producción de estos bienes estaba fuertemente condicionada por la demanda interna y las variaciones en el ingreso; la aparición de nuevos bienes desviaba el consumo hacia ellos y ante una caída del ingreso real disminuía la demanda del conjunto de bienes de consumo durables.

A partir de los años cincuenta la cantidad de productos electrónicos destinados a la recreación y a mejorar la calidad de vida en el hogar se amplió considerablemente. Los países desarrollados, con una fuerte acción estatal de promoción, lideraron el proceso de innovación tecnológica radical que habría de consolidarse años después y que permitiría la irrupción de las firmas innovadoras en los mercados exteriores hacia fines de los años setenta y primeros ochenta. En efecto, en la década de los años sesenta la industria de bienes electrónicos comenzó un crecimiento sostenido a nivel mundial convirtiéndose en el sector más dinámico.

En Argentina, los capitales nacionales prevalecieron en el sector hasta mediados de los años setenta, ya sea en la producción de electrodomésticos tradicionales cuya demanda ya se encontraba satisfecha (SIAM) o vinculados a los nuevos productos (Winco)<sup>9</sup>.

La apuesta al “crecimiento hacia adentro” por parte de las grandes empresas extranjeras demoró su penetración en el mercado argentino en los rubros comentados. No obstante, los desarrollos tecnológicos no tardarían en arribar. Si bien, en la Argentina existían ciertas condiciones específicas, como alta protección para los bienes de consumo final y partes componentes y series de producción menores a las de los países desarrollados, poco a poco se generaron adaptaciones en el ámbito local con, en algunos casos, excelentes resultados<sup>10</sup>.

Como dijimos, los capitales extranjeros que arribaron a la Argentina se dirigieron a otras ramas que, conjuntamente con aquellas que tenían un fuerte apoyo estatal y elevada protección, se convirtieron en las más dinámicas del periodo y generaron un crecimiento sostenido del sector industrial. Ahora bien, en qué medida el rubro de bienes electrónicos pudo acompañar ese crecimiento o contribuir a motorizarlo.

La información ofrecida por los censos de 1954 y 1974 permite obtener información de relativa confianza acerca de la evolución del sector industrial; entre

8. Dorfman (1983), p. 210.

9. Notcheff (1985) destaca que en el caso de la producción de televisores un importante porcentaje de firmas y el origen de la tecnología estaban en manos nacionales hasta el fin del periodo.

10. Consideraciones en este sentido pueden verse en Nochteff (1984).

puntas puede observarse una disminución en la cantidad de establecimientos, lo cual sugiere cierta concentración. Lo mismo ocurre en la rama *Maquinarias y aparatos eléctricos* y en el grupo *Construcción de equipos y aparatos de radio, de televisión y de comunicación*; la disminución de establecimientos supone no sólo una concentración del sector sino además una carrera tecnológica que sólo algunas firmas estarían en condiciones de seguir. Las empresas no sólo pretendían no quedar rezagadas frente a los avances tecnológicos de los países desarrollados sino que, para mantener niveles de competitividad en el mercado interno, también necesitaban crear demanda a través de la oferta, por medio de innovaciones tecnológicas prácticamente constantes.

La disminución del número de establecimientos verificable hacia 1974 contrasta con el crecimiento tanto del sector industrial como de la rama y del grupo. El sector industrial incrementa su participación en el PBI del 22,3% en 1954 al 38,3% en 1974; por su parte, *Maquinarias y aparatos eléctricos* prácticamente mantiene su participación en el total del producto industrial (4,5% en 1954, 4% en 1974) que sugiere un incremento de la producción durante el periodo. De esta forma, la rama se encuentra entre las dinámicas, dejando rezagadas a las que habían liderado el crecimiento en la etapa anterior, principalmente aquellas que producían bienes de consumo no durables. Dentro de *Maquinarias*, el grupo correspondiente a *Construcción de equipos y aparatos de radio, de televisión y de comunicación* incrementa su participación notablemente durante estos veinte años pasando del 15,3% al 37,3% (Gráfico 1). En otras palabras el dinamismo de la rama se verifica en los cambios al interior de la misma.

El incremento en la producción de este tipo de bienes acompañó la aparición de nuevos productos terminados para el consumo masivo y dejó rezagada a la producción de bienes tradicionales del sector, cuya demanda una vez satisfecha adquirió un comportamiento vegetativo sobre la base fundamentalmente de un mercado de reposición con escaso desarrollo en innovaciones tecnológicas.

El fuerte aumento del valor agregado del grupo permite destacar que éste fue el motor que impulsó y sostuvo la participación de la rama en el conjunto del sector industrial. En efecto, el rubro tuvo un comportamiento muy dinámico que acompañaba los cambios tecnológicos operados a nivel internacional, única manera de mantenerse competitivo, más allá de los importantes niveles de protección, en el mercado.

Como dijimos, este proceso en la producción de bienes electrónicos estuvo liderado por empresas nacionales. Las características del sector conjuntamente con las barreras a las importaciones se conjugaron con la necesidad de las empresas de mantener una demanda sostenida y en aumento, propia de la sociedad de consumo, y permitieron avances significativos. Si bien no se trataba de “innovaciones radicales”, la adaptación de las existentes al mercado local derivaron en el desarrollo de una tecnología propia y “un mayor dominio de la tecnología que el que se verificaba en los demás países semiindustrializados, dominio que permi-

tía una libertad de elección tecnológica mucho mayor”<sup>11</sup>. Este fue el contexto en el que surgió y se expandió la empresa Winco; el análisis de este proceso se estudia en la segunda parte de este trabajo.

## **El análisis de caso: Winco SA**

### *1954-1959, los inicios*

En 1954 Raúl Vega, ingeniero mecánico, y Dante Polano, técnico mecánico, instalaron una pequeña planta en Ramos Mejía (Provincia de Buenos Aires) para la fabricación de tocadiscos. Raúl Vega explica de esta forma esa decisión: “...yo tenía un tocadiscos en casa que se había descompuesto, lo desarmé para arreglarlo y vi que no era tan complicado... después nos dimos cuenta la importante demanda de estos aparatos en nuestro país y así decidimos producirlos nosotros”<sup>12</sup>.

La empresa no incorporó tecnología a través de la copia y adaptación (a la manera “tradicional”), ni importó tecnología en forma directa tal como aparentemente fue el patrón predominante en la Argentina de esos años. En este sentido, el empresario estudió y copió el modelo de un producto terminado pero, a partir de allí, concibió y realizó todas las máquinas necesarias para producirlo.

“En Ramos Mejía era todo nacional, afirma Vega, las partes y las maquinarias, la matricería y las máquinas especiales para producir componentes eran producidas por Winco”<sup>13</sup>. La capacidad de desarrollo tecnológico se encuentra en este caso íntimamente vinculada a los orígenes de los empresarios y a su formación, que dentro de un ámbito global de protección “encontraron nichos de mercado en los que las barreras de entrada eran bajas si se disponía de suficiente capacidad profesional”<sup>14</sup>.

Los productos elaborados por Winco no contaron inicialmente con licencias de fabricación de compañías extranjeras sino que, por el contrario, la buena acogida de su producción fue una carta de presentación para adquirir luego dichas licencias.

En 1956, Vega viajó a Estados Unidos y comprobó la necesidad de ampliar la fábrica de tocadiscos; la aparición de los discos de vinilo habían producido una explosión en la demanda de ese tipo de bienes de consumo en aquel país y era esperable una evolución similar en la Argentina<sup>15</sup>. Winco necesitaba modernizar las instalaciones para poder dar respuesta al incremento de la demanda potencial.

11. Azpiazu, Basualdo y Nochteff (1988), p. 56.

12. Entrevista a Raúl Vega, abril 2005.

13. Entrevista a Raúl Vega, mayo 2005.

14. Nochteff (1984), p. 64.

15. Entrevista a Raúl Vega, mayo 2005.

En 1958 la firma fue convertida en Sociedad Anónima, aunque Vega y Polano retuvieron la mayoría del paquete accionario; esa decisión fue crucial para facilitar el acceso al financiamiento bancario interno y externo necesario para la expansión.

En ese mismo año comenzó a funcionar una nueva planta en Ciudadela, cuya construcción se realizó con un crédito hipotecario del Banco Industrial de la República Argentina (BIRA). Esta nueva planta equipada con maquinaria norteamericana (con financiamiento del Eximbank) le permitió obtener altos índices de producción y lograr un bien competitivo. Al mismo tiempo, la conducción empresaria comenzó a estudiar posibilidades de diversificación productiva y de penetración en nuevos mercados. La estrategia sería exitosa y Winco finalmente terminaría por controlar el mercado local de cambiadiscos y tocadiscos<sup>16</sup>.

