

Claudio Belini. (Mayo/Agosto, 2023). Estrategias empresariales en un contexto de crisis económicas e incertidumbre. La Compañía General Fabril Financiera y el complejo agroindustrial algodonero en el Chaco, 1974-1982. *Folia Histórica del Nordeste*, N° 47, pp. 37-58. DOI: <http://dx.doi.org/10.30972/fhn.0475962>

La revista se publica bajo licencia Creative Commons, del tipo Atribución No Comercial. Al ser una revista de acceso abierto, la reproducción, copia, lectura o impresión de los trabajos no tiene costo alguno ni requiere proceso de identificación previa. La publicación por parte de terceros será autorizada por *Folia Histórica del Nordeste* toda vez que se la reconozca debidamente y en forma explícita como lugar de publicación del original.

Folia Histórica del Nordeste solicita sin excepción a los autores una declaración de originalidad de sus trabajos, esperando de este modo su adhesión a normas básicas de ética del trabajo intelectual.

Asimismo, los autores ceden a *Folia Histórica del Nordeste* los derechos de publicidad de sus trabajos, toda vez que hayan sido admitidos como parte de alguno de sus números. Ello no obstante, retienen los derechos de propiedad intelectual y responsabilidad ética así como la posibilidad de dar difusión propia por los medios que consideren. Declara asimismo que no comprende costos a los autores, relativos al envío de sus artículos o a su procesamiento y edición.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)



Contacto:

foliahistorica@gmail.com

<https://iighi.conicet.gov.ar/publicaciones-periodicas/revista-fohia-historica-del-nordeste>

<https://revistas.unne.edu.ar/index.php/fhn>

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES EN UN CONTEXTO DE CRISIS ECONÓMICAS E INCERTIDUMBRE. LA COMPAÑÍA GENERAL FABRIL FINANCIERA Y EL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL ALGODONERO EN EL CHACO, 1974-1982¹

*Business strategies in a context of economic crises and uncertainty. The Compañía
General Fabril Financiera and the cotton agroindustry in Chaco, 1974-1982*

Claudio Belini*

<https://orcid.org/0000-0002-2335-937X>

Resumen

Este artículo tiene como objetivo analizar las estrategias productivas y financieras de la Compañía General Fabril Financiera entre 1974 y 1982. Se trata de un periodo breve, pero crucial de la historia económica argentina, marcado por el estallido inflacionario que siguió al Rodrigazo de 1975 y el impacto, a partir del año siguiente, de las sucesivas políticas de estabilización y de reforma financiera de la última dictadura militar que culminaron en la apertura comercial y financiera de la economía, el atraso cambiario y las tasas de interés reales positivas. En ese entorno macroeconómico que castigaba la producción, Fabril Financiera reforzó su estrategia de inversión en la industria textil, invirtiendo en una nueva tejeduría algodонера en Resistencia. Basado en el archivo de la empresa, este artículo estudia las estrategias de la firma y analiza el papel de ese nuevo proyecto industrial en el Chaco en la primera convocatoria de acreedores de 1981. Este estudio de historia de empresas intenta aportar nueva evidencia para el análisis de la crisis de la Industrialización Sustitutiva de Importaciones.

<historia de empresas> <Grupos económicos> <industria textil algodонера> <Chaco>

Abstract

This article aims to analyze the productive and financial strategies of the Compañía General Fabril Financiera between 1974 and 1982. This was a brief but crucial period in Argentine economic history, characterized by the inflationary process that followed the Rodrigazo of 1975 and the impact, in the next year, of the successive stabilization programs and banking reform that culminated in liberal trade and financial policies, currency appreciation and positive real interest rates during the last military government. In this macroeconomic context, Fabril Financiera reinforced its investment strategy in the textile industry, investing in a new cotton weaving mill in Resistencia. Based on company archives, this article studies the strategies of the firm and analyzes the role of this new industrial project in Chaco in the first call for creditors in 1981. This business history study attempts to provide new evidence for the analysis of the crisis of Import Substitution Industrialization.

<business history> <Economic Groups> <cotton textile industry> <Chaco>

Recibido: 22/06/2022 // Aceptado: 28/03/2023

¹ Esta investigación se realizó en el marco del proyecto “Las crisis económicas y el desempeño de la industria en la Argentina, 1890-1982”, PIP 67283, CONICET, Instituto Ravignani. Una versión previa del mismo fue presentada en las XXVII Jornadas de Historia Económica de la Asociación Argentina de Historia Económica (2021). Agradezco los comentarios allí recibidos y los de los evaluadores anónimos de Folia. Deseo agradecer también los comentarios y sugerencias de Silvia Badoza.

* Investigador del CONICET y Profesor Titular de la Facultad de Filosofía y Letras, y Profesor Asociado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. claudiobelini@conicet.gov.ar

Introducción

A mediados de la década de 1970, la economía argentina inició un periodo de estancamiento y desindustrialización que se prolongaría por veinte años. Se trató de una etapa excepcional por su duración, que comenzó antes de la crisis de la deuda latinoamericana y se prolongó hasta mediados de los años noventa, conformando así dos “décadas perdidas”. La aplicación del “Rodrigazo”, en junio de 1975, y especialmente las políticas económicas de José Alfredo Martínez de Hoz, entre 1976 y 1981, inauguraron esta nueva etapa de la historia económica argentina. Particularmente, la aplicación del programa de liberalización económica, con apertura de la economía y el empleo del tipo de cambio como ancla inflacionaria, en un contexto internacional signado por la crisis del petróleo y la disponibilidad de crédito abundante y barato, implicaron un cambio fundamental del entorno macroeconómico, que se basaba en el supuesto de que la apertura de la economía fortalecería la competitividad de la industria argentina (Canitrot 1980 y 1981; Schvarzer, 1986).

En ese contexto macroeconómico, la Compañía General Fabril Financiera S. A. transitó la última etapa de su trayectoria centenaria. Fundada en 1929, esta empresa lideró uno de los Grupos Industriales más importantes de la Argentina del siglo XX. Empero, en la década de 1970, inició una etapa de crisis y declinación que se expresó en la primera convocatoria de acreedores en 1981. Este artículo se propone, en primer lugar, analizar las estrategias empresarias en el entorno macroeconómico de los años setenta y comienzos de los años ochenta. Un segundo objetivo de este trabajo es analizar el papel que tuvo, en esa evolución empresaria, la apuesta a la inversión en el complejo textil algodónero. Específicamente, abordamos el proyecto de Fabril Financiera de instalar una nueva tejeduría en Resistencia en el marco de las políticas de promoción industrial de la segunda mitad de los años setenta. Nuestra hipótesis sostiene que la dirección de Fabril Financiera desarrolló una estrategia centrada en la inversión en la industria textil, en un contexto de algunos signos positivos para el sector en los primeros años de la década de 1970, pero su concreción se dio en un entorno macroeconómico muy diferente que castigaba la producción y alentaba la especulación financiera. La dirección empresaria no comprendió completamente los cambios de las políticas económicas que sucedieron entre el tercer gobierno peronista y la última dictadura militar. Como se sabe, estas últimas modificaron el funcionamiento de la economía local. La inversión en una nueva planta textil en Resistencia demandó un esfuerzo financiero de la firma que acentuó sus dificultades y la condujo a la primera convocatoria de acreedores.

Este trabajo se inserta en dos líneas de investigación complementarias; por un lado, la historia de una empresa centenaria y de sus estrategias productivas y financieras: la Compañía General de Fósforos (1889-1929) y su sucesora, Fabril Financiera (1929-1994) (Badoza y Belini, 2009 y 2016; Belini y Badoza, 2019). Por el otro, el estudio de la trayectoria de la industria textil argentina en los años setenta. El periodo que analizamos en este artículo es breve, pero clave en la historia de la industria argentina. En efecto, en el contexto de la crisis capitalista internacional que estalló con la crisis del petróleo de 1973 y derivó en el fenómeno de la estanflación en las economías centrales, la crisis del

keynesianismo y la ofensiva de la ortodoxia monetarista, y las transformaciones de las tecnologías de producción, la industria argentina enfrentó un drástico cambio del entorno macroeconómico y el ambiente de las políticas en que se había desarrollado desde la segunda posguerra. El tránsito entre una economía semicerrada, con tasas de interés reales negativas para el sector industrial, a un entorno de apertura comercial y financiera combinada con atraso cambiario provocó un acelerado proceso de destrucción de capacidades productivas y tecnológicas (Canitrot, 1980 y 1981; Schvarzer, 1986; Basualdo, 2006; Azpiazu y Schoor, 2010; Belini, 2017). Con este estudio de caso pretendemos contribuir con un análisis micro al estudio de las estrategias y comportamientos empresariales en contexto de crisis encadenadas y un régimen de alta inflación.

