

X Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional del Rosario. Departamento de Historia de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, Rosario, 2005.

# **Innovación tecnológica y diversificación productiva en el contexto de la industrialización por sustitución de importaciones: el caso Winco SA, 1954-1970.**

Graciela Pampín.

Cita:

Graciela Pampín (2005). *Innovación tecnológica y diversificación productiva en el contexto de la industrialización por sustitución de importaciones: el caso Winco SA, 1954-1970*. X Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Escuela de Historia de la Facultad de Humanidades y Artes, Universidad Nacional del Rosario. Departamento de Historia de la Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional del Litoral, Rosario.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-006/781>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## **X JORNADAS INTERESCUELAS/ DEPARTAMENTOS DE HISTORIA DE UNIVERSIDADES NACIONALES.**

Rosario, 20 al 23 de septiembre de 2005

**Mesa Nº 83:** *“Estado, Burguesía Industrial y Empresas, 1940-1980”*

**Título:** Innovación tecnológica y diversificación productiva en el contexto de la industrialización por sustitución de importaciones: el caso Winco SA, 1954-1970

**Autor:** Graciela Pampín

**Pertenencia institucional:** UBA - Facultad de Ciencias Económicas

**Tel:** 4953-5073

**Dir:** Tucumán 2315 1ro. A (1051) Capital Federal

**Mail:** [gpampin13@yahoo.com.ar](mailto:gpampin13@yahoo.com.ar)

### **Introducción**

La empresa Winco se creó en 1954 con el objetivo de producir cambiadores de discos automáticos. La instalación de esta fábrica productora de bienes de consumo se produjo en un contexto de política económica que comenzaba a orientarse al crecimiento industrial sobre la base de la sustitución de algunas importaciones y específicamente hacia las ramas más dinámicas que permitían un mayor ahorro de divisas (o evitaban su drenaje). En paralelo a ese proceso local, el mercado internacional de bienes electromecánicos comenzaba a mostrar a mediados de los años cincuenta un gran dinamismo que se profundizaría en los años sesenta.

Estos dos procesos comentados ubicaban a Winco en un lugar relevante dentro del espectro industrial argentino: sustituía productos importados en un rubro no tradicional, generaba divisas, y desarrollaba tecnología que bien puede considerarse de avanzada en ese momento. La producción del tipo de bienes que fabricaba la empresa implicaba un alto componente de utilización de tecnología, saberes y procesos productivos que no

podían distanciarse en mucho de la frontera internacional; por otro lado, esa producción estaba fuertemente condicionada por la demanda interna y las variaciones en el ingreso. Esta situación exige por parte de las empresas una concentración de recursos orientados tanto hacia la incorporación y desarrollo de tecnología como a estudios de mercado tendientes a la satisfacción y (porque no) creación de la demanda y a la adaptación a ella. Algunos estudios sobre la incorporación de tecnología en el mercado local destacan un patrón de copia adaptativa que tendría rasgos negativos para el desarrollo económico. Así, “la producción de series cortas en plantas orientadas al mercado interno (con escala de producción en promedio diez veces menor que una similar ubicada en la frontera técnica), el elevado nivel de integración de la producción (por el escaso desarrollo de proveedores y subcontratistas especializados) y el alto grado de apertura del mix de producción, eran algunos de los problemas de competitividad internacional que se observaban en la estructura industrial argentina”<sup>1</sup>. Si bien esta caracterización en principio es globalmente válida para pensar los problemas de la industria argentina durante este período, debe ser matizada con estudios microeconómicos puntuales. En este sentido el estudio que presentamos permite identificar un proceso de desarrollo tecnológico exitoso que escapa a los moldes en los que se ha pretendido encasillar a las empresas locales. Como ha señalado Jorge Schvarzer, “la intensa demanda de 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>2</sup>.

La trayectoria de una empresa se encuentra condicionada por una serie de factores que podríamos denominar internos: el origen y características del empresario, el origen y uso del capital, las estrategias empresariales, el uso de la tecnología, las formas de gestión, etc.; y otros externos: la injerencia del Estado en las políticas económicas, las características del ciclo económico, el grado de desarrollo de la tecnología, etc.

El presente trabajo privilegiará el análisis de tres de estos aspectos que consideramos sustanciales para explicar el desarrollo (exitoso) de la firma: por un lado, la tecnología, sus distintas formas de incorporación, desarrollo y uso; por otro, las diferentes estrategias empresariales y de gestión que se vinculan fuertemente a la incorporación

---

<sup>1</sup> Kosacoff (1993), p. 20.

de esas nuevas tecnologías y procesos productivos; y finalmente, las formas de comercialización adoptadas por la empresa. Sobre la base fundamentalmente del análisis de documentación interna, el trabajo que presentamos aborda la trayectoria de la firma en el período 1954-1970, que coincide con sus orígenes y expansión.

