

ASOCIACION ARGENTINA DE HISTORIA ECONOMICA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

XXI JORNADAS DE HISTORIA ECONÓMICA
Caseros (Pcia. de Buenos Aires) 23–26 de septiembre de 2008
ISBN: 978-950-34-0492-8

“Macar S.R.L.”: Trayectoria de una empresa textil (1956-1990).¹

Cecilia Dethiou

La Historia de empresas en Latinoamérica ha adquirido en las últimas décadas un gran dinamismo aunque todavía el desarrollo de esta disciplina es incipiente si se lo compara con la trayectoria norteamericana o la europea. En este contexto es importante producir estudios de historia empresarial de todo tipo. Particularmente en el estudio de las pequeñas y medianas empresas y su importancia en el desarrollo económico de nuestro país hay un largo e interesante camino por recorrer. El estudio de casos posibilita ampliar la base de datos disponible aportando elementos de análisis que permitirán una mejor vinculación con los marcos teóricos existentes. El siguiente trabajo pretende ser un modesto aporte en este sentido.

En él se analiza la trayectoria de “Macar”², una empresa familiar de origen belga dedicada a la fabricación de guarniciones para máquinas cardas, un producto destinado a las siguientes industrias: hilanderías de algodón, de lana cardada y de lana peinada, elaboración de algodón hidrófilo, elaboración de desperdicios en general y tintorerías industriales.

Dos ejes guían el desarrollo del mismo. Por un lado, la historia de la empresa vinculada a su estructura y gestión - antecedentes y trayectoria productiva en Bélgica, formación original de capital, evolución del paquete accionario, financiamiento inicial y posterior de la empresa y su estructura organizacional.

Por otra parte, se describen las estrategias desarrolladas para dar respuesta a los desafíos impuestos por los cambios permanentes en la economía. En tal sentido se analizan: el proceso de adecuación tecnológica a las nuevas demandas del mercado y las distintas respuestas frente a los contextos de apertura económica de la segunda mitad de la década del 70 y de comienzos de la del 90.

¹ Este trabajo forma parte del proyecto de tesina de la carrera de Especialización en Historia Económica de la F.C.E.-UBA y del proyecto Ubacyt E406- CEEED-UBA.

² El nombre completo es “Manufactura de Guarniciones para Cardas Macar S.R.L.”

Hemos dividido la historia de la firma en tres etapas. La primera se extiende desde su fundación en 1956 hasta 1975, época en la que fue consolidándose en el mercado local ampliando su clientela y en consecuencia su producción y su estructura en general. Otro hito relevante fue el traspaso, en 1968, del manejo de la administración por parte de los fundadores a la generación siguiente.

La segunda etapa abarca el período 1976-1987. La política económica implementada durante la última dictadura militar la enfrentó a una fuerte competencia externa en un contexto de contracción de la demanda que la llevó a cerrar un acuerdo de fusión con la empresa que hasta ese momento había sido su competidora en el mercado local. A partir de la fusión y durante los años 80 atravesó una doble crisis: el difícil contexto macroeconómico y la desaparición física de personas que constituían pilares fundamentales de su estructura organizativa.

La última etapa transcurre entre el fracaso del Plan Austral y el Plan de Convertibilidad (1987-1995). Las respuestas de los directivos de Macar a los desafíos impuestos por el nuevo contexto de apertura económica derivaron en transformaciones radicales: en cuanto a su composición accionaria, quedó en manos de uno sólo de los cuatro hijos de su fundador; en cuanto a su función, pasó de ser una empresa productora a importadora representante de fabricantes europeos de manufacturas para cardas.

A lo largo de la descripción del desarrollo histórico de la sociedad intentaremos dilucidar en qué medida las limitaciones para innovar en procesos tecnológicos y de gestión fueron factores que sumados a los cambiantes contextos macroeconómicos del país contribuyen a explicar el paso de una experiencia productiva a una experiencia importadora.

I-

La instalación de Macar en la Argentina fue fruto de una segunda etapa en el proceso de expansión en mercados externos de la firma belga “Manufacture de Garniture de Cardes Gilles Dethiou” (en adelante GD) ubicada en la ciudad de Verviers, una de las principales ciudades manufactureras de Bélgica especializada desde los comienzos de la industrialización del país en el lavado, cardado y peinado de lanas. La vinculación de la familia con la industria textil se remontaba a 1815.

El promotor de la política expansionista de la firma G.D fue André Dethiou quien, junto a sus dos hermanas, poseía el 50 % de las acciones de la empresa. El resto estaba repartido entre familiares de ramas laterales. En el transcurso de las décadas del 60 y del 70 lograron comprar el 50% restante.³ Esta tendencia a la concentración accionaria en pocos miembros de la familia se observará también en la generación siguiente.

El resultado de la primera etapa en la inversión externa fue una empresa llamada “Manufactura belgo-uruguaya de cardas. Belucard S.R.L”, instalada en Montevideo en 1950⁴. En la formación de la sociedad la empresa belga fue la principal accionista (75%) y André Dethiou y Paul Lallemand participaban como socios minoritarios. Estos hombres se habían conocido siendo prisioneros de guerra luego de la invasión alemana a Bélgica y su amistad y relación en los negocios perduraría hasta la muerte de Lallemand en 1968.

La empresa G.D. contaba con un representante en la Argentina desde mediados de la década del 40 pero ante la demanda creciente del sector textil y la mejora de las condiciones para las inversiones extranjeras se optó por la inversión directa en 1956. Al año siguiente Macar comenzó la producción en su planta de Ciudadela luego de que el gobierno nacional⁵ la autorizara a importar sin recargo y por única vez los materiales, maquinarias, accesorios, repuestos, grupos electrógenos y materias primas necesarios para la elaboración de guarniciones para cardas argumentando el fomento de la industria nacional y la economía de divisas en un producto que hasta ese momento debía importarse. La única empresa que las fabricaba -la Compañía Argentina de Cardas (en adelante C.A.C.)- no lograba abastecer al mercado local.