El artículo está organizado en tres apartados. El primero presenta un breve análisis de la historia de Fabril Financiera y de las características del Grupo Industrial que esta empresa presidía a principios de la década de 1970. El segundo analiza la puesta en marcha de una nueva estrategia productiva que apostaba por la intensificación de las inversiones de Fabril Financiera en el complejo agroindustrial algodonero y las alternativas del proyecto de implantación de una nueva fábrica textil en Resistencia. Analizamos esta experiencia considerando las políticas de promoción sectorial y el deterioro del entorno macroeconómico en el periodo comprendido entre el “Rodrigazo” de junio de 1975 y el derrumbe del programa económico de José Alfredo Martínez de Hoz, a principios de la década de 1980. El análisis de la crisis textil iniciada en 1978 y el agravamiento de los problemas productivos y financieros de Fabril Financiera es el tema del tercer apartado. Por último, presentamos algunas conclusiones sobre la trayectoria de esta empresa durante los años de apertura externa y desindustrialización.

El Grupo Fabril a comienzos de los años setenta

El Grupo Fabril Financiera se conformó, a lo largo de la década de 1930, como un grupo de capital nacional con una diversificación relacionada en el sector industrial. En ese sentido, a diferencia de los primeros grupos económicos nacionales como Bemberg, Bunge & Born y Tornquist, surgidos a mediados del siglo XIX y que diversificaron sus intereses en las finanzas, la producción agropecuaria e industrial, el Grupo Fabril Financiera nació como un Grupo Industrial, característica que signaría su trayectoria.² El Grupo concentró sus inversiones en la industria celulósica papelera y en el complejo textil hasta mediados de la década de 1960, coincidiendo en gran medida con los sectores de mayor dinamismo durante “la etapa fácil” y la transición hacia “la etapa compleja” de la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI). En otro trabajo (Belini y Badoza, 2019) afirmamos que, a partir de los años sesenta, el Grupo perdió dinamismo y lentamente se apartó de su posición sobresaliente entre las grandes empresas industriales argentinas. Este desempeño menos exitoso se debió, en gran medida, a la dificultad de enfrentar un entorno macroeconómico inestable y poco favorable para expansión de los sectores industriales de consumo masivo en los que las empresas del grupo enfrentaban

² Sobre los Grupos Económicos véase Barbero, 2011; Fracchia, Mesquita y Quiroga, 2010; Sobre los orígenes de Fabril, véase Badoza, 1999; Barbero, 2000; Badoza y Belini, 2016.

mayor competencia: la producción de textiles y la industria gráfica. Frente a los nuevos desafíos abiertos por las transformaciones del entorno macroeconómico y el mercado doméstico en la década del sesenta, Fabril insistió en apostar al sector textil y retirarse progresivamente de Celulosa Argentina S. A.³ El crecimiento de esta empresa requería de grandes inversiones que excedían las posibilidades del Grupo que tradicionalmente había tenido una estrategia de autofinanciamiento. Celulosa Argentina, una de las más importantes de capital nacional, mostró un desempeño más dinámico e importante de la rama papelerera y otras industrias vinculadas y en la que Fabril había concentrado las mayores inversiones hasta los años sesenta.

La etapa compleja de la ISI estuvo signada por una transformación parcial de la estrategia de industrialización que, si bien continuó orientada al mercado interno, se caracterizó por el aliento a la inversión de grandes empresas transnacionales que pasaron a controlar los sectores más dinámicos de la industria en la Argentina. Los años sesenta comenzaron, además, con una inestabilidad macroeconómica y una caída del poder de compra de los salarios, lo que provocó dificultades a las empresas que se habían especializado en sectores vinculados al consumo de las clases trabajadoras y medias asalariadas. Las grandes devaluaciones de 1959 y 1962 y los marcados ciclos de *stop and go* crearon mayores dificultades, especialmente cuando las empresas tomaron sus primeros créditos en el exterior para modernizar y ampliar sus capacidades productivas.

En estas condiciones, Fabril Financiera inició, hacia 1964, un amplio programa de racionalización de la empresa y reconfiguración del Grupo Industrial. El objetivo principal era resolver la reducida rentabilidad de la firma, producto de las bajas utilidades que arrojaban las inversiones de la firma en la rama textil y la industria gráfica (Belini y Badoza, 2019). En lo que respecta al conjunto de empresas asociadas y controladas que conformaban el Grupo Industrial encabezado por Fabril Financiera, la nueva orientación del directorio implicó la concentración de las inversiones en las ramas textil y la gráfica, y la progresiva liquidación de inversiones en otras actividades donde la empresa era menos competitiva frente al capital extranjero (por ejemplo, Talleres Coghlan S. A., especializada en la construcción de maquinaria y equipos industriales) o bien en aquellas que demandaban grandes inversiones, muy mayores a las que el *holding* podía realizar (celulosa y papel). A comienzos de la década de 1960, Fabril Financiera participaba en 18 firmas industriales, financieras e inmobiliarias. Para 1973, el número total de empresas controladas y asociadas del Grupo era solo nueve y se concentraban en la rama papelerera, química y textil.⁴ Entonces, Fabril Financiera había dejado de controlar La Papelerera del Plata y tenía una participación reducida en Celulosa Argentina, de forma tal que no fue incluida en la memoria de ese año entre las sociedades vinculadas.⁵

³ En trabajos clásicos se asocia a Fabril al Grupo Celulosa. Véase Azpiazu, Basualdo y Khavise (1986) y Schvarzer (1996). En otro trabajo, hemos mostrado la progresiva separación de ambos grupos sobre la base de información del archivo Fabril Financiera. Belini y Badoza, (2019).

⁴ La legislación argentina diferenciaba entre empresas controladas y vinculadas, considerando en este último caso, una participación accionaria superior al 10 % del capital que no permitía el control de la asamblea.

⁵ Compañía General Fabril Financiera, *Memoria y Balance Generales, 1972-1973*, Buenos Aires, 1973, pp. 18-19.

Este proceso de relativa pérdida de liderazgo puede observarse en el cuadro 1, realizado a partir de un *ranking* de grandes empresas por capital social integrado, incluyendo a firmas agropecuarias, comerciales, de servicios e industriales, elaborado por un grupo de investigación dirigido por Lanciotti y Lluch.⁶ Como se observa, Fabril Financiera ya ocupaba un lugar destacado entre las firmas nacionales hacia 1937, momento de inicio de formación del Grupo Industrial. Obviamente, a nivel general incluyendo las empresas extranjeras, la posición en el *ranking* era menor, pero continuaba estando entre las primeras cien empresas del país. Además, debe considerarse que, hasta la década de 1950, ese *ranking* era liderado por las grandes empresas de servicios, como las compañías ferroviarias británicas y francesas, la norteamericana Unión Telefónica, que fueron nacionalizadas durante el peronismo (Lluch y Lanciotti, 2021, p. 41). Según los datos ofrecidos por la base, Fabril Financiera alcanzó el lugar más destacado en el *ranking* hacia finales de la década de 1950. A comienzos de la década de 1970, Fabril había perdido posiciones frente a empresas ubicadas en las ramas más dinámicas de la segunda fase de la ISI. De todas formas, como destacamos, se trataba de una pérdida de dinamismo antes que una crisis empresarial. En 1970-1971, Fabril —excluyendo al grupo de firmas que formaban parte del Grupo Industrial— estaba entre las primeras cuarenta grandes empresas del país y la vigésimo primera de capitales nacionales.