En suma, el estudio de estos factores endógenos sobre los que hará foco nuestro trabajo son relevantes a la hora de 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 basado en la sustitución de importaciones.

En un primer apartado se estudian los orígenes de la empresa, hasta 1959; luego se analiza la primera etapa expansiva (1959-1962) focalizando en las inversiones en tecnología, organización y comercialización. Un tercer apartado estudia el impacto de la crisis de 1962-1963 sobre la firma. Finalmente, se estudia un nuevo período expansivo (1964-1970) haciendo hincapié nuevamente en el análisis de la triple inversión comentada.

### **1954-1959, los primeros pasos**

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 cambiadores de discos cuya demanda estaba en plena expansión. Raúl Vega explica de esta forma la decisión de instalar una fábrica productora de tocadiscos: "... 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>3</sup>.

Los productos elaborados por Winco no contaban inicialmente con licencias de fabricación de compañías extranjeras sino que por el contrario la buena acogida de su producción fue una carta de presentación importante para adquirir dichas licencias posteriormente. "En Ramos Mejía era todo nacional, afirma Vega, las partes y las

---

<sup>2</sup> Schvarzer (1996), p. 229.

maquinarias, la matricería y las máquinas especiales para producir componentes eran producidas por Winco<sup>4</sup>. La empresa no incorporó tecnología a través de la copia y adaptación de una manera “tradicional”, tampoco importó tecnología en forma directa tal como aparentemente fue el patrón de desarrollo tecnológico predominante en la Argentina de esos años. En este sentido, la empresa sólo estudió y copió el modelo de un producto terminado y a partir de allí realizó todas las máquinas necesarias para producirlo. La capacidad de desarrollo tecnológico se encuentra en este caso íntimamente vinculado al origen del empresario y a la alta calidad de su formación.

En 1956, Vega realizó un viaje 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 un comportamiento similar en la Argentina<sup>5</sup>. Winco no podía seguir manteniendo el antiguo ritmo productivo basado en las maquinarias diseñadas por sus fundadores; era necesario modernizar las instalaciones para poder dar respuesta al incremento de la demanda potencial.

En 1958 los directivos decidieron convertir la firma en Sociedad Anónima, manteniendo Vega y Polano la mayoría del paquete accionario. La decisión fue crucial para facilitar las posibilidades de 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 que se equipó con maquinaria moderna norteamericana (sobre la base del financiamiento del Eximbank) le permitió obtener altos índices de producción y lograr un producto fuertemente competitivo en el mercado. 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 de cambiadiscos y tocadiscos (al inicio de sus operaciones en 1954 eran diez las empresas de capital nacional que producían bienes similares, más tarde sólo quedaría Winco).

---

<sup>3</sup> Entrevista a Raúl Vega, abril de 2005.

<sup>4</sup> Entrevista a Raúl Vega, mayo 2005.

<sup>5</sup> Entrevista a Raúl Vega, mayo 2005.

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; rápidamente se encontró con las trabas impuestas por la falta de personal, dificultades de abastecimiento, problemas mecánicos, etc. Por otra parte, se evidenciaron dificultades a nivel organizacional y de saturación de tareas en los socios fundadores: Raúl Vega (presidente del Directorio) se encargaba no sólo de esa función sino también del Departamento Técnico y era director de la fábrica de motores y Dante Polano (vicepresidente) era el encargado del abastecimiento y director de la fábrica de Ciudadela y responsable directo de la producción, abastecimiento, etc. Ambos empresarios manejaban también los asuntos laborales, el control de calidad, las relaciones con empresas proveedoras y distribuidoras y la búsqueda de mercados en el exterior. En principio se decidió “contratar a un ingeniero o técnico para la Dirección Técnica y contratar un gerente comercial para que el contador “se encargue solo de las funciones de contador”<sup>6</sup>. Estos ejemplos revelan la precariedad organizacional de la firma en esta primera etapa y los tímidos avances en la conformación de una estructura gerencial estilizada.

Estos primeros obstáculos en la expansión inicial de la firma pudieron ser sorteados al menos en principio con una buena dosis de pragmatismo. Winco alcanzó una producción de 9.000 cambiadiscos y 3.000 “Wincofón” por mes. Solucionados los problemas productivos aparecieron dificultades en la comercialización de los bienes, planteándose entonces la necesidad de tener un mayor número de distribuidores ya que la firma vendía sus productos de forma mixta, directamente a los comercios y a través de grandes compañías distribuidoras. Sus principales clientes eran empresas de primer nivel: Ken Brown, RCA Victor, Sicamericana y Philco, a las que se sumaron en 1959 General Electric y Odeon.

---

<sup>6</sup> Winco, *Libro de Actas de Directorio (LAD)*, 1, 20 de marzo de 1959 y 16 de junio de 1959.