La principal proveedora de la maquinaria fue GD. Algunas máquinas eran alemanas pero la mayoría fue construida por la firma belga. Al final de la segunda guerra mundial muchos fabricantes de guarniciones tuvieron que fabricar sus propias máquinas porque las empresas líderes del rubro- en su mayoría alemanas- no estaban en condiciones de abastecer la explosiva demanda de posguerra.⁶

³ La empresa Gilles Dethiou dejó de producir guarniciones para cardas en 1970. André Dethiou murió en 1982 y la liquidación definitiva de la sociedad se produjo en 1988.

⁴ Belucard fabricaba guarniciones flexibles. A fines de la década del setenta y a raíz de sus continuos problemas financieros el grupo Dethiou redujo su participación del 87.5% al 35% incorporando nuevos socios que se comprometían a saldar los pasivos y a financiar la compra de materias primas para que la empresa pudiera retomar su normal funcionamiento. Esta estrategia fue de corto aliento ya que la empresa cerró definitivamente a comienzos de la década del 80.

⁵ Decreto Presidencial N°29 - 16/10/1957.

⁶ Entrevista a Santiago Dethiou, Diciembre 2005.

Macar se constituyó como una sociedad de responsabilidad limitada que contó con la participación de GD como socia mayoritaria con el 71,43 % de las acciones, de Belucard con el 24,28% y de Luis Alberto Roig, quien hasta ese momento había sido el representante de GD en la Argentina, con el 4, 29%. Al año siguiente se sumaron André Dethiou y Paul Lallemand con una pequeña participación accionaria. Desde ese momento y hasta 1979 se incorporaron cuatro nuevos socios, todos ellos extranjeros, dos de los cuales eran miembros de la familia de André Dethiou, su hijo Santiago y su yerno, Carlos Kaisin. Otros rasgos destacables de la evolución del paquete accionario fueron: la desaparición de dos de los accionistas fundadores - Belucard y Luis Alberto Roig-, el descenso de la participación accionaria de GD y el aumento de la de André Dethiou. Como consecuencia de estos movimientos el grupo familiar, sea a través de sus integrantes o de la empresa madre, poseía el 88,22% de las acciones al momento de la fusión con la C.A.C.

Los gerentes administradores de la empresa eran Dethiou y Lallemand aunque llamativamente ninguno residía en la Argentina. El primero vivía en Bélgica y viajaba una vez al año. La distancia no le impedía seguir palmo a palmo la marcha de los negocios pero lo cierto es que depositaba su entera confianza en su socio y amigo. Lallemand vivía en Montevideo y viajaba cada quince días a Buenos Aires repartiendo su tiempo entre Belucard y Macar. Roig se ocupaba de las ventas y Carlos Kaisin de las cuestiones administrativas y financieras. La actividad fabril estaba monitoreada por el jefe de planta, Domingo D'Angelo, antiguo empleado de la C.A.C. Era un hombre de fuerte carácter, difícil de controlar para la gerencia pero en quien, en definitiva, residían las mayores capacidades técnicas de la empresa.

La planta contaba con 11 trabajadores a fines de 1957. De aquí en más este número irá incrementándose hasta llegar a 38 en 1977, cifra que no incluye las 8 personas que se dedicaban a tareas administrativas.

A la muerte de Lallemand, ocurrida en 1968, se produjeron importantes cambios que derivaron en el traspaso del mando de la empresa en la generación siguiente. Dethiou nombró gerente a su yerno y le pidió a su hijo Santiago que viniera a la Argentina y comenzara a familiarizarse con el negocio. No sólo era su único hijo varón sino que además se había formado estudiando una tecnicatura textil en su ciudad natal. Una vez instalado aquí se ocupó de las ventas y de algunas tareas administrativas.

La actividad de la empresa se financiaba a través de la reinversión de utilidades, de anticipos de clientes al momento de encargar la mercadería, del endeudamiento con el sector público a través del diferimiento de pagos impositivos y contribuciones al sistema de previsión social, y del sistema bancario cuando la empresa obtenía créditos de corto plazo recibiendo adelantos de los bancos contra entrega de pagarés de sus clientes o negociando préstamos a sola firma de los bancos con los que normalmente operaba. Pero sin duda alguna la principal fuente de financiamiento fue el crédito externo obtenido de los proveedores de materia prima, de los socios, especialmente de la firma GD y de André Dethiou, y de varios familiares y amigos a quienes este último convencía de invertir en su negocio de América del Sur.⁷

Pasados los primeros años desde su radicación Macar llevó adelante un exitoso proceso de afianzamiento y de captación del mercado doméstico. Teniendo en cuenta la dimensión de la clientela, de la producción y los resultados finales de los ejercicios contables podemos afirmar que desde comienzos de los años 60 hasta 1975 la empresa vivió su época de mayor expansión. Durante este período siguió equipándose a través de la compra en el exterior de máquinas usadas, incorporó trabajadores y logró conquistar mercados externos. A raíz del régimen de reintegros draw-back obtenido en el año 62 y modificado en el 65 se exportaron guarniciones a Chile, Paraguay, Perú y Bolivia. En el marco de la ALALC gestionó incluir el producto en las listas de exportación a países que no poseían esas industrias y paralelamente, buscando proteger el mercado interno conquistado, solicitó fuera rechazado un pedido efectuado por México para vender guarniciones en la Argentina argumentando que tanto los costos internos locales como los gravámenes a la importación de la materia prima era superiores a los pagados por los mexicanos.⁸

Aunque las exportaciones, aún en sus mejores años, nunca superaron el 2,45 % de la producción anual, eran un complemento adicional a la producción normal interna. A pesar de las dificultades para ajustarse a los precios de exportación resultaban convenientes por cuanto el beneficio residía en el ahorro de gastos fijos que iban

⁷ A principios de los años 70 A.Dethiou decidió saldar personalmente los préstamos que Macar había contraído con familiares y amigos y quedar él sólo como prestamista de la firma. En correspondencia André Dethiou-Santiago Dethiou (en adelante AD-SD y siempre con traducción de la autora), diciembre 1971.