Cuadro 1: Posición de Fabril Financiera en el *ranking* general de grandes empresas extranjeras y nacionales por capital integrado en Argentina, 1937-1971

Año	Total grandes empresas	Grandes empresas argentinas
1937	60	22
1944	52	17
1959-60	15	8
1970-71	40	21

Fuente: elaboración propia confeccionada a partir de la Base de Datos de Grandes Empresas en Argentina PICT 2015/3273. Recuperado de: <http://argentinaempresas.com>

La pérdida de dinamismo y la crisis del Grupo Fabril no fue un caso excepcional entre las décadas de 1960 y 1970. El complejo desenvolvimiento de la segunda fase de la ISI fue acompañado de la crisis de varios grandes grupos económicos e industriales y grandes empresas que habían conservado, hasta entonces, un importante liderazgo. En la segunda mitad de los años setenta, una tasa inusualmente alta y persistente de inflación, y los efectos de la apertura económica y financiera con tipo de cambio real atrasado empeoraron las condiciones macroeconómicas y castigaron a todos los sectores productivos, pero especialmente a la industria manufacturera. A diferencia del Grupo SIAM, Fabril no padeció una crisis terminal ni terminó siendo absorbida por el estado (Rougier y Schvarzer, 2006; Rougier, 2015). Tampoco fue adquirida por grupos extranjeros como sucedería con el Grupo Tornquist en los años setenta (Gilbert, 2003). La trayectoria de Fabril se diferenció de los grupos industriales y financieros que quebraron en esa coyuntura como Sasetru y Grecco (Olguín y Mellado, 2010). Pero si el final de Fabril Financiera no fue un proceso abrupto de

⁶ Base de Datos de Grandes Empresas en Argentina PICT 2015/3273. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.

pocos años, es claro que perdió posiciones frente a los grupos surgidos a partir de las décadas de 1940 y 1950 que se insertaron en nuevos sectores dinámicos como, Techint (Castro, 2008), Pescarmona y Arcor, entre otros (Kosacoff *et al.*, 2000).

El proyecto textil y contexto macroeconómico

¿Qué era Fabril Financiera a mediados de la década de 1970? La empresa seguía siendo un *holding* industrial con intereses en la rama textil y en la industria gráfica (Cuadro 2). Asimismo, Fabril tenía la propiedad directa de varias plantas. Una de ellas, la hilandería de Bernal, había sido precursora en la implantación de la industria textil algodonera argentina, siendo fundada en 1921 por la empresa antecesora de Fabril: la Compañía General de Fósforos (Belini, 2010). En esa planta, ampliada y modernizada en las siguientes décadas, elaboraba diversas calidades de hilados de algodón cardados y peinados para la fabricación de tejidos de punto y a lanzadera. También se fabricaban hilados mezcla de poliéster y algodón, y se realizaban todas las operaciones destinadas a la presentación de esos hilados como teñido, blanqueado, gasado, mercerizado y glaseado. La hilandería estaba integrada hacia atrás con la propiedad de desmotadoras en las localidades chaqueña La Liguria y formoseña de Coronda, que aseguraban el abastecimiento de materias primas a la hilandería en ciertas condiciones especiales de calidad. Como en la industria hilandera, el *holding* poseía una presencia en la región algodonera desde comienzos de la década de 1920. Por otra parte, dos empresas controladas por Fabril Financiera eran sus principales clientes para la venta de hilados. Por un lado, Manufactura Algodonera Argentina S. A., adquirida a comienzos de los años cincuenta, constituía una de las principales hilanderías y tejedurías del país y demandante de hilados, en tanto que la Sociedad Industrial Textil S. A. (SIT), localizada en Pilar, elaboraba tejidos finos.

Cuadro 2: Empresas controladas y vinculadas al Grupo Fabril Financiera en 1970

Empresa	Actividad	Participación de Fabril Financiera en el capital en %
Manufactura Algodonera	Textil	68,6
PHILA	Financiera	58,9
SIT	Textil	72,5
Industrhilos	Textil	99,0
Celulosa Argentina	Papel	17,2
La Papelera del Plata	Papel	25,8
Fabril Editora	Editora	99,6
Editorial Codex	Editora	4,7
Editorial Korn	Editora	8,8
Editorial Deportiva	Editora	6,7
Editorial Vosotras	Editora	5,2
Cía. General Productora	Seguros	99,9
FACEMA	Servicios computacionales	33,3
Inquimar	Química	99,8
Miluz	Tintas y barnices	21,8
Industrias Pirelli	Caucho y afines	10,2

Fuente: Belini y Badoza (2019).

Por otro lado, Fabril poseía uno de los talleres gráficos más importantes del país. Esta actividad se había iniciado en 1893 bajo el control de la Compañía General de Fósforos, pero había adquirido gran dinamismo a partir de las primeras décadas del siglo XX (Badoza, 2008). Para finales de la década de 1960, la empresa acumulaba una experiencia de casi ochenta años y una importante posición en el mercado: en sus talleres se editaban el 65 % de las revistas que circulaban en el país.⁷ La planta empleaba los dos sistemas de impresión entonces predominantes (Offset y Roto grabado) para la edición de revistas y la realización de trabajos comerciales (folletos, afiches, naipes, etiquetas) para el sector privado y público. Fabril controlaba también la firma Fabril Editora, que había tenido un dinámico lugar en la edición de libros en la década de 1960. Inquimar, otra firma controlada, proveía a Fabril Editora de tintas gráficas. En la División Gráfica, a partir de 1967, la empresa había llevado adelante un proceso de racionalización y modernización con la adquisición de moderna maquinaria, que fue una de las causas del prolongado conflicto con la Federación Gráfica Bonaerense durante tres meses en 1969 (Ghigliani, 2015).

El *holding* continuaba teniendo inversiones en un conjunto de empresas que contralaba o estaban asociadas a ella. Además, conservaba una participación muy minoritaria en el capital social de otras firmas que habían estado estrechamente vinculadas en el pasado como Celulosa Argentina y, en menor medida, Industrias Pirelli. Respondiendo a los problemas asociados con los cambios de la economía argentina y la trayectoria previa de la empresa, a partir de 1964, el directorio de Fabril había lanzado un programa de racionalización que implicó la concentración de los intereses del Grupo Industrial en las dos ramas básicas y tradicionales. Para comienzos de la década de 1970, la facturación total de la empresa se repartía casi en porcentajes similares entre las divisiones textil y gráfica.⁸

Entre principios de los años setenta y 1981, el directorio estuvo integrado por un grupo relativamente estable de managers y representantes de las familias que habían sido los principales accionistas de Fabril. Entre ellos se destacaron el ingeniero Leonardo Patri, hijo del ingeniero Francisco Patri, y presidente de la empresa entre 1967 y 1981; Juan Trevisanello, Enrique Scotto, Sergio Dellachá, Sergio Bagnardi y Amaro Fernández, entre otros. En los años setenta, el directorio de la empresa orientó su producción hacia el sector textil, probablemente debido a los problemas que enfrentaba la planta de Bernal y las perspectivas de un incremento del consumo local de textiles de algodón y fibras sintéticas, luego de un periodo de contracción. En relación al primer factor, el sector textil mostraba desde años atrás una fuerte tendencia a la integración de la producción de hilados y tejidos, lo que colocaba en una situación cada vez más complicada a una empresa especializada en la fabricación de hilados. El Grupo Fabril había resuelto parcialmente este problema al controlar, a partir de los años cincuenta, diversas empresas textiles, entre las que se destacaron Manufactura Algodonera y SIT. Para comienzos de los años setenta, Bernal colocaba la mitad de sus ventas en empresas controladas. De hecho, Manufactura Algodonera era también una productora de hilados.

⁷ *Análisis*, n.º 413, 12 de febrero de 1969, p. 14.

⁸ Compañía General Fabril Financiera S. A, *Memoria y Balance Generales, 1972-1973*, Buenos Aires, 1973, p. 12.

La apuesta de Fabril al sector textil se acentuó con el retorno del peronismo al poder. Si bien la política económica y de ingresos de José Ber Gelbard comenzó a deteriorar la rentabilidad debido a las demoras en la autorización del traslado de los mayores costos a los precios, al mismo tiempo, sancionó la Ley 20560/73 de Promoción Industrial, muy favorable a las empresas de capital nacional. En este contexto, en 1974, los ingenieros y técnicos de Fabril Financiera culminaron un proyecto de integración total de la producción textil que implicaba una apuesta significativa de la empresa en ese sector. Se trataba de la instalación de una nueva planta textil en Resistencia, dotada de un equipo moderno, con el propósito de elaborar hilados y telas finas de algodón y poliéster. El proyecto fue presentado en junio de ese año a la Secretaría de Desarrollo Industrial, pero el trámite quedó virtualmente paralizado durante dos años debido a la inestabilidad política y al rápido deterioro del entorno macroeconómico.