Por otro lado, los proyectos de exportación resultaron exitosos. Winco inició la colocación del Wincofón en países latinoamericanos, en un primer momento Chile y Uruguay, en algún caso se exportaban partes y en otros el producto terminado.

### **1959-1962, una etapa de fuerte expansión**

Puestos en marcha los planes iniciales de expansión con una excelente performance en ventas, Winco comenzó a partir de 1959 y hasta 1962 una nueva etapa expansiva con tres características principales: por un lado, desde el punto de vista tecnológico, realizó acuerdos de licencias con firmas extranjeras y diseñó una gran cantidad de nuevos modelos y productos; por otro, inició un proceso importante de reorganización productiva y administrativa; finalmente, en este período intensificó las estrategias de comercialización y control de mercados. Estas dimensiones de análisis, que se corresponden con la propuesta de análisis chandleriana, se encuentran profundamente entrelazadas y por momentos resulta difícil analizarlas fragmentadamente; de todos modos con el propósito de simplificar la explicación hemos optado por presentarlas separadamente.<sup>7</sup>

#### **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 a precios competitivos. En 1960 Winco firmó un acuerdo de asistencia técnica con V.M. Corporation, la firma norteamericana "...mayor productora de cambiadores del mundo"<sup>8</sup>; y otro similar con D.W. Onan & Sons Inc., también norteamericana de prestigio mundial.

---

<sup>7</sup> 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. Véase como ejemplo, Chandler (1990).

<sup>8</sup> Winco, *Memoria y Balance (MyB)*, 1960.

Estos acuerdos de asistencia extranjera permitieron que la empresa realizara aprendizajes tecnológicos y desarrollara sus propios equipos con el objetivo de abaratar costos y mejorar el producto. En gran medida también se realizaron “microinvenciones” (pequeñas modificaciones y ajustes a lo ya incorporado) que permitieron ofertar nuevos modelos de manera prácticamente constante y crear a su vez nueva demanda. Así lo explicaba el Ing. Santiago Deakin, gerente técnico: “...Cuando usted crea la obsolescencia del producto automáticamente también crea su propia demanda, porque nosotros, los humanos, siempre queremos lo nuevo. Si no existiera la novedad la demanda no crecería”<sup>9</sup>. La “creación” de nuevos modelos era decididamente una estrategia comercial destinada a incrementar las ventas. Las modificaciones menores también permitieron 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.

La buena recepción de los productos en el mercado interno y las exitosas exportaciones a Chile y Uruguay generaron en los directivos de Winco una visión sumamente favorable respecto a la demanda potencial y por ende de las posibilidades de expansión.

En 1959 Winco producía dos modelos de cambiadiscos y el Wincofón. Desde fines de ese año, las reuniones de Directorio se centraron en el análisis de las propuestas y los estudios técnicos y de mercado para la elaboración de nuevos modelos y productos.

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

Entre 1959 y 1961 las estrategias de diversificación en esta línea se centraron en dos aspectos básicos: la creación de nuevos productos y el desarrollo (o modificaciones) de los ya existentes; en algunos casos, por propia decisión de la empresa, en otros en función de los requerimientos de sus distribuidoras o licenciatarias.

---

<sup>9</sup> “Winco: Ing. Santiago A. Deakin con la música a otras partes o la conquista de las antípodas”, Revista *Equipamiento*, 33, agosto de 1973, p. 45. El Ingeniero Deakin fue contratado por la empresa en diciembre de 1961, luego de haber trabajado para General Electric, y estuvo a cargo de la gerencia de fábrica y del Departamento Técnico en el período analizado por este trabajo.



Como se señaló, las modificaciones no siempre llevaban implícito un avance tecnológico sino que constituían alteraciones sencillas (por ejemplo, nuevo color) tendientes a incrementar la demanda<sup>10</sup>; en otras ocasiones los cambios generaban una mejor calidad del producto (por ejemplo, el plato más grande para el cambiador). En la mayoría de los casos los avances o modificaciones se realizaban con planos y matricería propia, en otros los acuerdos de asistencia técnica permitían la incorporación de diseños o planos nuevos.

La producción propia de maquinaria generó un desarrollo indirecto y una diversificación productiva en actividades afines; por ejemplo hacia la elaboración de máquinas especiales para otras industrias, como SIAM o IKA. En palabras de Vega: “Las máquinas que hacíamos para nosotros eran tan buenas que venían de otras empresas a pedirnos que hiciéramos máquinas especiales para ellos”<sup>11</sup>. La posibilidad de copia tecnológica y la insuficiencia de la oferta de energía eléctrica motivaron también la incorporación de una línea de producción de grupos electrógenos familiares que no competían con los producidos por las grandes empresas (como SIAM con la que se realizaron acuerdos de complementación para asegurarse el mercado)<sup>12</sup>.