⁸ Gestiones ante la Comisión Nacional Asesora para la ALALC. En Carpeta "Trámites administrativos", septiembre 1965-

bajando a medida que aumentaba la producción. Ésta llegó a su máximo histórico en el año 1965 con una producción de 126.323 mts. lineales de guarniciones. Es importante destacar que a pesar de estos éxitos nunca se llegó a la ocupación plena de la capacidad instalada. Macar estaba en condiciones de producir 200.000 mts. lineales al año.

Como en todo emprendimiento los obstáculos no fueron pocos. Una mejor percepción de los mismos requiere ciertas explicaciones técnicas. La guarnición para máquinas cardas es un producto que está formado por una base de tamaño variable (máximo de 6 cm) que consiste en varios pliegos de tejido y la parte superior de fieltro, goma o cuero sobre la cual se insertan alambres de acero. Existen dos tipos de guarniciones: flexibles y rígidas. Las primeras se utilizan fundamentalmente aunque no en forma exclusiva, para el cardado de lana y las segundas para el cardado de algodón. La composición de las bases es diversificada y depende de los usos a los que se destinen las guarniciones una vez terminadas, pues varían los tipos de bases según se destinen a guarniciones para algodón, lana peinada, lana cardada, desperdicios, fibras sintéticas y mezclas, o guarniciones para frisar géneros, hilados, frazadas, etc. Los componentes de las bases cumplen funciones específicas destinadas a asentar correctamente las púas de acero insertadas en ellas, manteniendo invariables sus ángulos, inclinaciones y flexibilidad. Se utilizan telas de lino, algodón o lana, fieltros, y materiales sintéticos con componentes especiales, con gomas o cementos de distintas clases, para asegurar resistencia al uso y a la tracción.

Ambas materias primas, las bases y el alambre de acero, se importaban. Sólo existían dos proveedores locales, Ulitego, una empresa que fabricaba un tipo de base de tela pegada a una goma, y Metalúrgica Santa Rosa que proveía el alambre que se utilizaba para la fabricación de guarniciones rígidas, una actividad marginal y con serias limitaciones técnicas sobre las cuales ahondaremos más adelante.

El alambre de acero era provisto fundamentalmente por Riwo-Drahtwork GMBM, una empresa familiar alemana cuyo dueño era también propietario de una fábrica de guarniciones. Las bases de tela eran provistas por una empresa francesa, Jacquieu Berjonnean & Cie, una firma española, Fytisa S.A, y en mayor medida por Tiscar S.A., una empresa belga formada en 1948 por varios fabricantes de guarniciones.

La facilidad inicial con la que los socios de Macar lograron importar materias primas y bienes de capital al momento de su radicación contrastó con los avatares que luego

sortearon sus gerentes para poder importar con el menor recargo posible las materias primas requeridas para su producción.

En los primeros años realizaron diversos trámites administrativos tendientes a lograr que las correas base figuraran en la lista de artículos esenciales y que el alambre de acero figurara en la tarifa de avalúos con mayores especificaciones técnicas y con el agregado “sujeto a destino” con el objetivo de aumentar el nivel de protección respecto de la importación de guarniciones para cardas. El argumento utilizado fue que los principales establecimientos del ramo metalúrgico, Tamet S.A. y Santa Rosa S.A. habían declarado no poder producir ese tipo de alambre (alambre de acero de alto contenido de carbono, templado y pulido). Finalmente el alambre quedó gravado con un recargo del 100% y derechos de aduana de un 40% ad valorem, y las correas base gravadas al 50%.⁹

Los trámites se acentuaron en la medida en que los aranceles que gravaban la importación de guarniciones fueron descendiendo. Eran del 300% cuando la empresa comenzó a producir en el país. Durante la presidencia de Frondizi se redujeron, primero al 200% y en 1960, siendo Ministro de Economía Álvaro Alzogaray, al 150%, aunque esta medida fue pronto revocada volviéndose a la cifra anterior. Finalmente, entre 1966 y 1970, diversos decretos presidenciales¹⁰ llevaron ese porcentaje al 60%.

Ante esta situación los dos fabricantes de guarniciones para cardas solicitaron la degravación de derechos de importación para las correas base para cardas.¹¹ La solicitud se fundamentaba principalmente en el profundo desequilibrio que había provocado en los costos la aplicación del decreto 1410/67 que- en el marco del plan de estabilización implementado durante el ministerio de A. Krieger Vasena, obligó a una rebaja de precios de venta entre 15% y 20% mientras que la materia prima más costosa acusaba un fuerte aumento debido a las devaluaciones de 1967 y 1970. Finalmente la solicitud de desgravación fue aprobada por la Comisión de Aranceles del Ministerio de Economía pero no recibió fallo favorable de la Secretaría de Industria y Comercio porque existió una interposición de un fabricante nacional. Los damnificados exigieron ser sometidos a confrontación de las partes para demostrar que se trataba de un pseudo fabricante, inexistente en el país. En estas idas y venidas se jugaban enfrentamientos intra sectoriales. Mientras los fabricantes reclamaban mayor protección para la producción

⁹ Expediente N° 301.365/59. En carpeta “Trámites administrativos”- Mayo 1959-

¹⁰ Decretos 1410 /67, 604/70 y 191/70

¹¹ Expediente N° 10050/67. En carpeta “Trámites administrativos” 1967-1971.

local, la Federación de Industrias Textiles Argentinas (FITA) denunciaba que la misma era cuantitativa y cualitativamente insuficiente. Esto era cierto en el caso de las guarniciones rígidas para la hilatura de algodón u otras fibras y por eso debían importarse de fabricantes europeos. Macar realizó algunos esfuerzos en este sentido. En 1973 importó una máquina sueca para perfeccionar la fabricación de guarniciones rígidas, tarea que recaía en el jefe de planta, un hombre con experiencia en el rubro pues había trabajado en la C.A.C. y que había sido contratado por Macar desde sus inicios. Como explicáramos anteriormente su relación con los gerentes era muy tensa y estos nunca lograron que dejara de ocuparse de las cuestiones comerciales y financieras de las ventas y que se abocara exclusivamente a su función.¹² “Él no delegaba y decía que la iba a mejorar. No había nadie con los conocimientos técnicos como para controlar lo que hacía o no hacía. Venía con planos pero nunca con nada en concreto.”¹³ Los crecientes problemas de financiamiento impidieron superar las limitaciones técnicas y la mejora de la guarnición rígida continuó en la agenda de Macar como una asignatura pendiente.