El control de precios, los aumentos salariales en el gremio gráfico por encima del Acuerdo entre la Confederación General del Trabajo y la Confederación General Empresaria condujeron al directorio a criticar la política antiinflacionaria que si bien había detenido la inflación con “enérgicas medidas” se hacía “a costa de las empresas”.⁹ La demanda se mantenía firme, pero en ese contexto consideraba que era imposible realizar nuevas inversiones. El “Rodrigazo”, en junio de 1975, impactó fuertemente sobre los ingresos y la actividad de la empresa. En la División Gráfica, los clientes redujeron el número de páginas de las revistas y suprimieron toda impresión complementaria como posters y suplementos. La firma calculó para la segunda mitad de ese año una caída del 40 % de la demanda de revistas. Y si bien en el sector textil no se observaron descensos, los aumentos extraordinarios de precios de insumos, sueldos y salarios, cargas sociales y los gastos financieros perturbaron la actividad y los resultados de la firma. Para mediados de 1975, en el marco de una economía con hiperinflación, el directorio advirtió sobre los peligros que implicaba “la elevada dosis de incertidumbre”.¹⁰ La memoria 1975-1976 refleja el agravamiento de esa coyuntura. El directorio advirtió a los accionistas que las decisiones empresariales requerían de una “especial prudencia”, para agregar, con dramatismo, que “cualquier decisión inadecuada ponía en juego el futuro de la empresa”.¹¹

El derrocamiento del gobierno de Isabel Perón fue recibido con cierto alivio, especialmente, por lo que prometía ser el fin de la inestabilidad económica. La memoria de la empresa coincidía con el enfoque de la política económica del nuevo ministro Economía designado por la dictadura: José Alfredo Martínez de Hoz: “El proceso de recuperación económica requiere inevitablemente ajustes en la distribución de la riqueza entre los diversos sectores económicos y sociales, en el periodo de pasaje a una economía libre. Se necesitarán probablemente varios años para que se logre un crecimiento armónico y equilibrado de toda la economía”.¹²

⁹ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1973-1974”, en *La Bolsa*, 11 de julio de 1975, p. 10.

¹⁰ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1974-1975”, en *La Bolsa*, 29 de diciembre de 1975, p. 5.

¹¹ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1975-1976”, en *La Bolsa*, 19 de enero de 1977, p. 8.

¹² “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1976-1977”, en *La Bolsa*, 16 de noviembre de 1977, p.4.

Según el directorio de Fabril, la apertura del mercado y la desregulación de precios “se presenta para la empresa industrial como un novedoso desafío”.¹³ Los altos directivos del Grupo entendían que el nuevo periodo económico no sería fácil y que obligaría a revisar las estrategias productivas que habían guiado a la empresa en el pasado: “Debemos operar con gran flexibilidad en las decisiones de alternativas de inversión y diversificación para obtener mejores rentabilidades en nuestras dos principales actividades industriales, la textil y la gráfica, teniendo en cuenta las posibilidades reales de nuestra expansión”.¹⁴

A pesar de esta posición expectante, los informes de la empresa comenzaron a mostrar los perjuicios de la política económica. El ciclo recesivo que siguió a los primeros años de la política de Martínez de Hoz, marcado por la declinación de los salarios reales, profundizó la caída de ventas en el sector gráfico hasta alcanzar un descenso del 60 % y uno significativamente menor en el rubro textiles (8 %).¹⁵ En este caso, como otras firmas industriales, Fabril recurrió a la exportación de hilados, especialmente a los mercados de África. Si bien se trataba de un porcentaje menor de la facturación total del negocio textil, compensó muy parcialmente el problema de la colocación de textiles con baja rentabilidad en el mercado doméstico. Las alternativas de la política antiinflacionaria también afectaron a la empresa. En la memoria de 1976-1977, el directorio se refirió al problema que había significado la tregua de precios adoptada por el equipo económico en 1977 (Canitrot, 1980; Schvarzer, 1986; Azpiazu y Schoor, 2010). Fabril Financiera había sido incluida entre las “empresas líderes” que eran objeto de atención y regulación oficial. Por tanto, durante el primer semestre de 1977, la rentabilidad de la División Textil había descendido, al tiempo que el mercado ingresaba en una recesión más profunda. La memoria que terminaba a mediados de 1977 señalaba, sin embargo, que las ventas eran similares a las de 1976.

En el caso de la División Gráfica, la situación era más compleja porque no estaba vinculada a la política de control de precios sino a factores estructurales. Fabril pensaba que el mercado no se reactivaría en el corto y mediano plazo, y por lo tanto se necesitaría una amplia reestructuración, reducir los costos unitarios de producción y esperar que el mercado se estabilizara para poder recuperar volúmenes adecuados de producción. El anuncio del principal cliente de la empresa del retiro progresivo de los trabajos de impresión de revistas, que pasarían a realizarse en sus propios talleres, obligaba a pensar un redimensionamiento de la actividad gráfica. El otro gran rubro de facturación de esta División, la edición de la guía telefónica para la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL), que en el pasado había generado retrasos de los pagos y el aumento de los gastos financieros, tampoco se realizó durante 1977, debido

¹³ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1976-1977”, en *La Bolsa*, 16 de noviembre de 1977, p.4.

¹⁴ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1976-1977”, en *La Bolsa*, 16 de noviembre de 1977, p.4. Particularmente positiva fue la evaluación de la empresa sobre el cambio “sustancial y positivamente” de la evolución de la productividad y el descenso del ausentismo obrero.

¹⁵ La evolución del sector fue más negativa. En 1976, la Cámara Argentina de la Indumentaria estimó una caída de las ventas del 60 % con respecto a los primeros ocho meses de 1975. No obstante, la industria había evitado la expulsión de mano de obra. “Los signos de reactivación”, *Mercado*, 2 de septiembre de 1976, p.22.

a la postergación de la licitación.¹⁶ Por tanto, para ese momento, parecía claro que era imprescindible reorientarse a la rama textil.

Precisamente, la instalación de la nueva dictadura militar y, especialmente, la intervención militar de la provincia de Chaco a cargo del general Antonio Serrano, que buscó alentar nuevas inversiones en el sector manufacturero local bajo el lema “Chaco puede”, reactivó la iniciativa de la empresa de una nueva planta textil. Por detrás de este proceso, estaba el diagnóstico presente a mediados de 1976 de que existían perspectivas alentadoras en el rubro textil debido a la posición de la empresa en el mercado y las posibilidades de exportación de hilados.¹⁷ En el marco de la Ley de Promoción Industrial 20560/73 y de la Ley 21608/77, favorable a la relocalización de industrias en el interior del país, el proyecto de Fabril Financiera, como el de otras grandes empresas textiles, encontró mayor predisposición de los gobiernos federal y provinciales que concedieron diversos beneficios (Schvarzer, 1987). Entre 1976 y 1980, se autorizaron 370 proyectos, que implicaban una inversión de 2996 millones de dólares y permitirían crear 28354 empleos. La rama textil, confecciones y cuero representaba el 32 % de los proyectos, el 13 % de las inversiones previstas y el 31 % del empleo.¹⁸

El programa de inversiones propuesto por Fabril fue aprobado finalmente por decreto 2022 del 27 de noviembre de 1977.¹⁹ De acuerdo a las ventajas establecidas por Ley 20560/73, en la que se encuadró el convenio, la empresa se aseguraba el apoyo del Banco Nacional de Desarrollo (Banade).²⁰ El proyecto implicaba una inversión cercana a los 26 millones de dólares. Se pensaba que el Banade financiaría el 30 % del total, en tanto que el 70 % restante sería integrado por la empresa con recursos propios y mediante una ampliación prevista del capital integrado. Fabril recibiría también otros beneficios fiscales, especialmente de orden provincial. Por medio de una ley, el gobierno de Chaco alentó a la empresa para radicarse en la provincia. Además, otorgó subsidios para las tareas de preparación del terreno, la construcción y pavimentación de caminos.