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

## **b) Reorganización administrativa**

Como se señaló, la fuerte demanda inicial de los bienes producidos por Winco en el mercado, que no siempre se mantuvo estable, 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 ampliar las instalaciones,

---

<sup>10</sup> Significativamente este tipo de modificaciones que se discutían en las reuniones de directorio aparecen en los *LAD* generalmente en el apartado correspondiente a “comercialización”.

<sup>11</sup> Entrevista a Raúl Vega, mayo de 2005.

<sup>12</sup> 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 de 2005.

así a la fábrica inicial de Ramos Mejía se sumaron otras dos nuevas en Ciudadela: una ya mencionada en el apartado anterior y otra instalada en 1960 en un galpón lindante.

La diversificación productiva, el importante incremento de las ventas y la ampliación e incorporación de instalaciones en un lapso de tiempo corto produjo una visible desorganización productiva y administrativa. En otras palabras, la estructura organizativa y de comercialización había quedado descuidada y rezagada frente a la incrementada capacidad de producción. La empresa había surgido con reducidas dimensiones y operaba inicialmente más como un taller que como una empresa moderna, ante su expansión los directivos se encontraron desbordados por el incremento de las tareas administrativas, de organización del trabajo y de comercialización.

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 al mismo tiempo 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. Por ejemplo, los trámites administrativos, de cobros y pagos, bancarios y las gestiones ante las autoridades provinciales o nacionales recaían exclusivamente en Vega y Polano, pero era evidente que sus actividades eran muy numerosas, diversas y de distinta importancia; en consecuencia, a partir de octubre de 1960 el Directorio decidió otorgar poderes especiales a algunos otros de sus miembros. De esta forma, se jerarquizaron actividades y se logró una mayor especialización del cuerpo de directores<sup>13</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 esto acarrea problemas de organización que se hicieron mucho más evidentes 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.

---

<sup>13</sup> Winco, *LAD*, 1, 10 de octubre de 1960.

Luego de reestructuraciones menores, la modificación más importante llegaría a principios de 1961. Raúl Vega propuso la especialización productiva entre las tres plantas y su organización de la siguiente manera: Winco I produciría y comercializaría toda la línea de cambiadiscos y tocadiscos, destinando la mayor parte de su producción a abastecer a otras empresas que utilizaban las partes o los productos terminados sin marca para su distribución. Winco II fabricaría equipos especiales y máquinas herramientas para la industria automotriz, para maquinaria agrícola y para motores. También la planta se utilizaría para cubrir trabajos de las otras plantas. Winco III produciría y comercializaría grupos electrógenos, vendiendo una parte de su producción a SIAM y otra parte a empresas distribuidoras y comercializadoras del interior del país. La 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 intentó complementar con cambios a nivel organizacional. 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. La crisis económica de 1962-1963 tornarían 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, publicidad, etc.

### **c) Comercialización**

La principal línea de productos de Winco, los cambiadiscos y tocadiscos, estaba sujeta a una demanda estacional, la cual tornaba necesaria una clara planificación productiva, tanto en lo referente a la acumulación de stocks y 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.

En el caso de las máquinas especiales, si bien la demanda era inestable, la producción se realizaba mayormente a pedido de otras empresas.

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, por ello algunas de las modificaciones realizadas en los productos fueron hechas a pedido de esas empresas, por ejemplo el nuevo color y la chapita plástica se realizaba para que coincidiera con los productos General Electric<sup>14</sup>; si los clientes solicitaban un nuevo producto Winco realizaba los estudios de mercado y decidía si hacerlo o no. En otros casos, esas modificaciones se piensan desde Winco y se decide realizar estudios de mercado a cargo de las distribuidoras; por ejemplo, la realización del soporte del pick-up sin enganche es una propuesta que surge desde la empresa y las compañías lo aceptan luego del correspondiente estudio.

El 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). Ninguna distribuidora vendía con marca Winco. 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. Por ejemplo, Winco realizó un convenio con Philco para la colocación de tocadiscos con marca propia en el mercado; en él, Winco garantizaba la colocación del producto a través de la distribuidora; por su parte, 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 primeramente a través de SIAM que producía equipos de gran potencia<sup>15</sup>. Luego la empresa incorporó nuevos distribuidores para sus productos como FIPAT y Ditlevsen.

La apuesta a ganar una porción del mercado de grupos electrógenos no sería exitosa. Aún cuando las fábricas Winco II y III fueron orientadas a esa producción, la inestabilidad de la demanda (atada a avatares propios del sector agropecuario) y la frágil posición de la empresa en el mercado terminó por generar una sobreinversión en este sector que repercutiría negativamente en el desempeño de la empresa. En efecto,

---

<sup>14</sup> Winco, *LAD*, 1, 16 de noviembre de 1959.

una fuerte caída en las ventas de los grupos electrógenos a partir de 1961 llevó a la paralización de las dos plantas<sup>16</sup>. Esta caída de ventas coincidió con la disminución estacional en la venta de la línea de cambiadiscos y tocadiscos por lo que la situación financiera de la empresa se vio particularmente afectada.