En un primer momento, la empresa se orientó a incrementar la oferta de modelos de la línea de cambiadiscos y tocadiscos. Sin embargo, los planes de producción se vieron entorpecidos no sólo por problemas propiamente productivos sino también por dificultades organizacionales. En efecto, la producción prevista hacia fines de 1958 de 8.000 unidades mensuales parecía ser demasiado ambiciosa para una empresa que aún no se había modernizado totalmente y se encontró con las trabas impuestas por la falta de personal, dificultades de abastecimiento y problemas técnicos. Esos problemas se reflejaban a nivel organizacional y en la saturación de tareas de los socios fundadores: Raúl Vega, presidente del Directorio, se encargaba también del Departamento Técnico y era director de la fábrica de motores, mientras que Dante Polano (vicepresidente) era el encargado del abastecimiento, director de la fábrica de Ciudadela y responsable directo de la producción, abastecimiento, etc. Ambos empresarios manejaban también los temas laborales, el control de calidad, las relaciones con empresas proveedoras y distribuidoras y la búsqueda de mercados en el exterior. La sobrecarga de tareas condujo a que los empresarios decidieran “contratar a un ingeniero o técnico para la Dirección Técnica” y un gerente comercial para que el contador “se encargue solo de las funciones de contador”<sup>17</sup>. Estas decisiones revelan la precariedad organizacional de la firma en esta primera etapa y los tímidos avances en la conformación de una estructura gerencial adecuada.

Estos primeros obstáculos pudieron ser sorteados con una buena dosis de pragmatismo. Winco alcanzó una producción de 9.000 cambiadiscos y 3.000 “Wincofón” por mes para encontrarse frente a nuevos problemas. Los inconvenientes en la comercialización mostraron la necesidad de tener un mayor número

16. De las diez empresas nacionales que producían bienes similares en 1954 sólo Winco permanecería en el mercado a fines de los años sesenta.

17. Winco, *Libro de Actas de Directorio (LAD) 1*, 20 de marzo de 1959 y 16 de junio de 1959.

ro de distribuidores puesto que la firma vendía sus productos de forma mixta, directamente a los comercios o a través de grandes compañías distribuidoras. Sus principales clientes eran empresas de primer nivel: Ken Brown, RCA Victor, Sicamericana y Philco, y en 1959 se sumaron General Electric y Odeon.

Los proyectos de exportación resultaron también exitosos y Winco comenzó la colocación del Wincofón en países latinoamericanos; inicialmente en Chile y Uruguay, donde exportaba el producto terminado o partes componentes.

### *1959-1961, una pujante expansión*

Una vez puestos en marcha los planes iniciales de expansión, apoyados en una excelente *performance* en ventas, Winco comenzó una nueva etapa de crecimiento con tres acciones principales: realizó acuerdos de licencias con firmas extranjeras y diseñó una gran cantidad de nuevos modelos y productos que la fortalecieron desde el punto de vista tecnológico; inició un proceso importante de reorganización productiva y administrativa; y finalmente, intensificó las estrategias de comercialización y control de mercados. Estas dimensiones de análisis, que se corresponden con los criterios chandlerianos, se encuentran estrechamente entrelazadas y por momentos resulta difícil abordarlas de manera fragmentada; de todos modos con el propósito de simplificar la explicación se ha optado por presentarlas separadamente.

#### a) Tecnología: licencias extranjeras y nuevos productos

El tipo de productos que fabricaba Winco requería incorporar tecnología de punta y establecer acuerdos de asistencia técnica con empresas internacionales de primer nivel para consolidarse en el mercado interno y encarar exportaciones a países vecinos con calidad y precios competitivos. En 1960 Winco firmó un acuerdo de asistencia técnica con V.M. Corporation, la firma norteamericana que era la "...mayor productora de cambiadores del mundo"<sup>18</sup>; entre otros.

Estos acuerdos permitieron que la empresa recorriera un sendero de aprendizaje tecnológico y de desarrollo de sus propios equipos con el objetivo de abaratar costos y mejorar el producto en el marco de un "aislamiento parcial" del mercado argentino para este tipo de bienes<sup>19</sup>. Uno de los resultados fue la permanente realización de "microinvenciones" que permitieron ofertar nuevos modelos de manera prácticamente constante. Esta era una estrategia comercial, con base tecnológica, destinada a incrementar las ventas. Así lo explicaba el Ing. Santiago Deakin, gerente técnico: "Cuando usted crea la obsolescencia del producto también crea automáticamente su propia demanda, porque nosotros,

18. Winco, *Memoria y Balance (MyB)*, 1960.

19. La aplicación del concepto "aislamiento parcial" a la industria electrónica se encuentra en Nochteff (1984).

los humanos, siempre queremos lo nuevo. Si no existiera la novedad la demanda no crecería”<sup>20</sup>. Las modificaciones menores también permitirían rescindir los contratos de licencia celebrados y avanzar en el mercado a través de un producto con identidad propia, una estrategia central para lograr la proyección de la firma (Cuadro 2).

La buena recepción de los productos en el mercado interno y las exitosas exportaciones a Chile y Uruguay generaron en los directivos una visión sumamente optimista respecto a la demanda potencial y por ende de las posibilidades de expansión de la empresa. En 1959 Winco producía dos modelos de cambiadores y el Wincofón pero, desde fines de ese año, las reuniones del Directorio se centraron en el análisis de las propuestas y los estudios técnicos y de mercado para la elaboración de nuevos modelos y productos. Como se señaló, las modificaciones no siempre llevaban implícito un avance tecnológico sino que constituían alteraciones sencillas tendientes a incrementar la demanda<sup>21</sup>; en otras ocasiones los cambios generaban una mejor calidad del producto. En la mayoría de los casos, los avances o modificaciones se realizaban con planos y matricería propia; aunque los acuerdos de asistencia técnica permitían la incorporación de diseños o planos nuevos.

Los cambiadores y tocadiscos, principal línea de producción durante toda la trayectoria de la firma, constituían el centro de atención de su presidente, su empeño en la búsqueda constante de avances tecnológicos, nuevos diseños, elaboración propia de matricería, etc., resulta clave para explicar el éxito que alcanzaría la empresa en estos años.

La producción propia de maquinaria generó un desarrollo indirecto y una diversificación productiva en actividades afines (por ejemplo, elaboración de máquinas especiales para otras industrias como SIAM o IKA). También, la posibilidad de copia tecnológica y la insuficiencia de la oferta de energía eléctrica motivaron la incorporación de una línea de producción de grupos electrógenos familiares que no competían con los producidos por las grandes empresas<sup>22</sup>.

Los resultados de estas estrategias productivas y de comercialización fueron muy promisorios; más del 60% de los componentes de los cambiadores y tocadiscos eran de producción propia y se alcanzaron en promedio las 10.000 unidades mensuales. Al mismo tiempo, esos avances le permitieron a Winco abandonar paulatinamente las licencias extranjeras mientras creaba las propias que serían vendidas en mercados latinoamericanos.

20. “Winco: Ing. Santiago A. Deakin con la música a otras partes o la conquista de las antípodas”, *Equipamiento*, 33, agosto de 1973, p. 45.

21. Significativamente este tipo de modificaciones que se discutían en las reuniones de directorio aparecen en los *LAD* generalmente en el apartado correspondiente a “comercialización”.

22. Vega lo expresaba de esta manera: “veíamos el problema de la electricidad en el país y empezamos a producir grupos electrógenos con licencia Onan”; entrevista a Raúl Vega, mayo 2005.

### b) Reorganización administrativa

La fuerte demanda inicial de los bienes producidos por Winco generó un clima eufórico en sus directivos que no dudaron en realizar inversiones tendientes a una ampliación de la firma. Para acompañar los avances en procesos y productos fue necesario expandir las instalaciones de modo que a la fábrica inicial de Ramos Mejía se le sumaron otras dos nuevas en Ciudadela.

La diversificación productiva, el importante incremento de las ventas y la ampliación e incorporación de instalaciones en un lapso muy breve de tiempo produjo una desorganización productiva y administrativa importante. En otras palabras, la estructura organizativa y de comercialización había quedado descuidada y rezagada frente al incremento de la capacidad productiva. Winco había nacido con reducidas dimensiones y operaba inicialmente más como un taller que como una empresa moderna.

Durante esta etapa, los ensayos y proyectos de reorganización se sucedieron unos tras otros. El Directorio intentaba delegar a los jefes las responsabilidades respecto de la evolución de cada sector, pero las decisiones quedaban siempre en manos de los conductores, fundamentalmente de Vega y Polano. Frente a los problemas y desafíos las soluciones se encaraban con gran pragmatismo, sin una clara definición estratégica. Hacia fines de 1960 se jerarquizaron actividades y se logró una mayor especialización del cuerpo de directores<sup>23</sup>.

Los inconvenientes en los procesos productivos en la mayoría de los casos provenían de la no discriminación de actividades y productos en las distintas plantas, una estrategia que en principio era funcional frente a una demanda fluctuante. Sin embargo, estas decisiones acarreaban problemas de organización que cristalizaron cuando se produjo la fuerte expansión. En 1960, Winco I producía cambiadiscos y tocadiscos, Winco II y III grupos electrógenos, y las máquinas especiales se podían producir indistintamente en cualquiera de las tres plantas.