La planta se ubicaba en un terreno de 23 hectáreas a sólo 5,5 km de Resistencia. Recordemos que la Compañía General de Fósforos había instalado en esa localidad una fábrica de aceite con desmotadoras, en 1921, que continuaba bajo la propiedad de Fabril. En ese sentido, a diferencia de otras firmas que aprovecharon la promoción industrial como Alpargatas y Grafa, Fabril Financiera conocía profundamente el negocio agroindustrial y tenía una vasta experiencia en la organización de una empresa multidivisional y de localización dispersa a lo largo del país. Debido a la existencia de la planta desmotadora de Resistencia, el proyecto fue denominado Resistencia 2. El

¹⁶ El atraso de pagos de ENTEL fue un tema recurrente y terminó generando una demanda judicial en 1975.

¹⁷ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1975-1976”, en *La Bolsa*, 19 de enero de 1977, pp.8-10. En lo referido al mercado externo, el alza de los precios mundiales de algodón y sus manufacturas en la segunda mitad de los años setenta, conformó un escenario de expectativas positivas en contraste con lo sucedido durante la primera mitad de los años setenta (Larramendy y Pellegrino, 2005, p.119).

¹⁸ Cálculos propios en base a Ministerio de Economía, *Memoria, 1976-1981*, Buenos Aires, 1981, Tomo 2, p.118.

¹⁹ *Boletín Oficial de la República Argentina*, 18 de noviembre de 1977, p.3

²⁰ Exploramos el Fondo Banade del Archivo General de la Nación sin encontrar registros de Fabril Financiera ni de sus empresas controladas. Para un estudio del Banade, entre 1967 y 1976, véase Rougier (2004).

complejo textil incluiría edificios de desmotadoras e hilandería, tintorería y acabado, y tejeduría. Las últimas dos plantas serían las primeras en ser construidas y equipadas. La sección tejeduría estaría compuesta por 192 telares suizos y el resto del equipamiento sería de procedencia alemana. Sólo esas secciones tendrían una superficie cubierta de 16000 m². El proyecto incluía la construcción de cisternas subterráneas para almacenar agua fría, sistemas cloacales y una usina de 4500 kv.²¹ Se preveía la inauguración de la planta de manera progresiva, entre marzo de 1979 y de 1981. La producción total alcanzaría 4 millones de metros de telas en 1981. El total de obreros y empleados ascendería de unos 123, en el primer año, hasta alcanzar 246 en el segundo y 370, en el momento de plena utilización de la capacidad instalada. Por supuesto, el proyecto no era económicamente importante en términos de la mano de obra, pero sí podía serlo desde el punto de vista de la estructura industrial de la provincia (aunque como veremos el deterioro del entorno macroeconómico condicionaría el impacto de las políticas). Además, se trató de uno de los pocos proyectos de promoción industrial que benefició a Chaco, ya que entre 1976 y 1980, sólo 15 empresas eligieron esa provincia.²²

La construcción de esta planta implicaba sumar, a la hilandería de Bernal, la hilandería y tejeduría de Manufactura Algodonera y la tejeduría SIT, un moderno e integrado complejo textil de desmontado, hilado y tejido de algodón y poliéster. El programa preveía desactivar las desmontadoras de La Liguria y Clorinda, que eran las usinas tradicionales y dotadas de equipos antiguos. La empresa pensaba que la puesta en marcha de la Resistencia 2, significaría el incremento de la producción textil, que se planeaba generar el 70 % de la facturación de Fabril Financiera. Antes de la realización del proyecto, la División Textil de Fabril y las empresas controladas Manufactura Algodonera y SIT, ocupaban un total de 3200 obreros y empleados, lo que representaba el 15 % del total de la subrama algodонера.²³

Como derivación del programa de inversiones en el Chaco, Fabril Financiera decidió iniciarse en el cultivo del algodón, tarea para la cual adquirió campos en Santiago del Estero, donde además instaló una planta experimental.²⁴ Los altos precios mundiales del algodón motorizaban esta integración agroindustrial. Recordemos que, a partir de 1921, la hilandería de Bernal se había provisto de algodón desmotado por las usinas propias, instaladas primero en Chaco y luego en Formosa. El directorio de Fabril también propuso y logró de los accionistas el apoyo para la financiación parcial de la Fundación Ceres, destinada al estudio de la mejora del cultivo algodnero.

²¹ *Mercado*, 17 de agosto de 1978, pp. 69-70.

²² Ministerio de Economía, *Memoria, 1976-1981*, Buenos Aires, 1981, Tomo 2, p.115. Según Carlino, Carrió y Marques (2014), el reemplazo de la Ley 20560/73 por la 21.608/77 y, sobre todo, la sanción de regímenes especiales que beneficiaban a algunas provincias como La Rioja, San Luis y Catamarca, fueron factores que junto con el entorno macroeconómico limitaron el impacto de la promoción industrial en Chaco. En 1977, el Banade mencionaba entre sus 20 principales proyectos financiados tres fábricas textiles ubicadas en Catamarca y Corrientes. Dos de ellas de propiedad de Alparbatas. Banade, *Memoria y balance al 31 de diciembre de 1977*, Buenos Aires, 1978, pp.42-43.

²³ *Mercado*, 17 de agosto de 1978, p.71.

²⁴ Una estrategia similar siguió Alparbatas, que instaló una empresa controlada en Catamarca. *Mercado*, 22 de diciembre de 1977, pp.49-52.

El proyecto de Resistencia 2 avanzaba en el preciso momento en que el entorno económico castigaba toda actividad productiva y especialmente la industrial. En efecto, la Federación de Industrias Textiles Argentinas (FITA), entidad que representaba a la rama textil, expresó sus reparos a la política económica de Martínez de Hoz, año tras año, afirmando que comprimiría la rentabilidad sectorial: el aumento constante de los precios de los insumos, la tasa de interés real positiva, el incremento de la presión impositiva y de las cargas sociales y, más tarde, la apertura del mercado combinada con atraso cambiario.²⁵

El convenio entre el Ministerio de Economía y la empresa para encuadrar la inversión en la promoción industrial se firmó en noviembre de 1977 y el acuerdo con el gobierno del Chaco recién se cerró en julio de 1978. Por entonces, Fabril ya había colocado las órdenes de compra de equipos en Suiza y Alemania Federal, los que se instalarían entre finales de ese año y 1980. Estas operaciones fueron financiadas con el préstamo del Banade y de bancos suizos. En el ínterin, el costo total del proyecto fue ampliado a unos 26 millones de dólares. Al mismo tiempo, el aumento de capital necesario y obligatorio, según el convenio con el gobierno nacional, sufrió demoras y terminó siendo autorizado en agosto de 1978. Esto significó una reducción del aporte de la empresa ya que la ampliación de capital en moneda nacional representaba un monto de 2,1 millones de dólares, pero cuando fue autorizada equivalía, por las variaciones monetarias, a 1,4 millones de la misma moneda. En cualquier caso, al finalizar el ejercicio 1977-1978, Fabril estimaba necesario actualizar el préstamo a largo plazo del Banade y realizar una nueva emisión de acciones.²⁶ La colocación de acciones no era una operación fácil, debido a la preferencia de los inversores por inversiones de mayor rendimiento en el marco del auge especulativo de esos años. Mientras tanto, la empresa sufría las consecuencias de las rebajas arancelarias y el incremento de las tasas de interés, todo lo cual conformaba un escenario más negativo con una demanda declinante y mayores costos financieros. Según la memoria, el directorio confiaba en que las nuevas inversiones mejorarían “nuestra capacidad competitiva”.

La crisis industrial de 1980 y el traspie de Fabril Financiera

A partir de mediados de la década de 1970, el sector manufacturero debió enfrentar una etapa de crisis, deterioro de sus capacidades productivas y tecnológicas y expulsión de mano de obra. El impacto del “Rodrigazo” de 1975 y las políticas implementadas por Martínez de Hoz a partir del año siguiente conformaron un entorno desfavorable para el sector industrial, especialmente, para las ramas productoras de bienes de consumos masivos como textiles y publicaciones, que eran los rubros principales del Grupo. Las grandes devaluaciones, el congelamiento de salarios y la liberación de precios, produjeron una pérdida de poder adquisitivo de los salarios y contrajeron la demanda doméstica. Luego de una breve y desigual recuperación entre

²⁵ Federación de Industrias Textiles Argentinas, *Memoria y balance correspondiente al Ejercicio 24º, 1976-1977*, Buenos Aires, 1977, pp. 25-30; *Memoria y balance correspondiente al Ejercicio 26º, 1978-1979*, Buenos Aires, 1979, pp. 16-29.