Los problemas comentados generaron distintas propuestas que tendían a modificar la organización empresarial. Vega propuso la conformación de dos empresas con el propósito de lograr cierta especialización y contabilidades separadas<sup>17</sup>; más tarde, el Directorio propuso crear una compañía distribuidora que se encargaría de comercializar el grupo electrógeno<sup>18</sup>. Pero estas diferentes propuestas fueron finalmente descartadas y las soluciones diseñadas quedaron comprendidas, en principio, entre las que podríamos 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 atendiendo zonas descuidadas, se ampliaron las condiciones de ventas a crédito, se ofreció a la venta el motor componente del grupo electrógenos y se comenzaron a fabricar nuevos modelos, etc. También se decidió iniciar la venta de grupos electrógenos con marca Onan y así aprovechar su prestigio en el mercado<sup>19</sup>.

Las estrategias de comercialización para el mercado externo se fueron ampliando a lo largo de esta etapa aunque de manera tímida ya que el principal objetivo estaba puesto en el mercado interno y el externo cumplía el rol de aliviar los vaivenes de la demanda local. Desde 1958 Winco comenzó a realizar estudios de mercado tendientes a colocar parte de su producción en países sudamericanos. Los contratos de licencia con la firma Onan imposibilitaban que Winco realizara exportaciones, pero desde mediados de 1960 logró las modificaciones que le permitieron limitadamente exportar a Chile, 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

---

<sup>15</sup> Winco, *LAD*, 1 de octubre de 1960.

<sup>16</sup> Winco, *LAD*, 1, 5 de enero de 1961.

<sup>17</sup> Winco, *LAD*, 1, 27 de febrero de 1961.

<sup>18</sup> Winco, *LAD*, 1, 24 de marzo de 1961.

<sup>19</sup> Winco, *LAD*, 1, 1 de septiembre de 1961.

cambiadiscos en ese país<sup>20</sup>. También se estudió la posibilidad de constituir una sociedad comercial en Uruguay para agilizar las exportaciones<sup>21</sup>. Estos proyectos de expansión en los mercados externos se vieron, en principio, frustrados por la profunda crisis económica que afectó a la economía argentina en 1962.

### **1962-1963, la caída del ritmo expansivo**

A fines de 1961, la situación de la firma era muy promisorio: recientemente se había incorporado maquinaria moderna tendiente al incremento de la productividad, se había logrado un incremento considerable en los niveles de producción y competitividad, y el volumen de las exportaciones hacia países limítrofes se incrementaba lentamente. 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>22</sup>.

En los primeros meses de 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 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), lo cual resultaba bastante difícil. Paralelamente se apuntó a una profundización de 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 y generado un atraso en los pagos de royalties a empresas extranjeras<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Winco, *LAD*, 2, 7 de noviembre de 1961.

<sup>21</sup> Winco, *LAD*, 2, 26 de enero de 1962.

<sup>22</sup> Winco, *LAD*, 2, 14 de febrero de 1962.

<sup>23</sup> Winco, *LAD*, 2, 9 y 13 de abril de 1962.

En el caso 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 la paralización de 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 ello Winco firmó un acuerdo con Clinton Engines Co. de Estados Unidos para producir motores a explosión de esa marca y de esa forma distribuir “los costos fijos en beneficio de precios más accesible al público”<sup>24</sup>. Esta solución constituía, en esencia una diversificación obligada como estrategia de supervivencia. Hacia fines de 1962 se decidió, como parte de los acuerdos con la firma norteamericana, realizar inversiones directas en Clinton Argentina que representaron el 95% del capital de esa firma.<sup>25</sup>

Al mismo tiempo la empresa comenzó con un “plan de austeridad”. Como parte de este plan se vendieron maquinarias antiguas u obsoletas, se intensificó el proceso sustitutivo de partes importadas, se comenzó a programar 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. Mientras tanto, el personal de Winco tomaba las plantas durante cinco días por la demora en los pagos de salarios. En ese contexto la empresa decidió también la paralización de la fábrica de cambiadiscos y tocadiscos. Pese a su profundidad los directivos consideraban a la crisis como coyuntural. En rigor, mientras se paralizaban las plantas de producción también se proyectaba la expansión<sup>26</sup>. Paralelamente se intensificaron las negociaciones tendientes a incrementar las exportaciones, como alternativa a los problemas del mercado interno. En plena crisis, se inició la exportación de partes principales del tocadiscos a Uruguay para su armado en ese país y de grupos electrógenos; se realizaron gestiones en Brasil en donde se logró la desgravación total para la introducción de cambiadiscos. Ese mercado se presentaba como muy atractivo, de hecho a principios de 1963 se exportaron 4.000

---

<sup>24</sup> Winco, *LAD*, 2, 4 de mayo de 1962.