La creciente demanda de la década del 60 y de principios de los 70 puso en evidencia otra debilidad en el funcionamiento de la empresa. La escasez de stock de materia prima era fruto no sólo de ciertas limitaciones financieras sino también de la política de sus administradores que consideraban que la prudencia en este punto tendía a resguardar a la empresa de los permanentes cambios de la coyuntura económica. Por lo tanto, era necesario contar con un aprovisionamiento fluido de materias primas para poder cumplir los plazos de entrega pactados con los clientes, algo que no siempre sucedía.

Especialmente compleja era la relación con el principal proveedor de correas base pues se trataba de un negocio en el que se entremezclaban las relaciones comerciales con las familiares. Comentamos anteriormente que Tiscar S.A. era una empresa belga creada en 1948 por varios fabricantes de guarniciones. André Dethiou era uno de sus accionistas y en 1973 se convirtió en su presidente. Esta situación no necesariamente facilitó la provisión de materia prima. El nuevo cargo le permitía interceder por Macar intentando suministros regulares y ampliación del crédito pero ésta no siempre cumplía con los plazos de pago pactados y eso ponía en juego su reputación ante los demás accionistas. La extensa correspondencia suplicando a su hijo y a su yerno que controlaran la

¹² Correspondencia SD-AD. 1973-1977

¹³ Entrevista a Santiago Dethiou- 26/3/08.

situación financiera dan cuenta de lo incómodo que era para él esa situación.¹⁴ Varios años antes había estudiado la posibilidad de instalar en el país una fábrica de correas base pero el mercado era muy pequeño y a su criterio no se justificaba la inversión.

Las dificultades para proveerse de materias primas se acrecentaron cuando en 1975 el gobierno impuso restricciones a las importaciones, medida con la que intentaba hacer frente a la crisis del sector externo. Esto agregó un elemento más de preocupación a una situación que ya se había tornado bastante compleja como consecuencia del aumento internacional de los precios de las materias primas, la inflación y el congelamiento de precios dispuesto durante la tercer presidencia de J.D. Perón que impedía trasladar el incremento de costos a los precios.

La expansión económica de 1973-1974 derivó en un crítico 1975 en el que el nivel de actividad comenzó a caer. Este año marca el fin de la etapa de expansión de Macar, una empresa que como tantas otras deberá enfrentar nuevos y enormes desafíos como consecuencia del cambio de gobierno producido en marzo de 1976.

II-

El programa económico aplicado por el Ministro de Economía José Alfredo Martínez de Hoz propuso la liberalización de los mercados como solución a los problemas de la economía argentina, causados, según el diagnóstico del liberalismo económico por la distorsión de los precios relativos generada por la política de industrialización y por el sobredimensionamiento del Estado.¹⁵ Para modificar el carácter endodirigido y protegido del desarrollo industrial se promovió la desregulación y apertura de la economía en un contexto de terrible represión social. La reducción de aranceles de importación supuso una caída de la protección promedio de los bienes industriales superior a los 40 puntos. “Este programa contemplaba el descenso paulatino de los aranceles hasta llegar a un nivel promedio del 20 % en 1984. Procuraba reducir, además, la dispersión de las tasas arancelarias entre bienes diversos. En la práctica el gobierno modificó el programa en el sentido de acelerar el ritmo de descenso de los

¹⁴ Correspondencia AD-SD. 1972-1975.

¹⁵ Canitrot, A., *La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976*, Desarrollo Económico N° 76, (Buenos Aires), 1980, pág458.

aranceles. Tal fue el caso, por ejemplo, de los bienes de capital cuyo arancel fue llevado a cero”¹⁶

La sobrevaluación del peso, la persistente elevación de la tasa de interés real -en un marco de creciente endeudamiento de gran parte de las firmas manufactureras- y la competencia de sustitutos importados indujeron al sector industrial a un estancamiento inimaginable años atrás.

La apertura favorecía la compra de materia prima para la producción de manufacturas pero también sometía a las empresas locales a la competencia de guarniciones extranjeras¹⁷, especialmente de firmas inglesas que ofrecían precios muy bajos comparados con los precios locales.

Ante esta situación, Macar y la Compañía Argentina de Cardas comenzaron, a mediados de 1978, tratativas tendientes a una acción comercial mancomunada que culminaron en un acuerdo de fusión al año siguiente. El mismo apuntó a obtener una empresa de dimensiones más aptas para afrontar la creciente competencia externa, reducir los costos de explotación, racionalizar el uso de la maquinaria, superar la frágil situación financiera que ambas atravesaban, promover una conducción gerencial más racional y complementarse para poder satisfacer la demanda de la industria textil que se orientaba cada vez más hacia las guarniciones rígidas. La CAC elaboraba guarniciones flexibles de alta calidad pero no elaboraba ni vendía rígidas y aunque Macar había logrado fabricar algo de este producto carecía de las maquinarias para perfeccionarlo.

La nueva empresa, resultado de la absorción de Macar por la CAC, se constituyó como una sociedad anónima denominada Compañía Argentina de Cardas Macar S.A. El capital social se dividió en dos grupos: el 30% de las acciones quedó en manos del grupo “A” constituido por los accionistas de la CAC y el 70% restante en manos del grupo “B” formado por los socios de Macar.