Luego de algunas reestructuraciones menores, en 1961 Raúl Vega propuso la especialización productiva de las plantas y su organización de la siguiente manera: Winco I produciría y comercializaría toda la línea de cambiadiscos y tocadiscos. Winco II fabricaría equipos especiales y máquinas herramientas. Winco III produciría y comercializaría grupos electrógenos.

Esta división de actividades era, de todos modos, lo suficientemente flexible como para resolver los problemas que podían entorpecer el normal desempeño productivo de algunas secciones. En esas ocasiones se trasladaban algunas producciones que generalmente eran las que tenían una mayor demanda a otras plantas con el objetivo de mantener niveles de rentabilidad y ocupar la capacidad ociosa instalada.

La reorganización productiva se complementó con cambios a nivel organiza-

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

cional. Pero los avances en tal sentido denotaron una lentitud e intermitencia que ponía en evidencia las limitaciones para una reorganización administrativa y gerencial más amplia. Para peor, la crisis económica de 1962-1963 tornaría aún más pasmosas esas modificaciones. En paralelo a estas redefiniciones en el plano funcional, la empresa debió afrontar otros problemas relacionados con la planificación de ventas, ventas a crédito, *marketing* y publicidad.

### c) Comercialización

La principal línea de productos de Winco, los cambiadiscos y tocadiscos, estaba sujeta a una demanda estacional que se incrementaba de noviembre a febrero, y que tornaba necesaria una clara planificación productiva, tanto en lo referente a la acumulación de *stocks* y los pedidos a los proveedores como a la relación con los distribuidores y las posibilidades de financiamiento de las ventas. La producción de grupos electrógenos estaba vinculada a otro tipo de demanda, relacionada a los vaivenes de la producción agropecuaria, específicamente de los pequeños productores. La fabricación de máquinas especiales enfrentaba una demanda muy inestable y se realizaba mayormente a pedido.

Winco vendía sólo una parte de sus productos en forma directa, utilizando su propia marca. La principal estrategia de comercialización era a través de sus distribuidoras y, por ello, algunas de las modificaciones realizadas en los productos fueron hechas a pedido de esas empresas. Si los clientes solicitaban un nuevo producto Winco realizaba los estudios de mercado y decidía hacerlo o no; en otros casos, se pensaban las modificaciones desde Winco y se decidía encargar los estudios de la demanda potencial a las distribuidoras.

El tema de la marca era clave. Al principio, Wincofón se vendía a través de las distribuidoras adoptando nombres diferentes de acuerdo a la empresa: Philco 300, Sicamericana 150, Ken Brown 50, Victorfón (RCA) y Musaphonic (General Electric). A partir de 1960, los directivos de la empresa intentaron consolidar la marca propia en el mercado a través de la venta directa y de acuerdos específicos con las distribuidoras. Con ese objetivo, Winco realizó un convenio con Philco para la colocación de tocadiscos con marca propia en el mercado; Winco garantizaba la colocación del producto a través de la distribuidora y Philco actuaba como una carta de presentación para consolidar la marca Wincofón. Si bien los costos eran compartidos, la publicidad quedaba en manos de Philco dada su mayor experiencia e infraestructura.

La comercialización de grupos electrógenos se hizo primero a través de SIAM, que producía equipos de gran potencia; luego la empresa incorporó nuevos distribuidores para sus productos como FIPAT y Ditlevsen. Pero, la apuesta por ganar una porción del mercado de grupos electrógenos no sería exitosa. La inestabilidad de la demanda y la frágil posición de la empresa en el mercado sugieren una sobreinversión en este sector fabril que repercutiría negativamente en el desempeño de la empresa. En efecto, una fuerte caída en las ventas de los

grupos electrógenos a partir de 1961 llevó a la paralización de dos plantas<sup>24</sup>. Esta caída de ventas coincidió con la disminución estacional en la venta de la línea de cambiadiscos y tocadiscos y repercutió negativamente en la situación financiera de la empresa. Los problemas comentados generaron distintas propuestas que tendían a modificar la organización empresaria<sup>25</sup>; finalmente, las soluciones diseñadas quedaron comprendidas entre las que se podrían denominar “tradicionales” a la empresa: se desarrolló el Departamento de publicidad especializado en grupos electrógenos, se intentó conseguir un mayor número de distribuidoras, se intensificó la promoción en el interior del país, se ampliaron las condiciones de ventas a crédito, se ofreció a la venta el motor componente del grupo electrógeno y se comenzaron a fabricar nuevos modelos. También se decidió iniciar la venta de grupos electrógenos con marca Onan y así aprovechar su prestigio<sup>26</sup>.

Las estrategias de comercialización para el mercado externo se fueron ampliando a lo largo de esta etapa aunque de manera tímida ya que este cumplía el rol de aliviar los vaivenes de la demanda local. Desde 1961 la empresa logró ampliar sus exportaciones a Bolivia y Paraguay y añadió intermitentemente la línea de grupos electrógenos. Al mismo tiempo, comenzó a realizar contactos en Brasil para la exportación de partes de cambiadiscos a través de la firma Standard Electric y a estudiar la posibilidad de efectuar el montaje y/o la fabricación de cambiadiscos en ese país. También estudió la posibilidad de constituir una sociedad comercial en Uruguay para agilizar las exportaciones<sup>27</sup>. Estos proyectos de expansión en los mercados externos se vieron, en principio, frustrados por la crisis económica que afectó a la economía argentina hacia 1962.

### *1962-1963, la crisis*

A fines de 1961, la situación de la firma era muy promisoriosa: se acababa de incorporar maquinaria moderna, se había logrado un incremento considerable en los niveles de producción, competitividad y en el volumen de las exportaciones. No obstante, a principios de 1962 los directivos recomendaban “suma cautela en las inversiones de activo fijo ante la iliquidez que se viene observando en plaza, que inclusive dificulta la cobranza”<sup>28</sup>.

En ese año la empresa sufrió una fuerte caída en las ventas. Por un lado, la línea de tocadiscos y cambiadiscos atravesaba por la etapa de caída estacional de la demanda; por otro, la línea de grupos electrógenos comenzaba a evidenciar los

24. Winco, *LAD 1*, 5 de enero de 1961.

25. Vega propuso la conformación de dos empresas con el propósito de lograr cierta especialización y un control de costos mediante contabilidades separadas; más tarde, el Directorio propuso crear una compañía distribuidora que se encargaría de comercializar el grupo electrógeno. Winco, *LAD 1*, 27 de febrero de 1961 y 24 de marzo de 1961.

26. Winco, *LAD 1*, 1 de septiembre de 1961.

27. Winco, *LAD 2*, 7 de noviembre de 1961 y 26 de enero de 1962.

28. Winco, *LAD 2*, 14 de febrero de 1962.

problemas vinculados al ciclo económico. A pesar de la fuerte caída de la venta en el interior de este tipo de productos la empresa resolvió mantener los niveles de producción (650 unidades mensuales), que ya resultaba bastante difícil. Paralelamente se apuntó a profundizar la comercialización directa en el Gran Buenos Aires ya que las compañías distribuidoras no tenían capacidad de pago.

En abril, la empresa 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, además de generar un atraso en los pagos de royalties a empresas extranjeras<sup>29</sup>.

Para resolver algunos problemas de la línea de cambiadiscos y tocadiscos se decidió sustituir las importaciones de las partes componentes de esos bienes y solicitar permisos a las licenciatarias para utilizar planos propios. Distintas soluciones se encontraron para la línea de grupos electrógenos; en principio se decidió paralizar la planta por treinta días (que luego sería ampliada por un mes más) al mismo tiempo que se resolvió aumentar las horas productivas en otros artículos. Para diversificar su actividad, Winco firmó un acuerdo con Clinton Engines Co. de Estados Unidos que le permitía producir motores a explosión de esa marca y de esa forma distribuir “los costos fijos en beneficio de precios más accesible al público”<sup>30</sup>. Esta solución constituía, en esencia, una diversificación obligada como estrategia de supervivencia. Hacia fines de 1962 se decidió, como parte de ese acuerdo, realizar inversiones directas en Clinton Argentina que representaron el 95% del capital de esa firma<sup>31</sup>.

Al mismo tiempo la empresa comenzó con un “plan de austeridad” basado fundamentalmente en la venta de maquinaria antigua u obsoleta, la intensificación del proceso sustitutivo de partes importadas y la programación de la producción a pedido. Por otra parte, la producción de Winco II (máquinas especiales) fue trasladada a Winco III (grupos electrógenos). Meses más tarde la planta Winco II fue desactivada y las instalaciones alquiladas a la empresa Coca-Cola. Los problemas financieros provocaron que el personal de Winco tomara las plantas durante cinco días en reclamo por la demora en el pago de salarios. En ese contexto, la empresa decidió también paralizar la fábrica de cambiadiscos y tocadiscos. Pese a su profundidad, los directivos con cierto optimismo consideraban que la crisis era coyuntural y, mientras paralizaban las plantas de producción, proyectaban futuras expansiones<sup>32</sup>.