<sup>25</sup> Winco, *LAD*, 2, 27 de noviembre de 1962.

<sup>26</sup> 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.

unidades a ese mercado. También 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 temprana inserción “forzosa” de la empresa en los países latinoamericanos constituyó un importante aprendizaje de penetración que sería capitalizado más tarde.

### **1963-1970, la segunda expansión**

A mediados de 1963 la recuperación del mercado interno abriría nuevas posibilidades de expansión para la firma y daría comienzo a un nuevo proceso de diversificación productiva. También las exportaciones adquirirían notable dinamismo en esta nueva etapa.

#### **a) Tecnología**

En 1963 Winco retomó los estudios y proyectos (que nunca habían sido abandonados completamente) 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 para ello la Fábrica III.

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. La empresa adquirió nueva maquinaria necesaria para profundizar su proceso de diversificación especialmente en el rubro de máquinas especiales y maquinaria moderna para la producción de la línea de cambiadiscos, lo cual permitía incorporar tecnología y 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 producción permitió que la incidencia del incremento de los costos se trasladase a los precios. Si bien se importaban algunas piezas y máquinas, estas luego se tomaron 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 la sustitución de importaciones.

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 realizar convenios de licencia con Matsushita para producir grabadores de cinta "National" en donde 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>27</sup> El acuerdo de licencia estableció que la firma japonesa proveyera la asistencia técnica e información sobre circuitos, armados, componentes, planos, pruebas de calidad, etc.; 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>28</sup>

En 1965 la firma italiana Autovox ofreció a Winco la licencia para fabricar radios para automovil y botoneras; paralelamente se solicitó a las firmas Mc Culloch 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 industrial en nuestro país con proyección al ALALC.

En 1966 Vega viajó a Estados Unidos y visitó varias empresas de primer nivel en el rubro con el objetivo de analizar la posible obtención de 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 para su producción. Por otro lado, Winco comenzó la producción de grupos electrógenos de mayor tamaño (4 CCK y 5 CCK, potencias de 3,5 y 4,25 KV a nafta o agrícola).

---

<sup>27</sup> Winco, LAD 2, 5 de marzo de 1965.

<sup>28</sup> Winco, LAD 2, 21 abril 1965.

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 la empresa 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 en un 70% suministros y materias primas nacionales. Paralelamente la empresa comenzó los estudios para la producción de dos nuevos modelos de grabadores, una nueva línea de cambiadiscos y tocadiscos y proyectaba la fabricación del pasacintas estereofónico para uso en automóviles y el hogar.

En Fábrica III también se avanzó en el estudio de nuevos productos; en efecto, en 1968 se puso en marcha un proyecto para la elaboración de motores y grupos electrógenos a gasoil cuya producción en serie se comenzaría en 1970. Este proyecto fue acompañado con las gestiones realizadas para su exportación a países miembros del ALALC.

## **b) Administración**

A principios de 1964 la firma vendió Winco II, con el dinero obtenido se adquirió maquinaria necesaria y se 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>29</sup>

Desde la etapa anterior, como dijimos, la empresa venía ensayando algunas reformas administrativas y de gerenciamiento; la renuncia del ingeniero Santiago Deakin a su cargo ejecutivo<sup>30</sup> 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 once departamentos, con una clara asignación de funciones y responsabilidades.

Por su parte en la 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 y en la adquisición de otra más moderna, que atendiera específicamente a los requerimientos de la producción y a los planes futuros.

---

<sup>29</sup> Winco, LAD 2, 16 junio de 1964.

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>31</sup> Como complemento de estas medidas se reorganizaron los sectores administrativos y financieros quedando establecidos cuatro departamentos (Contaduría General, Dirección Financiera, Departamento de Publicidad y Departamento de Personal, con sus correspondientes secciones). La reestructuración generó un reordenamiento del personal de la firma, en donde el personal técnico y especializado se dirigiría a reforzar determinadas tareas de acuerdo a las necesidades productivas.

A principios de 1966 había finalizado el proceso de reorganización y modernizado la administración con la incorporación de una nueva central Siemens. Paralelamente la empresa había comenzado a realizar presupuestos trimestrales e informes mensuales sobre los tópicos financieros, patrimonial y operativo-económico 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 ciclo económico argentino; por eso, en la etapa expansiva que le siguió gran parte de sus esfuerzos se concentraron en incrementar su participación en ese mercado.