La actividad industrial se trasladó a la planta de Macar, en Ciudadela y el edificio donde operaba la CAC se vendió en procura de fondos para el saneamiento de las finanzas de la empresa. También se llevó adelante una drástica reducción del personal procurando conservar el de mayor nivel de especialización para no resentir la actividad futura de la

¹⁶ Canitrot, A., *Teoría y práctica del liberalismo. Política antiinflacionaria y apertura económica en la Argentina, 1976-1981*, Desarrollo Económico, vol 21, N° 82, julio-septiembre 1981, pág.138.

¹⁷ Mediante la resolución 1.148/78 del Ministerio de Economía se redujo a 50% el arancel aplicado a las guarniciones para cardas. En el programa arancelario enero79-enero 84 se partía de un arancel del 46% para el producto terminado para llegar al 20% en enero de 1984. Para productos que no se fabricaban localmente como las correas base y el alambre de acero templado figuraba un arancel del 10%.

empresa. El plantel de empleados, que contaba con 64 personas al momento de la fusión, se redujo a 37 a principios de 1980.¹⁸

Los proveedores de la materia prima siguieron siendo los mismos salvo en el caso de las correas base, rubro en el que se incorporaron proveedores ingleses pertenecientes a Carclo Engeneering Group, dueño del 45 % de las acciones de la antigua C.A.C.

A pesar de la profunda reestructuración llevada adelante la empresa arrojó pérdidas desde la fusión hasta el año 1982. Hubo de enfrentar un mercado recesivo, una paridad cambiaria que afectó sus exportaciones y luego del cambio de gobierno en marzo de 1981, una serie de medidas que agudizaron los problemas vinculados con la provisión de materia prima. Las sucesivas devaluaciones, la reimplantación de un 5% de recargo a la importación y la obligación de obtener financiación por parte de los proveedores extranjeros no menor de 180 días para las compras en el exterior provocaron un importante aumento en los costos de la empresa. Enfrentó también un pedido de quiebra realizado por el Banco de Londres y América del Sud ante lo cual la empresa requirió el concurso preventivo de acreedores. A la asamblea realizada el 24 de marzo de 1981 se presentaron 25 acreedores (el 96% del total) aceptando la propuesta de cancelación de deuda en tres cuotas anuales a pagar a partir del año 82.¹⁹

El panorama empresarial fue bastante menos sombrío en los años siguientes. El mejor aprovechamiento de los factores productivos como resultado de la fusión, la favorable evolución de las ventas a partir del año 83 y una política de constante restricción de gastos permitieron a la empresa cancelar todas sus deudas concursales. En este punto se vio muy favorecida también por la política de refinanciación de pasivos aplicada desde junio de 1981²⁰ que le permitió liquidar parte de la deuda concursal en divisas a un

¹⁸ Memoria del ejercicio cerrado el 31/3/80. En acta de directorio N° 269 del 30/7/1980.

¹⁹ Se acordó pagar el 20% el primer año, 30 % el segundo y 50 % el tercero. La propuesta original se mejoró incorporando la indexación según la circular N° 1050 del BC, en el 80% así como la constitución de una hipoteca global sobre el inmueble de la planta fabril a favor de la totalidad de los acreedores.

²⁰ Jorge Schvarzer explica que para las empresas endeudadas en divisas “ (...) se resolvió aplicar un seguro de cambio a partir de junio de 1981 como vía para resolver simultáneamente el problema de los vencimientos de la deuda externa y el de los riesgos empresarios frente a la posibilidad de nuevas devaluaciones; este seguro se otorgó a todos aquellos que renovaban sus créditos con el exterior por un plazo mínimo de 18 meses (de manera de aliviar en ese período la presión sobre la balanza de pagos) y cubrió aproximadamente, compromisos por 6000 millones de dólares. En un primer momento, el costo del seguro para las empresas tenía cierto criterio de ajuste; pero su concreción definitiva, luego de un año y medio, representó un subsidio efectivo para los tomadores del orden del 30% del valor de su deuda en divisas.” En *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y 2000*, AZ, 1998, pág.69.

cambio excepcionalmente bajo. También logró financiar sus compromisos comerciales, impositivos y previsionales a través de adelantos de su clientela y del crédito de los proveedores del exterior. De esta forma pudo mantenerse alejada del impacto de las altas tasas de interés y mejorar el rendimiento final de sus negocios logrando un desempeño positivo hasta principios de 1987.

Los años 80 constituyeron años clave en la historia de Macar. Profundos cambios tanto en su estructura organizacional como en la evolución del paquete accionario derivaron en una mayor centralización en la toma de decisiones. Algunos de estos cambios estuvieron asociados al proceso de fusión y otros a causas más fortuitas. Analizaremos en primer lugar las modificaciones producidas en el ámbito organizativo y gerencial.

Luego de la fusión el directorio quedó formado por cuatro miembros, uno del primer grupo (C.A.C) y tres del segundo (Macar). La administración de la empresa se tornó más compleja al convertirse en una sociedad anónima con varios socios. La convivencia entre los directores de ambos grupos distó mucho de ser buena. De hecho, el director nombrado por la CAC, Néstor de Kroon, no aceptó el cargo de vicepresidente mostrando así su disconformidad con la evolución de la fusión en general y en particular con el nombramiento de Carlos Kaisin como presidente²¹. En la reformulación de funciones De Kroon debió abandonar las tareas que desde 1952 realizaba en la C.A.C. como responsable de la planta para dedicarse a las ventas, cambio que supuso para él una disminución de su peso relativo dentro de la organización empresarial. Ocupó el cargo de vocal y el puesto que dejó vacante fue cubierto por Santiago Dethiou. De Kroon se jubiló en 1986. Al año siguiente, y luego de un breve pero muy conflictivo paso por el directorio de su hijo Guillermo, la asamblea aceptó el nombramiento de un nuevo director del grupo A. Al tratarse de un hombre de confianza del grupo mayoritario la convivencia y la toma de decisiones fueron menos conflictivas.