²⁶ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1977-1978”, en *La Bolsa*, 5 de diciembre de 1978, pp. 2-3.

1977 y comienzos de 1978, el impacto de la reforma financiera y de la aplicación del enfoque monetario de balanza de pagos se tradujeron en una fuerte recesión. Tasas de interés reales positivas, apertura comercial y atraso cambiario conformaron un entorno muy negativo para cualquier actividad productiva.

Cuadro 3: Volumen físico de la producción industrial general, textil e imprentas 1970:100

Años	Industria manufacturera	Textiles	Imprentas, editoriales e industrias conexas
1971	106,9	104,5	99,3
1972	112,8	104,6	101,8
1973	116,8	111,6	104,5
1974	122,7	119,8	108,9
1975	118,4	114,1	115,6
1976	124,9	110,5	102,2
1977	121,4	118,8	97,4
1978	108,1	102,0	100,4
1979	125,9	114,2	93,1
1980	122,3	94,7	98,5
1981	102,5	77,8	89,9
1982	101,9	79,2	78,6
1983	110,9	92,7	79,8

Fuente: INDEC, *Anuario estadístico de la República Argentina, 1985-1986*.

Los efectos de la apertura no fueron homogéneos. La reducción arancelaria no fue general y algunos sectores empresarios se vieron beneficiados por el mantenimiento de la protección y la liberación de aranceles para la introducción de insumos. Estas decisiones estatales resultaron de las presiones de poderosos sectores industriales locales y extranjeros. Los efectos, sin embargo, fueron muy negativos. Entre 1976 y 1982, el volumen físico de la producción industrial descendió año tras año, con excepción de 1979, y para 1982 era un 18 % menor al nivel de 1974. Como se observa en el Cuadro 3, la evolución de la rama textil y de la gráfica, donde el Grupo Fabril tenía concentrado sus intereses, fue más negativa que el promedio del sector industrial. En la rama textil, el incremento de la competencia externa, el aumento de los costos financieros y el debilitamiento de la demanda, provocado por las devaluaciones de 1980 y 1981, produjeron el cierre de empresas y una recesión inédita. El empleo del conjunto del sector manufacturero, que había superado el millón y medio de personas en 1974, también se derrumbó con la pérdida de miles de puestos de trabajo. Para 1982 la industria operaba con una capacidad ociosa del 50 %. La participación del sector industrial en el PBI descendió desde 22 % (1976) a un 18,6 % (1982). Pero si este relato da cuenta del proceso en el mediano plazo, el análisis de la coyuntura muestra un grave deterioro productivo y financiero del sector manufacturero entre 1978 y 1981. Antes del derrumbe del programa de Martínez de Hoz, los efectos del entorno macroeconómico fueron sumamente negativos.

En el caso de Fabril Financiera, a partir de 1978, la fuerte disminución de la demanda y el efecto combinado de las medidas financieras y arancelarias y, algo más tarde, el programa de devaluaciones programadas repercutieron muy negativamente sobre la firma. En junio, la memoria aseguraba que “se hizo casi imposible sostener una actividad industrial independientemente del grado de eficiencia obtenido en los demás factores”.²⁷ Frente a la coyuntura, el directorio volvió a plantear un nuevo programa de reordenamiento de la empresa con el objetivo de aumentar su eficiencia.

En la División Gráfica, la situación era compleja. En un contexto general de crisis de los talleres multigráficos como Jacobo Peuser y Guillermo Kraft, Fabril enfrentaba el problema del retiro de clientes de impresión de revistas y libros. Tampoco se presentaron a la licitación de ENTEL para la edición de las guías de 1978 y 1979, debido a las condiciones financieras impuestas por la empresa estatal. Esta decisión y las malas perspectivas de volver a lograr el contrato para la edición de las guías condujeron al cierre definitivo de la planta de Avellaneda y el traslado de sus equipos a los talleres gráficos de Barracas.²⁸

Por otra parte, los problemas en la División Textil, como vimos, no eran menores. Frente a la caída de la demanda, las ventas de hilados a mercados externos (que constituían el 6 % del total) se desplomaron como efecto del atraso cambiario. La empresa decidió entonces empezar por liquidar los *stocks*, reducir la asistencia financiera y la venta de activos no prioritarios. No es casual que, en esa coyuntura, Fabril diera por terminada la experiencia del cultivo de algodón en la provincia de Santiago del Estero, iniciado en 480 hectáreas, especialmente adquiridas en 1976.²⁹ Incluso el proyecto de Resistencia 2, que recién lograba comenzar a concretarse, fue reevaluado. En agosto de 1978, el gerente industrial a cargo de la construcción y puesta en marcha, ingeniero Rodolfo Milla, declaró: “Hace cuatro años hubiera sido un excelente negocio, en tanto que en la actualidad sólo podemos decir que es una inversión rentable”.³⁰

El entorno macroeconómico empeoró a finales de la década de 1970. Entre 1978 y 1979, la rama textil sufrió los efectos más graves del atraso cambiario. Para una empresa como Fabril, que producía hilados de algodón, esto significó un grave perjuicio. Según registraba la memoria de esos años, a partir de septiembre de 1979, la demanda descendió sin encontrar un piso, con la paralización del mercado. En julio de 1980, Fabril suspendió por una quincena su actividad en la hilandería de Bernal y un alto directivo afirmó que la firma estaba liquidando *stocks* “a precios de remate”.³¹ La depresión fue tan importante que el *holding* debió salir en apoyo de las empresas asociadas. En el caso de SIT, donde poseían casi la totalidad del paquete accionario, la acumulación del 50 % de las colecciones de invierno y verano condujo a Fabril a

²⁷ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1977-1978”, en *La Bolsa*, 5 de diciembre de 1978, p. 1.

²⁸ Recién, en julio de 1980, Fabril logró ganar la licitación para la impresión de dos millones y medio de guías para la Empresa Nacional de Correos y Telégrafos. *Compendio*, 24 de julio de 1980.

²⁹ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1977-1978”, en *La Bolsa*, 5 de diciembre de 1978, pp.1-2.

³⁰ *Mercado*, 17 de agosto de 1978, p.71.

³¹ *Compendio*, 18 de julio de 1980.

absorberla en diciembre de 1979.³² A pesar de la fusión, la racionalización de la planta y la reducción de la producción, las ventas no mejoraron frente a la competencia externa y la caída de la demanda en 1980.³³ En otros casos, como Manufactura Algodonera, Fabril debió apoyarla financieramente. Incluso, en el desmotado de algodón decidieron realizar operaciones de exportación, intentando tener una salida más redituable, hasta que el negocio exportador de fibra también se hizo insostenible a fines de 1979.

La crisis textil de 1978-1979 anticipó con mayor crudeza lo que viviría el resto del sector industrial. La FITA no pudo ni quiso eludir las contradicciones propias de la apuesta a las reformas económicas de la dictadura con los graves perjuicios que se derivaban para el sector. En su memoria anual sostuvo que “la entidad apoya una filosofía en política económica que en términos generales coincide con la de las actuales autoridades económicas. Pero lamentablemente en materia de importación de manufacturas textiles se sigue una línea que como queda demostrado significará la liquidación del sector”. Entonces, los empresarios textiles calcularon que la apertura del mercado doméstico y el ingreso masivo de importaciones provenientes de Asia podía llegar a representar, en 1979, el 50 % de la producción nacional.³⁴ Los efectos del entorno macroeconómico fueron muy negativos: paralización de plantas, suspensiones de trabajo, despidos, adelantamiento de vacaciones. A pesar de los reclamos de la FITA, en el sentido de impedir el ingreso de hilados, telas e indumentaria importada, el gobierno militar denegó medidas de protección.