También se intensificaron las negociaciones tendientes a incrementar las exportaciones, como alternativa a los problemas del mercado interno. En plena

29. Winco, *LAD 2*, 9 y 13 de abril de 1962.

30. Winco, *LAD 2*, 4 de mayo de 1962.

31. Winco, *LAD 2*, 27 de noviembre de 1962.

32. Por ejemplo, se consideró la posibilidad de tomar una nueva línea de alta tensión que “... habilitaría a las plantas de Ciudadela de la corriente necesaria para una posible gran expansión de la producción industrial de las dos plantas”. Winco, *LAD 2*, 24 de julio de 1962.

crisis, se inició la exportación de partes principales del tocadiscos a Uruguay para su armado en ese país y de grupos electrógenos. Además, se realizaron gestiones en Brasil, en donde se logró la desgravación total para la introducción de cambiadiscos; ese mercado se presentaba como muy atractivo y, de hecho, a principios de 1963 se exportaron 4.000 unidades. Asimismo, se intensificaron las exportaciones a Perú y Chile y se registró la marca Winco para cambiadiscos en la ALALC. Como se advierte, el mercado externo en el contexto de la crisis constituía una posibilidad importante de colocación de la producción; pero además, esta inserción “forzosa” en los países latinoamericanos constituyó un importante aprendizaje que sería capitalizado más tarde.

### *1963-1969, la segunda expansión*

A mediados de 1963 la recuperación de la economía abriría nuevas posibilidades de expansión para la firma y daría comienzo a un nuevo proceso de diversificación productiva, durante la cual sería notable el dinamismo de las exportaciones.

#### a) Tecnología

En 1963 Winco retomó los estudios y proyectos (que nunca habían sido abandonados por completo) para la fabricación de nuevos productos o su modernización. Los acuerdos con Clinton permitieron iniciar pruebas con varios prototipos de motores a explosión y se asignó la Fábrica III para esa actividad.

El incremento de la producción y la recepción favorable de los productos Winco, tanto en el mercado interno como en el externo, llevó a los empresarios a realizar un plan integral de compras y renovación de maquinarias e instalaciones con proyección a una nueva expansión y una mayor diversificación, especialmente en el rubro de máquinas especiales y en la línea de cambiadiscos, y a mantener precios competitivos en el mercado. Pero también debió importar partes componentes de los cambiadiscos para complementar la producción y así poder atender la demanda en crecimiento. El aumento de la demanda permitió que la incidencia del incremento de los costos se trasladase a los precios. Luego, algunas piezas y máquinas importadas fueron tomadas como prototipos de los de fabricación propia, particularmente para la producción de máquinas especiales; de esta forma, conjuntamente con los planes de ampliación y diversificación la empresa profundizó su integración.

A fines de 1964 comenzaron los estudios para la fabricación del grabador de cinta magnetofónica y la producción en serie de los motores Clinton. Poco después, Raúl Vega viajó a Japón para firmar convenios de licencia con Matsushita para producir grabadores de cinta “National” y se propuso un plan decreciente de importaciones mensuales “teniendo en cuenta el programa de fabricación con productos nacionales y el desarrollo de fabricación de matrices, dispositivos, etc. para ese

objeto”<sup>33</sup>. El acuerdo de licencia estableció que la firma japonesa proveyera la asistencia técnica; por su parte Winco se comprometía a mantener en absoluta reserva el *know-how* al que tenía acceso, a responsabilizarse por la calidad del producto, a enviar técnicos para perfeccionarse en Japón y a vender su producción en Argentina y Brasil con marca Winco e indicación de licencia Matsushita<sup>34</sup>.

En 1965 la firma italiana Autovox ofreció a Winco la licencia para fabricar radios para automóvil y botoneras; paralelamente, ésta solicitó a las firmas McCulloch y Homelite Corp. la licencia para la fabricación de sierras de cadena ya que la Secretaría de Industria proyectaba permitir la importación de cadenas y otras partes componentes de esas sierras, con los recargos mínimos, con el fin de promover su producción local con proyección al ALALC.

En 1966 Vega viajó a Estados Unidos y visitó varias empresas de primer nivel para analizar la posibilidad de obtener licencias para la fabricación de pasacintas magnetofónicas y cintas, y para la incorporación de maquinaria para la fabricación de piezas de plástico a inyección. Paralelamente, se lanzó en el mercado la venta del grabador de cinta magnetofónica, con el desarrollo de la matricería propia. Por otro lado, Winco comenzó la producción de grupos electrógenos de mayor tamaño.

En 1967 la firma puso en funcionamiento la sección de inyección de plásticos, continuando su política de sustitución de partes y componentes importados tendiente a evitar el drenaje de divisas y reducir los costos; en función de ello al año siguiente incorporó maquinaria con tecnología de punta en esta sección, lo cual permitió un incremento de la producción en la línea de grabadores y cambiadiscos. Así, en 1968 el grabador de cinta utilizaba 70% de suministros y materias primas nacionales. Paralelamente la empresa comenzó los estudios para la producción de dos nuevos modelos de grabadores y una nueva línea de cambiadiscos y tocadiscos mientras proyectaba la fabricación del pasacintas estereofónico para uso en automóviles y el hogar.

En la Fábrica III también se avanzó en el estudio de nuevos productos; en 1968 esa planta puso en marcha un proyecto para la elaboración de motores y grupos electrógenos a gasoil cuya producción en serie comenzaría en 1970. Este proyecto fue acompañado con gestiones realizadas en países miembros del ALALC, con miras de ganar ese mercado. (Cuadro 3).

#### b) Administración

A principios de 1964 la firma vendió Winco II y con el dinero obtenido adquirió nuevas maquinarias y proyectó la ampliación de la Fábrica I con el fin de “llevar a cabo el plan de expansión de la producción, así como la diversificación programada”<sup>35</sup>.

33. Winco, *LAD 2*, 5 de marzo de 1965.

34. Winco, *LAD 2*, 21 abril 1965.

35. Winco, *LAD 2*, 16 junio de 1964.

Desde la etapa anterior la empresa venía ensayando algunas reformas administrativas y de gerenciamiento; la renuncia del ingeniero Santiago Deakin a su cargo ejecutivo generó una reforma sustancial de los diferentes sectores de Fábrica I, 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 establecían cuatro sectores (Ingeniería, Herramientas, Materiales y Producción) y se creaban once departamentos, con una clara asignación de funciones y responsabilidades<sup>36</sup>.

Por su parte, en Winco III, encargada de la producción de máquinas especiales, motores a explosión y grupos electrógenos, se implementó un “plan integral de inversiones” que consistía en la venta de maquinaria no necesaria, acompañada por la adquisición de otra más moderna, que atendiera específicamente a los requerimientos de la producción y a los planes futuros.

Nuevamente, el incremento de la producción de la firma llevó a un crecimiento considerable de las tareas administrativas por lo que se hizo necesario ampliar también las instalaciones y reordenar los diferentes sectores. Por otro lado se propuso la separación de las tareas administrativas de las fabriles en todos los sectores de la empresa para que la suspensión de una no afectara el desenvolvimiento de la otra.

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 m<sup>2</sup> para los sectores de producción de piezas y componentes de las dos plantas y la Fábrica III se dedicó al armado y línea de prueba de grupos electrógenos y motores<sup>37</sup>. Como complemento de estas medidas se reorganizaron los sectores administrativos y financieros y quedaron establecidos cuatro departamentos (Contaduría General, Dirección Financiera, Publicidad y Personal, cada uno con sus secciones). Por su parte esta reestructuración generó un reordenamiento del personal de la firma dirigido a reforzar determinadas tareas de acuerdo a las necesidades productivas.

A principios de 1966 había finalizado el proceso de reorganización y modernizado la administración. Paralelamente la empresa había comenzado a realizar presupuestos trimestrales e informes mensuales sobre los tópicos financieros, patrimoniales y operativo-económicos para ajustar el control sobre el proceso administrativo y financiero. Esta estructura organizativa se mantendría hasta los años setenta.

### c) Comercialización

La crisis de 1962-1963 permitió que los empresarios de Winco experimentaran la importancia que tenía el mercado externo para aliviar los problemas del

36. Winco, *LAD 2*, 29 abril 1964.

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

ciclo económico argentino; por eso, en la etapa expansiva que le siguió gran parte de sus esfuerzos se concentraron en incrementar sus exportaciones.

En 1963 la firma logró registrar su marca en la ALALC para la línea de cambiadiscos, esta situación que favoreció la exportación coincidió con el incremento de la demanda estacional en el mercado interno y permitió que la producción se incrementara a 10.000 unidades mensuales. Paralelamente, se comenzó a estudiar la posibilidad de instalar una planta de armado en Brasil.