En cuanto al manejo empresarial otra diferencia que se destaca con respecto a la etapa anterior fue el distanciamiento de André Dethiou. Si bien seguía al tanto de lo que aquí ocurría, su particular “presencia a la distancia” se fue desdibujando. A mediados de 1980, anticipándose a su desaparición física tomó la decisión de obsequiar a su hijo y a

²¹ Entrevista a Santiago Dethiou. 26/3/08

su yerno - en calidad de directores de la empresa- sus títulos personales. Justificaba así el hecho de haber dejado fuera de ese reparto a sus otros hijos: “(...) Encuentro que todos los problemas que soportan actualmente tornan lógica y justa la decisión que estoy tomando. Así tendrán también ustedes más deseos de hacer el negocio más interesante” Al referirse a la situación de Belucard, la empresa uruguaya que a la sazón se hallaba en la antesala de su cierre definitivo, les aconsejaba:” (...) No se justifica más... y cuanto más dilatemos el problema, más dinero se perderá. Creo que tienen que vigilar de cerca lo que vaya a pasar. Para ustedes esto podría ser la oportunidad de ampliar la clientela. No se olviden que son ustedes mismos quienes defienden su propio “beefteck”.”²² Así cerraba un capítulo importante en su vida de hombre de negocios. Su muerte, ocurrida dos años después, también significó para los responsables de Macar el fin de una etapa en la que además de contar con su experiencia y consejos podían recurrir sin mayores dificultades a su ayuda financiera. De esta forma el financiamiento externo de la empresa quedó reducido al crédito otorgado por los proveedores de materia prima.

Un golpe aún mayor, puesto que se trataba de un hombre joven y de una pieza clave en el manejo de la sociedad, fue la muerte de Carlos Kaisin ocurrida en 1984. Santiago ocupó la presidencia y Colette Dethiou, viuda del primero y hermana del segundo, pasó a integrar el directorio. Su función en el mismo se limitó a acompañar las decisiones que su hermano tomaba. Sobre la experiencia vivida en estos años Santiago tiene, contrariamente a lo que podría esperarse, buenos recuerdos. “No me sentí mal solo, era un gran desafío. Con CK me sentía un poco la rueda de auxilio de la empresa. No manejaba el negocio y al morir forzosamente empiezo a manejarlo Al principio no me sentía demasiado preparado sobre todo para poder manejar la relación con los obreros de la planta a quienes Domingo alentaba en las fuertes discusiones salariales. Con el tiempo fui adquiriendo confianza y generando muy buena relación con todos, incluso me entendí bien con Domingo hasta que lamentablemente tuvo que dejar de trabajar, se enfermó gravemente y al tiempo murió.”²³ Sabía que no iba a ser una gran empresa pero me sentí realizado con lo que logramos esos años.”²⁴

²² Correspondencia AD-SD. 5 de junio de 1980.

²³ La muerte de D’Angelo se produjo en marzo de 1987. Hasta ese momento no había logrado avance alguno en el perfeccionamiento de la fabricación de guarniciones rígidas.

²⁴ Entrevista a Santiago Dethiou- 26/3/08.

La evolución del paquete accionario estuvo en consonancia con los cambios producidos a nivel gerencial y se orientó a ampliar la capacidad de maniobra de su nuevo presidente. Además de haber recibido de regalo las acciones de su padre, los hermanos compraron las acciones del grupo B entre las que se contaban las de la empresa GD y las de la sucesión de Paul Lallemand. Hasta ese momento el panorama empresarial era de relativo optimismo. Veremos en el siguiente apartado que desde 1987 las perspectivas cambiaron negativamente y muchos accionistas desearon salir del negocio. Entre 1988 y 1995 Santiago D. compró la mayoría de las acciones “clase A” y finalmente en 1999 concretó el proceso de concentración accionaria comprando las de su hermana y las de sus sobrinos.

III-

Los años transcurridos entre el fracaso del Plan Austral y la implementación del Plan de Convertibilidad fueron para Macar el prolegómeno de su crisis terminal como empresa productora. La acentuada recesión en un contexto de inflación permanente derivada luego en los estallidos hiperinflacionarios de 1989 y de principios de 1990, le impidieron desarrollar su actividad industrial y comercial en forma siquiera razonable. Sus esfuerzos apuntaron a reducir gastos trasladando la administración a la planta fabril y a reforzar sus capacidades tecnológicas en materia de guarniciones rígidas. Pero, en 1991, la situación económica del país y la fuerte contracción de la demanda obligaron a suspender las tratativas iniciadas con la empresa Manifattura Italiana di Scardassi para obtener maquinaria y tecnología para su fabricación en el país, dejando sin efecto la carta intención de colaboración que ambas empresas habían firmado en 1988.

El gobierno justicialista de Carlos Menem (1989-1999) llevó adelante un vasto plan económico cuyos ejes centrales fueron la apertura de la economía, la desregulación de distintos mercados y las privatizaciones de empresas públicas.

Dos desafíos lo empujaron a actuar rápida y audazmente: el problema macroeconómico de la crisis fiscal y el endeudamiento externo, y un problema político de credibilidad. El gobierno justicialista necesitaba plasmar una política que mostrara a la comunidad internacional su voluntad de dejar atrás la carga ideológica populista con la que llegaba al poder. En este contexto el gobierno logró la aprobación en tiempo récord de las dos leyes que le permitieron iniciar el camino hacia las reformas estructurales. Las Leyes de

Emergencia Económica y de Reforma del Estado constituyeron los pilares legales sobre los cuales se asentó la política económica de los noventa.²⁵

En abril de 1991 el Presidente y su nuevo Ministro de Economía, Domingo F. Cavallo pusieron en marcha el Plan de Convertibilidad. Se eliminó la indexación de precios y salarios y el nuevo peso argentino quedó ligado al dólar en una relación 1 a 1. La ley de convertibilidad obligó al Estado a mantener reservas líquidas que permitieran cubrir la base monetaria.