En el caso de Fabril Financiera, la crisis se vio agravada porque encontró a la empresa en pleno proceso de integración vertical y modernización de su planta textil. Al peso financiero de operar en ese contexto se le sumaron las dificultades de hacer frente a su deuda contraída en moneda extranjera para importar equipos y el retraso del Banade en liquidar la totalidad del crédito concedido. Una nueva ampliación de capital para financiar parcialmente la construcción de Resistencia 2, aprobada por los accionistas en octubre de 1979, no fue autorizada por la Comisión Nacional de Valores. Y en diciembre de ese año, antes del derrumbe bancario de marzo de 1980, el directorio de Fabril había recurrido al Banade para obtener la liquidación de la última parte del crédito acordado en 1978.³⁵ Pero, para entonces, el Banco había modificado su política y, según la empresa, sólo ofreció una nueva línea de crédito en dólares, en condiciones más onerosas. Por fin, se obtuvo un nuevo préstamo que representaba unos 8 millones de dólares, con un plazo de 7 años, amortizable con en nueve cuotas semestrales y un interés de 3,37 % anual por encima de la tasa LIBOR vigente para los créditos a seis meses. Además, el convenio comprometía a Fabril Financiera a poner en marcha un programa de reestructuración y racionalización empresaria con la concentración de su

³² Sociedad Industrial Textil, “Acta de directorio n.º 502, 19 de diciembre de 1979” *Carpeta Actas de Directorio, 366-511*. En Archivo Empresarial de la Compañía General Fabril Financiera.

³³ Sociedad Industrial Textil, “Acta de directorio n.º 511, 24 de septiembre de 1980”. *Carpeta Actas de Directorio, 366-511*. En Archivo Empresarial de la Compañía General Fabril Financiera

³⁴ Federación de Industrias Textiles Argentinas, *Memoria y Balance correspondiente al Ejercicio 26º, 1978-1979*, Buenos Aires, 1979, p. 54.

³⁵ “Fabril Financiera, Memoria y Balance Generales, 1979-1980”, en *La Bolsa*, 23 de diciembre de 1980, p. 2.

actividad en la industria textil en el Chaco, la venta de propiedades “prescindibles” y de toda la participación accionaria en otras firmas en un plazo de 180 días.³⁶ Cuando el préstamo se hizo efectivo, en septiembre de 1980, la empresa inició negociaciones con bancos argentinos y extranjeros, que eran también acreedores sobre la base del programa de racionalización y concentración de las actividades de la firma en la puesta en marcha de Resistencia 2. La negociación con otros acreedores fue una de las condiciones que puso el Banade para la concesión del nuevo crédito.³⁷

El acuerdo con los acreedores privados argentinos y extranjeros implicó que los bancos nacionales, liderados por el Banco de Italia y Río de la Plata y el Banco de Londres y Río de la Plata, capitalizarían los intereses devengados y no abonados. En cambio, los representantes de bancos extranjeros, entre los que se destacaba el Credit Suisse, exigieron el pago de los intereses vencidos y devengados. En conjunto, los bancos nacionales y extranjeros aceptaron otorgar un crédito de refinanciación, de acuerdo a su peso como acreedores, con un plazo que incluía dos años de gracia y tres de pago con una cuota final que alcanzaba el 46 % del capital. Adicionalmente, se otorgaría otro crédito a 18 meses, por unos 5 millones de dólares sobre la base de una garantía real y amortización total. Fabril propuso como garantía la hipoteca del edificio de los Talleres Gráficos de Barracas. El acuerdo fue aprobado por la Asamblea de Accionistas de abril de 1981, pero la decisión de un solo acreedor, que pidió el pago del capital y de los intereses, condujo al fracaso del convenio. Entonces, el directorio propuso a la Asamblea de Accionistas que la empresa ingresara en concurso preventivo de acreedores. Era la primera vez, en la larga trayectoria de la empresa que llegaba a esa situación. El concurso preventivo de acreedores se producía apenas unos cinco meses de la inauguración de la planta de Resistencia 2, en diciembre de 1980.³⁸

El cuadro 4 muestra que casi la totalidad de las principales empresas textiles nacionales y extranjeras exhibieron resultados negativos tanto si consideramos la rentabilidad sobre ventas como la rentabilidad sobre el patrimonio. Pero en el caso de Fabril Financiera, como SNIIFA e HISISA, los saldos fueron muy negativos. Es que el derrumbe del programa de la dictadura se tradujo en un entorno sumamente hostil para las empresas industriales: el 10 % de las 500 empresas de mayor facturación del país estaba en convocatoria de acreedores y la mitad de ellas habían arrojado pérdidas.³⁹

³⁶ Fabril Financiera se comprometía vender diversas propiedades entre las cuales se incluían la planta gráfica de Avellaneda, oficinas administrativas de la SIT y las desmotadoras de Resistencia y Clorinda. Asimismo, como era habitual, el Banade designó dos veedores con amplias atribuciones para supervisar aspectos contables, administrativos y técnicos. Véase el convenio en *Suplemento de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires*, 18 de septiembre de 1980. p. 1 y 4.

³⁷ Compañía General Fabril Financiera, *Memoria y Balance Generales, 1980-1981*, Buenos Aires, 1981, p. 7.

³⁸ *Boletín Oficial de la República Argentina*, 6 de junio de 1981, p. 8.

³⁹ *Prensa Económica*, n°88, octubre de 1982, pp. 70-71.

Cuadro 4: Resultados de empresas textiles en 1981. Porcentajes

Empresa	Rentabilidad/Ventas	Rentabilidad/Patrimonio*
Fábrica Argentina de Alpargatas	-3,2	-2,3
Ducilo	-12,8	-
Grafanor	-21,2	-28,4
Tejidos Argentinos	24,6	14,7
Sudamtex	-51,3	-42,6
Industria Atlántida	-3,8	-16
Cía. General Fabril Financiera	-121,4	-218,2
Argenblue	-3,3	-8
HISISA	42,1	-23,8
Sniafa	-118,8	-222
INTA	-22	-9,3
Tintorería Muller	-49,4	-48,8
Suixtil	-23,5	-95,8

Fuente: Elaboración propia en base a *Prensa Económica*, 1982. * Calculada en base al Patrimonio neto descontadas las pérdidas.

A pesar de los problemas financieros, la Fabril Financiera lograría evitar la quiebra: en febrero de 1982, la Junta de Acreedores aprobó la propuesta de pago de sus deudas que no contaban con garantía real.⁴⁰ La empresa vendió diversos activos, como la planta de Avellaneda, las desmotadoras de Clorinda y La Liguria, el establecimiento agrícola de Santiago del Estero y parte de la cartera de acciones. En cuanto al Banade, principal acreedor privilegiado, se iniciaron tratativas para refinanciación de su deuda. La empresa también se benefició de la política de seguros de cambios para la deuda en dólares y francos suizos por un total de 46 millones de dólares.⁴¹ Finalmente, en diciembre de 1985, se logró levantar la convocatoria de acreedores. En ese periodo, se produciría un cambio en la dirección de la empresa. Los directores que la habían conducido en la década previa y que pertenecían a las familias fundadoras de Fabril fueron reemplazados por un nuevo directorio.⁴² Para 1980, el Grupo estaba conformado por sólo nueve firmas, las más importantes eran textiles (Cuadro 5). Sin embargo, el desempeño de Fabril y su grupo durante años ochenta afrontaría las dificultades propias de su endeudamiento, los costos financieros, el debilitamiento de la demanda interna y la crisis de la industria textil.

⁴⁰ Compañía General Fabril Financiera, *Memoria y Balance Generales, 1981-1982*, Buenos Aires, 1982, p. 5.

⁴¹ Compañía General Fabril Financiera, *Memoria y Balance Generales, 1982-1983*, Buenos Aires, 1983, p. 8. Sobre estas políticas, véase Basualdo (2006), pp.174-182.

⁴² El nuevo directorio estuvo integrado por el Escribano Juan Carlos Soldano Deheza como presidente, los ingenieros Alfredo Calisto, Oscar Gallino, Edgardo Martínez y Aly Luis Ipres Corbat como directores.

Cuadro 5: Empresas controladas y vinculadas del Grupo Fabril Financiera en 1980

Empresa	Actividad	Participación de Fabril Financiera en el capital en %
Manufactura Algodonera	Textil	55,2
La Papelera del Plata	Papel	54,2
Barclay Fashions S.A.	Textil	71,2
Bicebi SAICIF	Textil	77,3
Industrhilos (en liquidación)	Textil	99,7
Fabril Editora	Editora	99,9
Editorial MBH	Editora	95,0
Inquimar	Química	99,4
Cía. General Productora	Seguros	99,9

Fuente: Elaboración propia en Compañía General Fabril Financiera, *Memoria y Balance Generales, 1980-1981*, Buenos Aires, 1981. La cartera de Fabril incluía acciones de Celulosa Argentina e Industrias Pirelli pero por menos del 5 % del capital de esas empresas.