Desde 1964 se incentivaron las exportaciones a países miembros de la ALALC “a fin de lograr nuevos mercados y/o intentar ampliar los existentes para cambiadiscos, grupos electrógenos y motores”<sup>38</sup>. Así, la empresa sumó los mercados de Colombia y México y proyectaba la realización de una planta de montaje en aquel país. La propuesta de Winco de desgravar totalmente el cambiadiscos fue aceptada en la ALALC pero los incentivos oficiales a la exportación en Brasil llevaron a que, finalmente, la empresa se opusiera a la desgravación total de los cambiadiscos, aceptando solo hasta el 50%.

En 1965 Brasil era el principal cliente latinoamericano de la firma, de modo que los problemas internos de esa economía afectaban el funcionamiento de la empresa. Así y todo el mercado brasileño se veía como el más promisorio, y aprovechando el incentivo oficial a las empresas exportadoras de productos no tradicionales, a principios de 1966 Winco presentó un informe al Banco Central solicitando la radicación en ese país “con vistas a una integración industrial de beneficios importantes para las posibilidades de exportación de partes de nuestros productos, de un conjunto de máquinas y herramientas para cambiadiscos y para motores, sin la obligación de radicar las divisas respectivas en la Argentina”<sup>39</sup>. Paralelamente se planteaba realizar exportaciones a países europeos.

En 1967 las exportaciones de Winco alcanzaron valores cercanos al 10% de su producción y la empresa avanzó en ciertos acuerdos de complementación industrial con miembros de la ALALC. No obstante, la posibilidad de sostener un ritmo creciente de exportaciones en el mercado latinoamericano se vio frenado por trabas reglamentarias; también, y de acuerdo con la coyuntura económica nacional, el aumento de costos y la política cambiaría (devaluaciones lentas y graduales) generaron una modificación en los precios que perjudicaba su posición en el mercado internacional. De todos modos, más allá de estas restricciones, las exportaciones constituyeron una importante fuente de ingresos para la firma, ya que generaban divisas necesarias para sus propias importaciones o pago de licencias.

Esta apuesta al mercado externo no significó la pérdida de interés en el interno; la superación de la crisis permitió incrementar la producción orientada hacia este mercado y la firma realizó inversiones para no quedar rezagada desde el

38. Winco, *LAD 2*, 14 de abril de 1964.

39. Winco, *LAD 3*, 30 de junio de 1966.

punto de vista tecnológico y mantener precios competitivos, aunque manteniendo un fuerte control sobre la acumulación de *stocks* y los distribuidores.

En principio, la demanda estacional de la línea de grabadores continuó en alza, con menos altibajos que en el periodo anterior, y la empresa mantuvo la forma mixta de comercialización. La ampliación de las condiciones de venta y el incremento de la demanda permitió que la firma mantuviera altos niveles de producción. En 1964 la producción de Fábrica I fue de 147.000 unidades y se estimaba producir 195.000 en 1965<sup>40</sup>. A partir de este año las ventas a plazo comenzaron a realizarse en forma condicional de acuerdo a la variación de precios y la empresa recomendaba mantener hasta mediados de 1965 “justeza financiera” a fin de poder realizar inversiones manteniendo cierto equilibrio. La demanda de máquinas especiales se incrementó durante esta etapa y Winco III realizó su producción record de 17.585 unidades.

Los problemas derivados de una demanda fluctuante no siempre pudieron resolverse con las exportaciones ya que el mercado externo también variaba considerablemente, afectado además por las modificaciones cambiarias locales. Por lo tanto, se profundizaron los controles sobre proveedores y clientes con especial cuidado en la línea de producción de motores y grupos electrógenos que es el sector que más sufrió los vaivenes del ciclo económico, por su vinculación con el sector agropecuario<sup>41</sup>. En consecuencia, la Fábrica III decidió reunir los pedidos y librar “órdenes de producción por lotes que permitan realizar las operaciones de fabricación y los pedidos a proveedores en cantidades que hagan posibles costos y cotizaciones económicas viables”<sup>42</sup>; la producción en escala era la condición indispensable para mantener rentable el negocio. Por otra parte, se decidió modificar las condiciones de venta “acorde a las necesidades del agro, coordinando sus compras con la comercialización de cosechas acompañando con la financiación los ciclos de producción del campo”<sup>43</sup>. Paralelamente se intensificó la publicidad, fundamentalmente aquella destinada a empresas distribuidoras, en forma de catálogo y reseña informativa, que fue sostenida por el hecho de que en mayo de 1965 se alcanzó el millón de unidades acumuladas.

Más allá de los problemas comentados, la agresiva política de comercialización permitió el incremento de las ventas y, en especial, de la línea de cambiadiscos y tocadiscos. En 1967 Winco abastecía el 60% del mercado interno en esta línea de productos, aunque no siempre ese incremento de la demanda estuvo acompañado por un correlativo aumento de la producción. (Cuadro 4)

40. Winco, *LAD* 3, 5 de enero de 1965.

41. La inestabilidad del sector agropecuario también incidía sobre la producción. La sequía que se produjo en La Pampa y Córdoba en 1965 provocó, por ejemplo, que no sólo se demoraran los pagos sino que en algunos casos se devolvieron las unidades; durante este año, las ventas de Fábrica III cayeron 50%.

42. Winco, *LAD* 3, 25 de marzo de 1966.

43. Winco, *LAD* 3, 9 de junio de 1966.

Durante 1968 la empresa elevó sus ventas en un 25%, aunque desde 1969 su *Memoria* destacaba “la inestabilidad del esquema político existente, una fuga importante de divisas del país que produjo una acentuada iliquidez, y un renacimiento de las expectativas inflacionarias”<sup>44</sup>. Esa situación derivó en un estancamiento en la expansión de los negocios, aunque nuevamente percibida por los directivos como transitoria pero que marcaría un punto de inflexión en su trayectoria. (Gráfico 2)

En 1969 Winco realizó una nueva apuesta productiva. Ese año creó una empresa subsidiaria, Norwinco, para producir motores, motosierras y grupos electrógenos en gran escala. Este proyecto se inscribía dentro del régimen de promoción implementado por el Operativo Tucumán, aprovechando las ventajas promocionales que el gobierno ofrecía a quienes se instalaran en esa provincia; 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”<sup>45</sup>. 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.

Esta decisión marcaría el final de esta etapa de gran expansión productiva de la firma y el inicio de otra marcada por la crisis y debilitamiento que conducirían una década más tarde a su liquidación definitiva.

### *La crisis*

La ampliación y diversificación de la firma durante su fase expansiva fue posible gracias a la reinversión de utilidades pero también a una serie de créditos otorgados por el BIRA (para construcciones, compra de maquinaria y materia prima, y para el pago de quincenas y aguinaldos), 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 solo 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 de los años sesenta se incrementaba pero no parecía afectar la estructura financiera de la firma. Las plantas se encontraban modernizadas y tenían la capacidad suficiente para atender la demanda del mercado interno y de sus clientes del exterior; y la creación de Norwinco otorgaba, al parecer, nuevas posibilidades de crecimiento.

En efecto, la instalación de Norwinco permitió que la empresa madre, dentro de una política de reordenamiento industrial, trasladase toda su producción de la

44. Winco, *MyB*, 1970.

45. Winco, *MyB*, 1970.

línea de grabadores-reproductores de cinta y reproductores para automóviles a Tucumán. En 1973 el gobierno autorizó a Norwinco a iniciar la fabricación de motores y grupos electrógenos en gran escala, con el compromiso de exportar el 60% de esa producción que representaba aproximadamente unos 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”<sup>46</sup>. 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 unos 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 efecto, en los primeros años setenta compró en la zona del Delta del Paraná, alrededor de 1.300 has. plantadas con eucaliptos y sauces. 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 cobrarían forma con la erección de la planta de Papel Prensa. 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 inversiones en Bertagni SA, cuya principal actividad era la fabricación y exportación de planos sonoros. El endeudamiento que produjo esta apuesta repercutió negativamente en la estructura financiera de la firma que no pudo recuperar el total del capital y además quedó comprometida como avalista de créditos tomados por Bertagni en aproximadamente unos 500 mil dólares.

Desde 1971 el objetivo principal de Winco fue el fortalecimiento de su estructura financiera. A las deudas comerciales se sumaron otras bancarias por la utilización al máximo de su capacidad de crédito (deudas que se duplicaron en tan solo un ejercicio); aún así, la empresa 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

46. Winco, *MyB*, 1973.

a que la empresa produjera a pérdida. Como señalaron los empresarios, “las actividades (...) comenzaron a deteriorarse en forma continua y el endeudamiento se acrecentó en forma constante”, proceso que terminó por subsumir la dinámica productiva a la financiera<sup>47</sup>.