Para estabilizar el precio de la moneda local se recurrió a la apertura comercial y financiera. Como consecuencia de la primera el arancel máximo había caído, hacia 1992, al 20 % y el arancel promedio se había reducido al 10%. “Además se eliminaron todos los impuestos específicos y regímenes especiales, con excepción del correspondiente a la industria automotriz. El nivel promedio de protección de la economía se redujo adicionalmente como consecuencia del proceso de liberalización discriminatoria con Brasil, primero, y con los países del Mercosur a partir de 1991.”²⁶

El desplazamiento de la producción nacional por bienes importados acentuó el proceso de desindustrialización regresiva. No sólo disminuyó la participación de la industria en el PBI sino que se perdió gran parte del entramado industrial que se había logrado durante el período de sustitución de importaciones. Este proceso explica- entre otras causas- el fuerte aumento de la tasa de desempleo.

En este contexto la industria textil, fuertemente afectada por la competencia externa, disminuyó su producción y la escasa demanda de guarniciones para cardas se orientó hacia el producto importado. Desde fines de 1992 la Secretaría de Industria y Comercio elevó los derechos de importación de las dos materias primas básicas que se requerían para su fabricación sin modificar los derechos arancelarios de la guarnición terminada.

²⁵ A través de la Ley 23697/89 de Emergencia Económica – y con el objetivo de reestructurar el gasto estatal- se suspendieron por un plazo de 180 días - que luego sería renovado indefinidamente- los regímenes de promoción industrial, regional y de exportaciones y el régimen de “Compre Nacional” que obligaba al Estado a priorizar en sus compras a empresas nacionales. Se eliminaron determinados regímenes salariales de empleados públicos denominados de “privilegio” y se facilitó el despido de trabajadores del Estado. La ley establecía, además, igual tratamiento al capital nacional y extranjero, derogando las normas que podían trabar el ingreso al país de estos últimos.

La ley 23.696/89 de Reforma del Estado fijó un marco normativo para la privatización de gran número de empresas públicas, autorizando al Poder Ejecutivo a intervenirlas, eliminar sus directorios y sus órganos de administración, modificar sus formas societarias, dividir las y enajenarlas. Se estableció, entre otras medidas, que podían pasar a manos privadas dando la posibilidad a los acreedores del Estado de capitalizar sus créditos.

²⁶ Bouzas, R., *¿Más allá de la estabilización y la reforma? Un ensayo sobre la economía argentina a comienzos de los 90.*, Desarrollo Económico N° 129, vol.33, junio de 1993, pág.15.

Ni los trámites realizados ante la Secretaría, ni aquellos realizados por intermedio de la UIA y de ADIMRA dieron resultado alguno. “Nuestro producto está dirigido a la industria textil, quien soporta la competencia de productos importados a costos muy competitivos con el agravante que el alto costo de la mano de obra y el tipo de cambio impide competir con iguales productos en el mercado externo. Asimismo, por el incremento de los costos de ciertos servicios y el de los aranceles de importación de nuestras principales materias primas no nos ha sido posible trasladar a los precios por razones de competencia con los productos importados similares a los de nuestra fabricación”²⁷

Para afrontar esta situación el directorio de Macar llevó adelante una nueva política de redimensionamiento que operó en dos sentidos, por un lado, se redujo el plantel de trabajadores y por el otro se intentó reestructurar y modernizar el parque de maquinaria a través de acuerdos con empresas extranjeras.

El plan de reducción de personal se llevó a cabo en varias etapas. Una comenzó a principios de 1993 y otra se concretó en marzo de 1995 mediante la firma de acuerdos individuales de disolución laboral homologados por el Ministerio de Trabajo quedando en esa fecha con un plantel mínimo de 9 personas para las tareas de fábrica.

El directorio, previa modificación de ciertos artículos del estatuto de la sociedad, también se redujo. En 1994 renunciaron los dos directivos no vinculados a la familia y en 1999 se desvinculó Colette Dethiou luego de vender sus acciones al hermano. De esta forma el directorio quedó constituido por dos personas, Santiago D. como presidente y su esposa como directora suplente. Este último nombramiento no implicó ingerencia alguna en los asuntos empresariales.

El proyecto de realizar acuerdos comerciales con otras empresas que permitieran, con el aporte de nuevas tecnologías, incrementar las exportaciones ante las perspectivas que ofrecía la puesta en marcha del MERCOSUR, fracasaron. El mercado local no resultó atractivo para la inversión externa en este rubro y como sólo se encontraron interesados en la compra de las máquinas – una empresa italiana y otra brasilera- el directorio decidió vender algunas en desuso para atemperar la situación financiera.

²⁷ Memoria del ejercicio cerrado el 31/3/1993.

En septiembre de 1995, agotadas las anteriores tratativas, la empresa resolvió dar por finalizada su actividad industrial, continuando solamente con las actividades comerciales mediante la venta de mercadería terminada en stock y la venta de mercadería importada de la firma italiana Biotti S.R.L. cuya representación había obtenido poco tiempo atrás. “Se han realizado todos los esfuerzos posibles por mantener las actividades sociales, se han buscado mercados, financiamiento, venta de bienes de uso, intensa reducción de costos, entre los que se contó con la reducción de buena parte del personal estable, todo ello para adecuar la estructura a una demanda mínima. Pero transcurrido el tiempo nos encontramos hoy con inexistencia de demanda de nuestros productos. Los magros ingresos no cubren los costos. Continuar con esta situación atenta contra el patrimonio social. Por lo tanto el presidente propone despedir al poco plantel que queda llegando con ellos a acuerdos que permitan un plazo de pago susceptible de cumplir.”²⁸

Una vez tomada la decisión de modificar la función de la empresa – que de productora pasó a ser importadora- se continuó con la venta de maquinaria y la del inmueble de Ciudadela donde funcionaba la fábrica.

El acuerdo final fue sellado a principios de 1997 con la firma Annapurna Breads Put LTD de la India, interesada en la compra de la totalidad de la maquinaria así como repuestos, herramientas y materiales de Macar. El capital proveniente de esta operación y de la venta de la fábrica fue destinado al pago de indemnizaciones al personal, a la cancelación de letras vencidas con las firmas proveedoras de materias primas, a la devolución de préstamos financieros y a la compra de un inmueble más pequeño donde actualmente se realiza la comercialización de guarniciones importadas.