En 1963 la firma logró registrar su marca en el ALALC para la línea de cambiadiscos, esta situación que favoreció la exportación coincidió con el incremento de la demanda

---

<sup>30</sup> Winco, *LAD 2*, 29 abril 1964.

estacional en el mercado interno por lo que la producción se incrementó a 10.000 unidades mensuales. También para esa fecha se comenzó a estudiar la posibilidad de instalar una planta de armado en Brasil.

Desde 1964 se incentivaron las exportaciones a países miembros del ALALC “a fin de lograr nuevos mercados y/o intentar ampliar los existentes para cambiadiscos, grupos electrógenos y motores”.<sup>32</sup> Por ejemplo, se comenzó la exportación Uruguay de cajas metálicas y cambiadiscos para armado de tocadiscos en ese país. En Brasil, mercado de mayor atención para la empresa, se utilizaron dos formas de distribución: con dos compañías que atendían a firmas industriales (con control de Winco en el armado final) y una para fines comerciales. Hacia fines de ese año la empresa incorporó los mercados de Colombia y México y proyectaba una posible participación “en una planta de montaje en aquel país”.<sup>33</sup> La empresa logró que su propuesta para desgravar totalmente el cambiadiscos fuera aceptada en el ALALC pero los incentivos oficiales a la exportación en Brasil llevaron a que Winco no aceptara la desgravación total de los cambiadiscos, aceptando solo hasta el 50%.

En 1965 Brasil era el principal cliente latinoamericano de la firma por lo que los problemas internos de la economía brasileña 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 Brasil “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>34</sup> Paralelamente se estudiaba 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 del ALALC. No obstante, la posibilidad de sostener un ritmo creciente de

---

<sup>31</sup> Winco, *LAD 3*, 9 de septiembre de 1965.

<sup>32</sup> Winco, *LAD 2*, 14 de abril de 1964.

<sup>33</sup> Winco, *LAD 3*, 22 de septiembre de 1964.

<sup>34</sup> Winco, *LAD 3*, 30 de junio de 1966

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 cambiaria (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 generaba divisas necesarias para sus importaciones o pago de licencias.

Esta apuesta al mercado externo no significó la pérdida de interés en el interno, la leve superación de la crisis permitió incrementar la producción orientada hacia este mercado y, como vimos, la firma realizó inversiones para no quedar rezagada desde el 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 aunque con menos altibajos que en el período anterior, incrementándose de manera constante y se continuó con la forma mixta de venta. En principio la ampliación de las condiciones de venta y el incremento de la demanda le permitió a la empresa mantener altos niveles de producción (en promedio 11.000 unidades mensuales). En 1964 la producción de Fábrica I fue de 147.000 unidades con una producción estimada para 1965 de 195.000.<sup>35</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 cierta “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 en 1964<sup>36</sup>.

Los problemas derivados de una fluctuante demanda no siempre pudieron resolverse con las exportaciones ya que el mercado externo también variaba considerablemente. Por lo tanto se profundizaron los controles sobre proveedores, clientes, etc. fundamentalmente en la líneas de producción de motores y grupos electrógenos que es el sector que más sufrió los vaivenes del ciclo económico ya que su producción estaba

---

<sup>35</sup> Winco, *LAD 3*, 5 de enero de 1965.

<sup>36</sup> Winco, *LAD 3*, 27 de diciembre de 1964.

orientada fundamentalmente al sector agropecuario<sup>37</sup>. En consecuencia, en la Fábrica III se 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>38</sup>; la producción en escala era la condición indispensable para mantener la rentabilidad del 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>39</sup>. Paralelamente se intensificó la publicidad, fundamentalmente aquella destinada a empresas distribuidoras en forma de catálogo y reseña informativa, a ello ayudó el hecho de que en mayo de 1965 se realizó el aparato un millón.

Más allá de los problemas comentados la agresiva política de comercialización permitió el incremento de las ventas principalmente 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 n° 1: Evolución de los principales rubros de producción en el quinquenio 1965-1969 (en unidades)**

Productos	1965	1966	1967	1968	1969
Cambiadores automáticos	104.235	115.043	144.637	210.481	240.000
Tocadiscos	80.322	101.792	90.784	97.039	120.000
Grabadores	—	3.152	10.628	12.541	20.000
Motores	1.260	1.066	1.098	1.128	1.100
Grupos electrógenos	800	670	683	687	700

*Fuente: Revista Competencia. 6 de febrero de 1970, p. 45*

Durante 1968 la empresa elevó sus ventas en un 25%, aunque desde 1969 la empresa destacaba “la inestabilidad del esquema político existente, una fuga importante de divisas del país que produjo una acentuada iliquidez, y un renacimiento de las

<sup>37</sup> La inestabilidad del sector agropecuario también incidía sobre la producción, por ejemplo la sequía que se produjo en La Pampa y Córdoba en 1965 provocó que no sólo se demoraran los pagos sino que en algunos casos se devolvieron las unidades y durante este año las ventas de fábrica 3 cayeron un 50%.