### *El control estatal*

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

La inexistencia de reservas financieras necesarias para desarrollar una reestructuración que le permitiera operar en óptimas condiciones y su gran endeudamiento alejaban 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”<sup>48</sup>. Inicialmente, el Banco Nacional de Desarrollo (BND, continuador del BIRA) otorgó a la firma una serie de préstamos para regularizar sus deudas por salarios 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 que elaboró un plan financiero “fundado en la

47. Winco, *MyB*, 1974.

48. La Ley 17.507 de noviembre de 1967 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 resolverse 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 o regional, se consideraba conveniente asistir. 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. Como parte fundamental del proceso de recuperación se disponía la capitalización de deudas previsionales y fiscales y la concesión por parte del BIRA de grandes facilidades financieras con el fin de mejorar la capacidad productiva 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 reinversión de todos sus ingresos en el proceso fabril, entre otras. Su incumplimiento implicaba la rescisión del convenio *rehabilitador* y la exigencia de la devolución inmediata de los préstamos, lo que significaría la quiebra de la empresa o un cercenamiento importante de la gestión privada. Véase al respecto Rougier (2004).

necesidad de preservar la fuente de trabajo y producción<sup>49</sup>, y 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 empresaria, prerrogativa obtenida a partir de la caución de acciones determinada por los cuantiosos créditos otorgados; la decisión estatal de intervenir activamente 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”<sup>50</sup>.

Vega y Polano habían cedido a los obreros de Winco el 40% del paquete accionario, aunque sin el consentimiento del BND que tenía caucionadas esas acciones. A partir de entonces, el Banco designó un veedor encargado de elaborar 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 incluía 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 fábrica. El Departamento de Ingeniería se revitalizó con el objetivo de modernizar la producción y crear nuevos bienes y se eliminó la capacidad ociosa. Desde el punto de vista financiero se renegociaron 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 satisfactorio de la firma.

De todas formas, algunas actitudes empresariales tendieron a consolidar sino a profundizar la crisis. 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 parte, el BND denunció problemas en la presentación de los balances de Winco y Norwinco: como por ejemplo la existencia de bienes de uso contabilizados simultáneamen-

49. Winco, *MyB*, 1975. En este año la empresa contaba con alrededor de 1.200 trabajadores.

50. Winco, *MyB*, 1976.

te en ambas empresas<sup>51</sup>; este tipo de denuncias fueron constantes desde 1975. Evidentemente, se trataba de un proceso de *vaciamiento* de la empresa.

Las desprolijidades contables, el *vaciamiento*, 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*

Con el golpe militar de marzo de 1976 las reglas de juego propias del modelo sustitutivo fueron desechadas en favor de políticas neoliberales. La política de privatización impulsada por el ministro de Economía, Alfredo 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 Winco, una sociedad privada pero con un porcentaje muy alto de su capital bajo control del Estado.

En abril de 1976 Winco fue intervenida aunque se mantuvo el directorio nombrado por el BND el año anterior; éste cuerpo conservó sus funciones hasta septiembre de 1977 cuando se devolvieron los derechos políticos de las acciones caucionadas a los accionistas privados.

El BND acordó un crédito de refinanciación de las deudas de la firma 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 solo que no pudo ser sorteada sino que se profundizó fundamentalmente como consecuencia de la decisión de indexar la deuda previa. Esa acción del BND, seguramente promovida por una decisión política de alto nivel pero acorde con los lineamientos generales de la política crediticia nacional, 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. La grave crisis de Winco, la pérdida de competitividad de sus productos y el contexto macroeconómico motivó “la disolución anticipada [de la

51. Norwinco. *LAD I*, 1977.

firma] por imposibilidad de cumplir con su objeto social y encarar ordenadamente su liquidación”<sup>52</sup>. 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 entorpeciera.

### Una visión en perspectiva

Hacia el final de la ISI las empresas nacionales productoras de bienes de consumo electrónicos habían alcanzado un alto grado de maduración. No obstante, el crecimiento de este sector manufacturero local no había logrado los niveles de producción ni de desarrollo tecnológico de los países más industrializados; podríamos decir que en Argentina este rubro industrial estaba a mitad de camino: no alcanzaba los niveles de producción o tecnología de los países desarrollados pero superaba en estos aspectos a la mayoría de los países subdesarrollados.

Por otra parte, debemos destacar que a pesar de que en la producción de estos bienes participaban solo capitales nacionales, el rubro logró un desempeño que motorizó a la rama *Maquinarias y aparatos eléctricos* y acompañó la dinámica propia del crecimiento del sector industrial en donde las empresas transnacionales y las apoyadas por el Estado lideraban el proceso.

En 1974 el sector se encontraba en una etapa de crecimiento sostenido con un alto grado de desarrollo tecnológico e integración y con capacidad para colocar sus productos en amplios mercados latinoamericanos. El aislamiento parcial había permitido este desempeño y logros tecnológicos, que si bien no estaban a la altura de los países más desarrollados constituían un acervo importante para encarar futuros emprendimientos en el área. Empero, las políticas de apertura y los desincentivos para el sector industrial en su conjunto que se iniciaron desde mediados esa década terminaron por eliminar en forma casi total esta actividad productiva desechando las potencialidades acumuladas.

El periodo que se abre en 1958 y culmina en 1974 estuvo caracterizado por la inestabilidad macroeconómica e institucional con crecimiento económico. El contexto permitió que Winco creciera, se diversificara, integrara procesos productivos y lograra adquirir una posición prominente en el mercado nacional y una significativa presencia en algunos países de América Latina. Pero no fue solo el contexto lo que posibilitó este logro, ello fue consecuencia también de una estrategia empresarial que apuntó a una constante renovación tecnológica e innovación en el producto a la vez que instrumentaba una agresiva y variada política de comercialización.

52. Winco, *LAD* 1980.

La producción de la principal línea de la firma comenzó con un activo proceso de aprendizaje basado en la “copia” de un tocadiscos que se utilizó como modelo y en donde el conocimiento se generó al interior de la propia empresa, que contaba con recursos humanos altamente calificados, y en su relación con sus proveedores y clientes. Estos aprendizajes generados a partir del mismo proceso productivo y de la utilización de los equipos y maquinarias (que en este caso fueron de fabricación propia) permitieron tempranamente una exitosa integración vertical y horizontal de la firma. La integración vertical se logró a partir de la búsqueda de soluciones a los problemas que aparecían a medida que se desarrollaba el proceso productivo: la carencia de proveedores, la imposibilidad de obtener maquinaria del exterior, etc. Por su parte, la integración horizontal aparece como derivada de la anterior, en tanto la nueva capacidad de producción no sólo permitía satisfacer las propias necesidades de la empresa sino también abastecer nuevos mercados con nuevos productos y aprovechar la capacidad creativa y el acervo de conocimiento endógeno de la firma. Esta capacidad de aprendizaje otorgó un carácter propio o particular a la organización productiva y gerencial de Winco que no reproducía modelos “modernos” utilizados en los países industrializados.

A partir de 1959 en lo que se caracterizó como la primera etapa de expansión de la firma, el recurso a las licencias extranjeras complementó el aprendizaje inicial generando un fuerte incremento productivo, una profundización de la integración vertical y horizontal y una modificación de la estructura organizativa y gerencial con un desarrollo del sistema de producción flexible y a escala. De todos modos, en este proceso se conservaron los rasgos iniciales en dos aspectos fundamentales: por un lado, la empresa mantuvo el constante proceso de incorporación y desarrollo tecnológico, y por otro lado, sostuvo una débil estructura administrativa que, si bien fue modernizada, conservó su característica original centrada en un fuerte control del poder de decisión en manos del presidente y fundador de la firma. Pese a esas dificultades, las capacidades desarrolladas durante la primera etapa permitieron que la firma incorporase los conocimientos externos sin mayores inconvenientes e incluso avanzar sobre ellos añadiéndoles diseños propios, proceso que permitió patentar componentes, mejorar la calidad de los productos y consolidar la marca Winco en el mercado.

A partir de 1964, en lo que hemos caracterizado como la segunda etapa expansiva, la utilización de licencias extranjeras provocó una modernización tanto de los procesos productivos como de los productos que fue plenamente capitalizada por la firma. Esa práctica permitió también profundizar el proceso de diversificación y consolidar a Winco en el mercado interno y avanzar en el externo. Ambos procesos se habían iniciado en la etapa anterior pero adquirieron una dimensión cualitativa y cuantitativa superior en esta nueva fase expansiva; en ese sentido bien puede pensarse a la primera como de experimentación y de generación de un patrimonio tecnológico y productivo que cristalizaría en la

siguiente. Vale recordar de todos modos, que la evolución de la empresa no se alejó de la trayectoria y desempeño de la ISI en su conjunto.