El período 1964-1974 constituye sin duda la etapa más exitosa del proceso de industrialización por sustitución de importaciones en la Argentina. Durante este período no se observa ningún año en el que la actividad económica haya experimentado una

²⁸ Acta de directorio del 39/09/95.

caída de nivel absoluto. Crecen, simultáneamente, la productividad industrial-6% por año a lo largo de todo el ciclo-, los salarios, el empleo y las exportaciones.²⁹

Así como la expansión de Macar coincidió con esta fase, sus crisis estuvieron asociadas a los contextos macroeconómicos de apertura de mediados de la década del 70 y de los años 90. En ambos casos la repuesta a los nuevos desafíos estuvo asociada al achicamiento de la estructura empresarial. La centralización en la toma de decisiones y la concentración del paquete accionario en cada vez menos manos fueron rasgos presentes en ambas aperturas aunque más notorios en la última. La gran diferencia radica en la determinación final de modificar el oficio de la firma convirtiéndola en una empresa importadora.

Macar fabricaba una amplia variedad de guarniciones flexibles que se utilizaban fundamentalmente para máquinas cardas de lana. Como el procesamiento de la lana se mantuvo técnicamente en parámetros más tradicionales la empresa siempre pudo satisfacer la demanda de sus clientes con un producto de muy buena calidad. Pero la tendencia a nivel mundial dentro de la industria textil fue la disminución de la producción lanera- reemplazada en muchos casos por telas sintéticas- y el aumento de la demanda de algodón. El cierre de muchas empresas textiles que se dedicaban a la elaboración de productos derivados de la lana permite explicar- amén de la competencia externa- la fuerte disminución de la clientela de Macar que se observa desde fines de los años 70.

Mientras tanto, el procesamiento del algodón se modernizó requiriendo una guarnición cada vez más precisa. Macar intentó sortear estas exigencias técnicas pero no logró posicionarse adecuadamente en este rubro por varias razones. Las dificultades que tuvieron sus directivos para encuadrar al jefe de planta en su función técnica dan cuenta de ciertas limitaciones de gestión, pero el hecho de que él no pudiera mejorar la producción de la guarnición rígida, habiendo sido posiblemente la persona que más sabía del tema, revela problemas de otra índole. Las dificultades de financiamiento que se reflejaron, por ejemplo, en la permanente necesidad de renovar créditos o en la incapacidad de acopiar suficiente materia prima para atender la demanda de sus clientes, también impidieron que Macar comprara máquinas más modernas y que dispusiera de mayores recursos para investigar y hacer pruebas. Tampoco resultaba sencillo conseguir

²⁹ Katz, Jorge y Kosacoff, Bernardo; *El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y propectiva*, CEAL, 1989, pág.57.

máquinas por las características del negocio a nivel mundial. Pocos fabricantes de guarniciones- algunos europeos y un norteamericano- se dedicaron a producir rígidas. Ellos mismos fabricaban sus propias máquinas, no las vendían y tampoco divulgaban la técnica que empleaban. Por otra parte, carecían de interés en el mercado argentino al que consideraban pequeño y muy riesgoso. A la hora de elegir un país de la región como destinatario de sus inversiones optaron por Brasil. Allí funcionan actualmente tres empresas que fabrican guarniciones rígidas para máquinas carda, una de capital nacional, otra de origen norteamericano y otra suiza.

FUENTES

- Testimonio del contrato original.
- Testimonio de modificaciones y cesiones de cuotas de Macar S.R.L.
- Inventarios y balances (1956-1978)
- Inventarios, memorias y balances (1979-2000)
- Libros de actas de asambleas (1975-2000).
- Libros de actas de reuniones de directorio (1975-2000).
- Registro de accionistas.
- Registro de empleados.
- Correspondencia entre André Dethiou y Santiago Dethiou (1967-1982).
- Entrevistas a Santiago Dethiou.

BIBLIOGRAFÍA

- Barbero, M.Inés; *Treinta años de estudio sobre la historia de empresas en la Argentina*, en Revista Ciclos, vol. V, N° 8, primer semestre de 1995.
- Bouzas, R.; *¿Más allá de la estabilización y la reforma? Un ensayo sobre la economía argentina a comienzos de los 90*, Desarrollo Económico N° 129, vol.33, junio de 1993.
- Canitrot, A.; *La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976*, Desarrollo Económico N° 76, (Buenos Aires), 1980.
- Canitrot, A.; *Teoría y práctica del liberalismo. Política antiinflacionaria y apertura económica en la Argentina, 1976-1981*, Desarrollo Económico, vol 21, N° 82, julio-septiembre 1981.
- Dorfman, Adolfo; *Cincuenta años de industrialización en la Argentina (1930-1980)*, Ed. Solar, Buenos Aires, 1983.
- Gerchunoff, P. y Torre, J.C.; *La política de liberalización económica en la administración de Menem*; Desarrollo Económico, Vol.36, N° 143, octubre-diciembre de 1996.
- Katz, Jorge y Kosacoff, Bernardo; *El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva*, CEAL, 1989.
- Nochteff, H.; *El desarrollo ausente. Restricciones al desarrollo, neoconservadorismo y elite económica en la Argentina. Ensayos de Economía Política*, Ed. Tesis Norma, Bs. As, 1995.
- Schumpeter, J.; *Teoría del desenvolvimiento económico*, F.C.E., México, 1957.
- Schvarzer, Jorge; *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y 2000*, AZ, 1998.
- Schvarzer, Jorge; *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*, Ed. Planeta, Bs.As., 1996.
- Sourrouille, J.V. y Lucángelli, J.; *Apuntes sobre la historia reciente de la industria argentina*, en Boletín informativo Techint N° 219, julio/agosto/septiembre, 1980.