<sup>38</sup> Winco, *LAD 3*, 25 de marzo de 1966.

<sup>39</sup> Winco, *LAD 3*, 9 de junio de 1966.

expectativas inflacionarias”.<sup>40</sup> Tal situación derivó en un estancamiento en la expansión de los negocios productivos de la empresa, aunque percibida por los directivos como transitoria.

Luego de una vertiginosa expansión, hacia 1969 Winco realizó una nueva apuesta productiva. Ese año comenzó la instalación de una planta, Norwinco, en la provincia de Tucumán para producir motores, motosierras y grupos electrógenos en gran escala. Este hecho 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.

### **Consideraciones finales**

Los años sesenta estuvieron caracterizados por el crecimiento económico pero también por la inestabilidad (macroeconómica e institucional). En ese contexto Winco creció, se diversificó, integró procesos productivos y logró adquirir una posición prominente en el mercado nacional y una significativa presencia en algunos países de América Latina. Este logro fue consecuencia 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.

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 una alta calificación de los recursos humanos, 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 integración vertical y horizontal de la firma. En efecto, 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

---

<sup>40</sup> Winco, *MyB*, 1970.

de producción no sólo permitía satisfacer las propias necesidades de la empresa sino también abastecer nuevos mercados con nuevos productos.

Este aprendizaje endógeno a la firma le otorgó un carácter propio o particular a la organización productiva y gerencial que no reproducía modelos “modernos” utilizados en los países industrializados.

A partir de 1959 en lo que nosotros caracterizamos como la primera etapa de expansión de la firma, la utilización de 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, en el constante proceso de incorporación y desarrollo tecnológico, y por otro, en la estructura administrativa que si bien fue modernizada mantuvo su característica original centrada en un fuerte control del poder de decisión en manos del presidente y fundador de la firma. Por otra parte, las capacidades desarrolladas durante la primer etapa le permitieron a la firma incorporar los conocimientos externos sin dificultades y avanzar sobre ellos con características propias, a tal punto que le permitió patentar componentes, mejorar la calidad y consolidar su marca en el mercado.

A partir de 1964 en lo que caracterizamos 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. Esto también permitió una profundización del proceso de diversificación y la consolidación en el mercado interno y un avance agresivo en los externos. Ambos procesos se habían iniciado en la etapa expansiva anterior pero adquirieron una dimensión cualitativa y cuantativa superior en esta nueva etapa; en ese sentido bien puede pensarse que aquella primera etapa expansiva (1958-1962) debe entenderse como de experimentación y de generación de un acervo tecnológico y productivo que cristalizaría en la siguiente (1964-1970). Finalmente, la evolución de la empresa no está alejada de la trayectoria y desempeño de la ISI en su conjunto.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Katz y Kosacoff (1989) distinguen dos períodos en la sustitución “difícil”: 1958-1962 y 1964-1974, estos períodos coinciden con las etapas expansivas de la firma Winco.



El estudio de nuestro 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; esto 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 por el contrario, ello constituyó un acervo importante para su desarrollo en distintos mercados y es una evidencia relevante del grado de “madurez” 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. Desde el punto de vista organizativo las transformaciones fueron importantes aunque no lo suficientes como para generar una estructura característica de una “empresa moderna”. De todos modos, es indudable que esa forma organizacional resultó exitosa a los objetivos empresariales, al menos durante esta etapa. 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.

En suma, los años analizados en este trabajo constituyen la etapa exitosa de Winco; 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 darán 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 premian a las inversiones riesgosas (sean éstas productivas o no). En efecto, en el primer lustro de los años setenta, la fuerte inestabilidad ambiental (político-institucional y

macroeconómica), las transformaciones e innovaciones tecnológicas en el sector (incluida la “revolución informática”) y el comportamiento empresarial (sus estrategias) conducirán a una crisis económico-financiera y productiva irreversible.

## **Fuentes**

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

Winco, *Memorias y Balances*, 1958-1970.

Revista *Competencia*.

Revista *Equipamiento*.

## **Bibliografía**

Katz, Jorge y Kosacoff, Bernardo (1989); *El proceso de industrialización en la Argentina: evolución, retroceso y prospectiva*, Buenos Aires, CEAL.

Kosacoff, Bernardo (1993); *El desafío de la competitividad*, Buenos Aires, Alianza.

Nochteff, Hugo (1984); *Des/Industrialización y retroceso tecnológico en Argentina, 1976-1982*, Buenos Aires, FLACSO.

Rougier, Marcelo (2004); *Industria, finanzas e instituciones en la Argentina. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo*, Quilmes, UNQui.

Schvarzer, Jorge (1996); *La industria que supimos conseguir*, Buenos Aires, Planeta.