El estudio del caso revela que Winco era una empresa integrada, que fabricaba un producto de alta calidad, competitivo en el mercado interno y con proyección en los mercados latinoamericanos. Con la incorporación de licencias extranjeras, la firma comenzó a producir en mayor escala, profundizó la integración vertical y horizontal, consolidó su posición en el mercado interno y la desarrolló en el externo. En otras palabras, fue el desarrollo tecnológico propio lo que atrajo a las empresas extranjeras; esa estrategia permitió a Winco profundizar un proceso ya iniciado desde sus orígenes. La adaptación y desarrollo local de tecnologías que podían estar alejadas de la *best practice* no fue un factor negativo como sugiere buena parte de la literatura sobre procesos de incorporación de tecnología en la Argentina; por el contrario, ello constituyó un capital importante para su desarrollo en distintos mercados y es una evidencia relevante del grado de “madurez” secuencial alcanzado por algunas industrias locales en esos años de industrialización sustitutiva. En efecto, Winco se constituyó, al menos durante estos años, en una empresa en donde predominaba la lógica técnica y la apuesta al aumento de la producción y del mercado.

Para que este proceso de fuerte inversión y desarrollo tecnológico de la empresa en la segunda mitad de los años sesenta fuese efectivo debía acompañarse de transformaciones (inversiones) en la estructura organizacional y de comercialización; 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 Winco, en pos de transformarse en *empresa industrial moderna*, encaró parcialmente. En efecto, la alternativa de generar una estructura organizativa adecuada, que incluyera cierta profesionalización de la conducción, fue poco coordinada y sujeta a constantes redefiniciones, las transformaciones fueron importantes aunque no suficientes como para generar una estructura característica de una empresa moderna. De todos modos, es indudable que esa forma organizacional resultó exitosa para los objetivos empresariales, al menos durante esta etapa; aunque en definitiva esa experiencia no descentralizó el poder de decisión que siempre quedó en manos de los propietarios y, en el largo plazo, el salto a la gerencia tecnocrática si se intentó no se logró.

En cuanto a las estrategias de comercialización, los cambios cualitativos fueron menos evidentes aunque se amplió la utilización de instrumentos y alternativas ya planteadas en la primera etapa expansiva.

El éxito de esa fase expansiva no pudo sostenerse en el tiempo; el año 1970

constituyó un punto de inflexión para la firma: la importante inversión que significaba crear una nueva empresa (Norwinco) y la apuesta a actividades no vinculadas a su trayectoria productiva daría inicio a una nueva etapa para la empresa, una etapa cargada de problemas económicos y financieros agudizados por las nuevas condiciones del contexto. Es conocido que las situaciones de incertidumbre no siempre premian a las inversiones riesgosas (sean éstas productivas o no); más aún, la fuerte inestabilidad ambiental (político-institucional y macroeconómica) durante el primer lustro de los años setenta, las transformaciones e innovaciones tecnológicas en el sector a escala mundial (incluida la “revolución informática”) y el comportamiento empresarial (o las estrategias de los directores de Winco) conducirán a una crisis económico-financiera y productiva que resultó irreversible.

A partir de entonces Winco atravesó un periodo crítico que terminó por arrastrarla hacia el régimen de rehabilitación de empresas; pero esos intentos fueron infructuosos. En efecto, la empresa fue incorporada a dicho régimen con el objetivo de consolidar deudas previsionales y fiscales, y acceder a una fuente de créditos inagotable, tal como parecía serlo por esos años el BND. No obstante, el apoyo de esa institución oficial no bastó para resolver los problemas financieros de la firma, que en algunos casos se profundizaron con otros derivados de las cambiantes condiciones del mercado o los avatares de las modificaciones de la política económica. Así, la rehabilitación de Winco parecía factible siempre que se recompusiera el mercado externo y los tipos de cambios establecidos la beneficiaran; sin embargo, la conflictividad obrera, las dificultades para el acceso a los insumos, etc. inhibieron esa posibilidad.

La empresa trabajó durante un tiempo prolongado con ingresos inferiores a los costos y entró en una dinámica en la que perdió 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.

La conducta empresarial consolidó este proceso negativo en el momento en que, 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. Aún cuando se invertían los beneficios en pos de mantener las estructuras productivas existentes, una parte importante se distribuía en forma de dividendos afectando el crecimiento a largo plazo. Pero también, una vez arribada la crisis, 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. 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 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. Significativamente empresarios que habían tenido un claro comportamiento “schumpeteriano” terminaron adoptando prácticas de tipo especulativo inducidas por un contexto macroeconómico profundamente inestable que premiaba ese tipo de actitudes. Finalmente, Winco fue liquidada en parte como consecuencia de su escasa capacidad de presión como ámbito productivo y de contención social.

El análisis de este caso, aunque no pueda extrapolarse permite una reflexión mayor 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. Podríamos decir que, sin ánimo de avanzar en conjeturas 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. La apuesta a la inversión a fines de los cincuenta fue exitosa (más allá de los avatares específicos que generó la crisis de comienzos de los sesenta) en parte por las condiciones de crecimiento de la economía en su conjunto independientemente de la inestabilidad institucional. En cambio, la apuesta a la inversión a comienzos de los setenta resultó fallida dadas la profunda incertidumbre macroeconómica del primer lustro de esa década. 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. Por su parte, los organismos estatales o los funcionarios interventores de la firma no atinaban más que a sostenerla en producción, pero sin tomar una decisión definitiva ya sea para su rescate productivo y económico o para su liquidación. Esta experiencia de la relación del Estado con Winco, como con otras muchas empresas que cayeron bajo control del sector público, no hace más que develar el efecto negativo sobre las empresas privadas de la incoherencia derivada desde la cima del poder político.

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 solo un rol marginal.

## APÉNDICE

### CUADRO 1

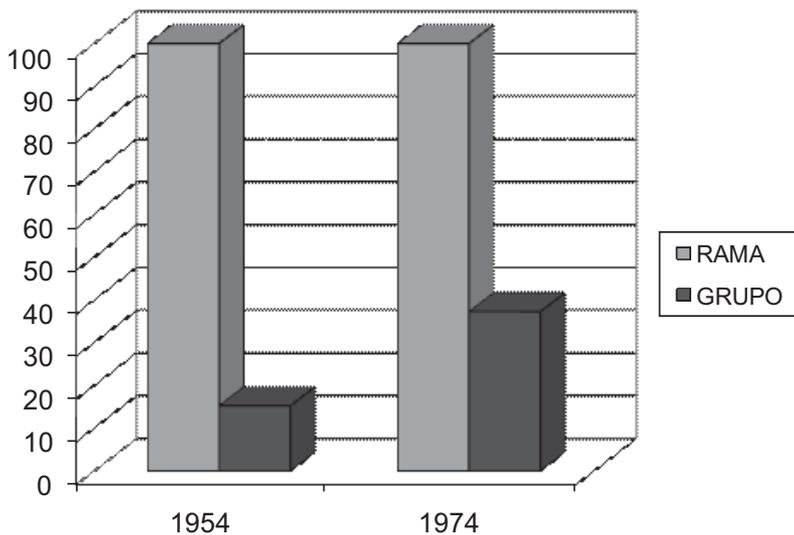
#### EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL, LA RAMA Y EL GRUPO, 1954-1974

	1954	1974
Establecimientos industriales	148.371	126.388
Establecimientos rama	4.480	3.028
Establecimientos grupo	1.169	616
Personal ocupado industria	1.167.928	1.293.170
Personal ocupado rama	41.602	53.947
Personal ocupado grupo	7.271	20.936

Fuente: Elaboración propia sobre la base de INDEC, Censos Nacionales 1954 y 1974.

### GRÁFICO 1

#### EVOLUCIÓN DEL GRUPO SOBRE LA RAMA (EN PORCENTAJES)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de INDEC, Censos Nacionales 1954 y 1974.

## CUADRO 2

### NUEVOS PRODUCTOS, MODIFICACIONES Y PROYECTOS EN ESTUDIO DE WINCO, 1959-1961

Años	Nuevos productos/modelos	Modificaciones	Proyectos en estudio
1959	- "1500" estéreo y común - Grupo electrógeno - Motor a explosión	- Nuevo color y chapita plástica - Colocación de llave estéreo en todos los tocadiscos	- Tocabiscos a pila
1960	Ídem anterior más - Wincofón estéreo - "1200"	- Soporte de pick-up sin enganche para "1500" - Bandeja Wincofón - Mayor diferenciación entre "1500" estéreo y común - Cambio de columna por pieza de aluminio - Plato más grande para el cambiador - Colocación de traba en el perno sujeta pick-up - Colocación de llave M.E. en el cambiador	- Tocabiscos a transistores - Grabadores - Tocabiscos semiprofesional (bandeja de alta fidelidad) - Nuevo diseño para RCA de cambiadores
1961	Ídem anterior más - "2000" - "2050" - "1900" - Wincofón Standard - Grupos electrógenos para embarcaciones menores - Grupos electrógenos Y máquinas especiales línea "I"	- Caja metálica para cambiadores - Adición de plaqueta en el cambiador ("fabricado por Winco: mod. 2000. Ind. Arg.") - Caja metálica para estéreo sin abertura - Tocabiscos estéreo con parlantes separados - Foco para "2050" - Caja metálica con chasis, baffle, transformador y perillas	- Caja metálica para cambiadores - Plato grande - Adelantos tecnológicos de licenciata cambiador automático - Tocabiscos a transistores - Parlante adicional - Valija estereofónica - Tocabiscos combinado - Radio-tocabiscos - Cambiador intermedio entre "1900" y "2000" - Grabador de cintas

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Winco, *LAD, 1 y 2*, 1959-1964

### CUADRO 3

#### INCORPORACIÓN DE PRODUCTOS, 1960-1971

Año	Productos
1960	Cambiadiscos. Tocadiscos. Motores eléctricos. Grupos electrógenos familiares (1.500 watos corriente alterna)
1961	Idem. Grupos electrógenos de diferente potencia hasta 15 KW. Bandeja profesional. Cambiadiscos y tocadiscos automáticos a transistores.
1962	Idem. Radio-tocadiscos combinado. Nuevo modelo de cambiadiscos (motor sincrónico para histéresis)
1963	Idem. Motor para transistores. Equipos especiales y máquinas herramientas para industria automotriz, de maquinaria agrícola y productora de motores.
1964	Idem. Nuevos modelos de tocadiscos y cambiadiscos con motor a transistores. Motores Clinton monocilíndricos de 3,5/5/7/10 HP y modelos con eje vertical horizontal, motor Super CCK bicilíndrico de 16 HP.
1965	Idem. Tocadiscos estereofónico. Fonovalijas portátiles
1966	Idem. Grabador de cinta magnetofónica
1968	Idem. Stereo-car
1970	Idem. Microvalija con microcambiador automático de columna corta.
1971	Idem. Grupos electrógenos a gasoil. Motosierras.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Winco, *M y B*, 1960-1973.

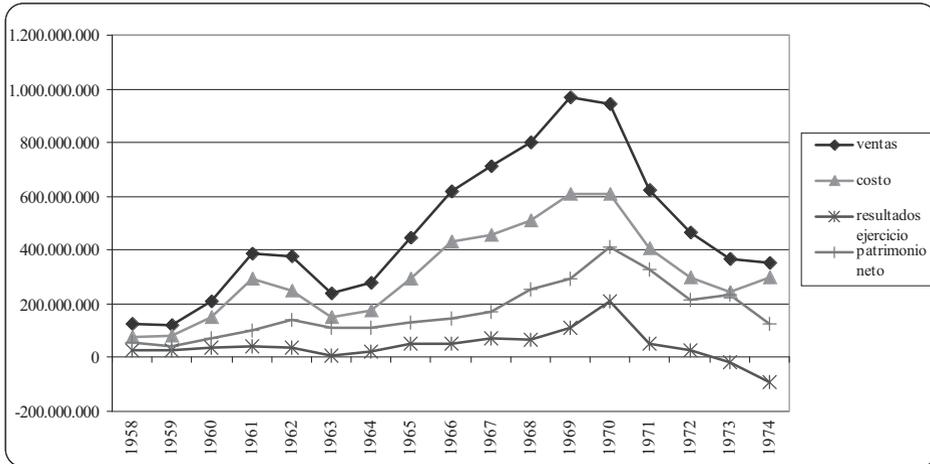
### CUADRO 4

#### EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LOS PRINCIPALES RUBROS, 1958-1969 (EN UNIDADES)

	Cambiadores	Tocadiscos	Grabadores	Motores	Grupos Electrógenos
1958	84.000		-	Sd	Sd
1959	99.000	17.500	-	Sd	Sd
1960	78.500	30.000	-	Sd	4.800
1961	120.000	Sd	-	Sd	4.800
1962	Sd	Sd	-	Sd	6.000
1963	104.000	Sd	-	Sd	4.500
1964	147.000*	*	-	Sd	Sd
1965	104.235	80.322	-	1.260	800
1966	115.043	101.792	3.152	1.066	670
1967	144.637	90.784	10.628	1.098	683
1968	210.481	97.039	12.541	1.128	687
1969	240.000	120.000	20.000	1.100	700

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Winco, *LAD*, 1958-1965 y Revista *Competencia*, 6 de febrero de 1970, p. 45.

**GRÁFICO 2**  
**EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES DEL BALANCE,**  
**1958-1970 (EN PESOS DE 1958)**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Winco, *M/B*, 1958-1975.

## FUENTES

Winco, *Libros de Acta de Directorio*, 1, 2 y 3, 1958-1966

Winco, *Memorias y Balances*, 1958-1990.

Revista *Competencia*, 1970.

Revista *Equipamiento*, 1973.

*Censo Industrial*, 1950

*Censo Industrial*, 1954

*Censo Nacional Económico*, 1964.

*Censo Nacional Económico*, 1974.

## BIBLIOGRAFÍA

Azpiazu, Daniel, Basualdo, Eduardo y Nochteff, Hugo (1988), *La revolución tecnológica y las políticas hegemónicas*, Ed. Legasa. Buenos Aires.

Chanderl, Alfred (1996), *Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo industrial*, Zaragoza.

Dorman, Adolfo (1983), *Cincuenta años de industrialización en la Argentina. 1930-1980*. Ed. Solar. Buenos Aires.

Ferrucci, Ricardo (1991), *Economía Política. Argentina contemporánea*. Ed. Macchi. Buenos Aires.

— (1995), *Instrumental para el estudio de la economía argentina*. Ed. Macchi. Buenos Aires.

Katz, Jorge y Kosacoff, Bernardo (1993), *El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva*. CEAL.

Kosacoff, Bernardo et al. (1993), *El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación*. Alianza Editorial.

Kosacoff, Bernardo y Azpiazu, Daniel (1980), *La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales*. CEAL.

Notcheff, Hugo (1985), *Des-industrialización y proceso tecnológico en la Argentina. 1976-1982*. FLACSO.

Oficina de estudios para la colaboración económica internacional (OECEI) (1959), *La industrialización y el ahorro de divisas en la Argentina*. Buenos Aires.

Rapoport, Mario (y colaboradores) (2000), *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*. Ed. Macchi.

Rougier, Marcelo y Fiszbein, Martín (2006), *La frustración de un proyecto económico. El gobierno peronista de 1973-1976*. Ed. Manantial.

Rougier, Marcelon y Schvarzer, Jorge (2006), *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o)caso de SIAM*, Norma.

Schvarzer, Jorge (1996), *La industria que supimos conseguir*. Ed. Sudamericana.

Vázquez Presedo, Vicente (1976), *Estadísticas históricas argentinas*. Parte I. Ed. Macchi.

Villanueva, Javier (1972), “El origen de la industrialización argentina”, en *Desarrollo económico* n.º 47, oct-dic.

■

***Electronics industry and technological growth in Argentina. Expansion and crisis of Winco, S.A., 1945-1980***

ABSTRACT

Winco was founded on 1954. Its main activity was the manufacture record player and machines tools. In the Sixties the company made a fort expansion process: it modernized his equipment, it diversified and it integrated his production, and it initiated exports towards bordering countries. In the seventies company one was strongly consolidated in the internal market and advanced towards a new expansion installing a new plant in the province of Tucumán. But quickly the company would enter one serious financial crisis product of the enterprise policies that aimed at an ample diversification and investments in moved away headings of their main activity. On the other hand, the changing economic conjuncture good could have inhibited the positive aspects of these strategies. These numerous factors were aggravated by the gradual loss of competitiveness of their products in the external markets, derived from the productive and technological changes that took place in the sector in the end Sixties. The serious crisis of Winco and the unfavorable macroeconomic context stimulated to that the directory solved the cease of activities in January of 1980, their plants and capital assets were sold during the first lustrum of that decade and its final liquidation took place in the Nineties, in a process not absolutely linear but without conflicts.

KEY WORDS: Electronics Industry, Technology, Business History, Argentina.

■

***La industria de bienes electrónicos y el desarrollo tecnológico en Argentina. Expansión y crisis de Winco, S.A., 1954-1980***

RESUMEN

Winco fue fundada en 1954. Su actividad principal fue la fabricación tocadiscos y máquinas herramientas. En los años sesenta la empresa realizó un fuerte proceso de expansión: modernizó sus equipos, diversificó e integró su producción, e inició exportaciones hacia países limítrofes. En los setenta la empresa se hallaba fuertemente consolidada en el mercado interno y avanzó hacia una nueva expansión instalando una nueva planta en la provincia de Tucumán. Pero pronto la empresa entraría en una grave crisis financiera producto de las políticas empresariales que apuntaron a una amplia diversificación y a inversiones en rubros alejados de su actividad principal. Por su parte, la cambiante coyuntura económica bien pudo haber inhibido los aspectos positivos de dichas estrategias. Estos numerosos factores se vieron agravados por la paulatina pérdida de competitividad de sus productos en los mercados externos, derivada de los cambios productivos y tecnológicos que se produjeron en el sector desde fines de los años sesenta. La grave crisis de Winco y el contexto macroeconómico desfavorable incentivó a que el directorio resolviera el cese de actividades en enero de 1980, 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 sin conflictos que entorpecieran su desenvolvimiento.

PALABRAS CLAVE: Industria electrónica, Tecnología, Historia empresarial, Argentina.