Algunas consideraciones finales

A comienzos de 1978, aún antes de la aplicación del enfoque monetario de pagos que combinó apertura comercial y financiera con un tipo de cambio real atrasado, vastos sectores de las empresas industriales comenzaron a padecer quebrantos generalizados, como efecto de la elevación de las tasas de interés impulsada por la reforma financiera y una política monetaria contractiva. Una revista del mundo de los negocios afirmaba que “la psicosis de las quiebras, verdaderas o producto de las mentes fantasiosas, ha llegado a salpicar a más de una empresa líder, de sólida conformación”.⁴³ Por su parte, el ministro Martínez de Hoz, mientras preparaba un nuevo enfoque de política antiinflacionaria que tendría consecuencias muy negativas sobre el sector manufacturero, sostenía que “la sangre no llegará al río”. Pero la sangre llegó. Aunque las quiebras de empresas suelen ser un fenómeno recurrente en las economías capitalistas, la Argentina asistió a un proceso intenso de destrucción de capacidades productivas y tecnológicas, alentado por una política económica que castigaba toda actividad productiva.

En este artículo hemos realizado una aproximación al desempeño de Fabril Financiera durante la segunda mitad de la década de 1970. Se trata de un periodo breve pero crucial en la historia de la empresa y de la industria argentina. A partir del análisis de un conjunto de fuentes sectoriales y de las memorias y balances de la empresa, nos interrogamos sobre los factores que condujeron a Fabril a la primera convocatoria de acreedores: ¿Se debió a un mal diagnóstico del directorio que apostó a la rama textil algodónera? ¿Se trató de una mala gestión empresarial o bien la trayectoria previa de la firma y los problemas que afrontaba ya a fines de los años sesenta impidieron revertir la pérdida de dinamismo?

La trayectoria de la empresa, la gestión empresarial durante esos años críticos y el entorno macroeconómico desempeñaron un papel crucial en la crisis de fines de los

⁴³ “¿Llegaron las quiebras?”, *Mercado*, 12 de enero de 1978, p. 18.

años setenta. Como continuadora de la Compañía General de Fósforos, Fabril Financiera era una empresa casi centenaria que se había caracterizado por una estrategia productiva y financiera centrada en la diversificación relacionada en dos sectores claves del modelo sustitutivo (el complejo agroindustrial textil y la gráfica), mediante la reinversión de utilidades. En la década de 1960, la empresa había emprendido una reestructuración productiva con el desprendimiento de otras inversiones y la racionalización de sus plantas textiles y gráficas. En los años setenta, una coyuntura particularmente favorable para la producción de fibra de algodón y textiles de diverso tipo había conducido a la gestión empresaria a concentrar sus nuevas inversiones en esos sectores. Al mismo tiempo, el directorio y la gerencia habían identificado muy bien los problemas que enfrentaba la División Gráfica con el cambio del modelo tecnológico y de la organización productiva. Esta decisión también parecía justificada, desde la perspectiva empresaria, por la conflictividad gremial en sus plantas que había estallado a fines de la década de 1960. Entonces, la dirección empresaria se propuso concentrar sus inversiones en el sector textil y para ello se propuso beneficiarse de las ventajas de la promoción industrial.

El proyecto de instalar una nueva hilandería y tejeduría de algodón en Resistencia se presentó en 1974 y estuvo encuadrado en los objetivos e instrumentos de la promoción industrial del tercer gobierno peronista, favorable a las empresas de capital nacional y la radicación las plantas industriales en las provincias productoras de materias primas. Además, los directivos esperaban contar con el apoyo crediticio del Banade y la concesión de incentivos del gobierno chaqueño, todo lo cual configuraba un escenario de expectativas favorables. En contraste, la concreción del mismo se daría en entorno macroeconómico desfavorable y en el marco de otra lógica de promoción industrial, que equiparaba las empresas extranjeras a las nacionales y alentaba el traslado de plantas desde el Gran Buenos Aires, Córdoba y Rosario hacia provincias del norte y de la Patagonia, con objetivos económicos y políticos muy diferentes: otorgar ventajas impositivas a las empresas y descomprimir la concentración industrial y obrera. Este cambio en la política promocional afectó incluso la concreción de proyectos en el Chaco, en favor de otras provincias que no conformaban el centro de la región aldonera (Carlino, Carrió y Marques, 2014).

Las transformaciones del entorno macroeconómico a partir del “Rodrigazo” tuvieron un papel crucial en la crisis de la empresa. La caída de los salarios reales, el desplome de la demanda doméstica y, a partir de 1977-1978, el incremento de los costos financieros y la apertura externa conformaron un entorno particularmente negativo para la actividad económica y especialmente para la rama textil. Paradójicamente, en 1976, la empresa había expresado su apoyo a los nuevos lineamientos económicos. La prometida restauración del orden social y especialmente el disciplinamiento de la clase trabajadora fue vista positivamente. Desde el punto de vista de la dirección, las medidas iniciales de Martínez de Hoz podían interpretarse como la fase recesiva tradicional que seguía a los ciclos expansivos que culminaban en crisis de balanzas de pagos. Sin embargo, las posturas del directorio se modificaron cuando los efectos negativos de las políticas económicas sobre la demanda doméstica mostraron que no se trataba de

ARTÍCULOS

Belini. Estrategias empresariales en un contexto de crisis económicas e incertidumbre. La Compañía General Fabril...

una breve recesión, especialmente cuando debieron afrontar pérdidas, proceder a la racionalización de la firma y suspender temporalmente la actividad productiva. En este sentido, la dirección de la empresa no se diferenció de las posturas de la mayor parte del empresariado textil representado en la FITA. Los directivos de Fabril, como buena parte del empresariado industrial, no lograron comprender las consecuencias de las transformaciones del entorno económico.

Las inversiones comprometidas en el proyecto Resistencia 2 se realizaron en un contexto de cambios vertiginosos en el entorno macroeconómico, que plantearon riesgos y alta incertidumbre para las empresas que apostaban a inversiones en actividades industriales expuestas a la competencia externa. El agravamiento de las condiciones financieras en que operaba la economía argentina condujo a Fabril, como a otras empresas, a su primera convocatoria de acreedores. Como un símbolo de las contradicciones de esta etapa de la historia de la empresa, la nueva planta textil de Resistencia se inauguró en diciembre de 1980, en un momento en que el programa económico de Martínez de Hoz se había desplomado y el conjunto del sector industrial enfrentaba una aguda crisis. Fabril Financiera sobrevivió a esa difícil coyuntura, pero la compleja situación financiera de la firma y el achicamiento del mercado doméstico condicionarían negativamente su evolución durante los años ochenta hasta su quiebra en 1993.

Fuentes

Análisis, 1969.

Archivo Empresarial de la Compañía General de Fósforos y Compañía General Fabril Financiera, en Programa de Estudios de Historia Económica y Social Americana (pehesa) del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. Donado al Archivo General de la Nación.

Banco Nacional de Desarrollo (Banade), *Memoria y balance al 31 de diciembre*, 1977-1982.

Base de Datos de Grandes Empresas en Argentina PICT 2015/3273. Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Disponible en <http://argentinaempresas.com>
Boletín Oficial de la República Argentina, 1977-1981.

Compañía General Fabril Financiera (CCFF), *Memoria y Balance Generales*, 1960-1988. *Compendio*, 1980.

Federación de Industrias Textiles Argentinas (FITA), *Memoria y Balance*, 1976-1982.

INDEC, *Anuario Estadístico de la República Argentina*, 1985-1986, Buenos Aires, 1988.

Ministerio de Economía, *Memoria*, 1976-1981, Buenos Aires, 1981, 2 Tomos.

La Bolsa, 1973-1983.

Mercado, 1975-1983.

Prensa Económica, 1982-1983.

Suplemento de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, 1980.

Referencias bibliográficas

- Aspiazu, D., Basualdo E. & Khavise, M. (1986). El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80. Buenos Aires: Hyspamérica.
- Azpiazu, D. & Schoor, M. (2010). Hecho en Argentina. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Badoza, S. (1999). *Archivos de empresas: La Compañía General de Fósforos*, VII Jornadas Interescuelas, Universidad Nacional de Comahue.
- Badoza, S. (2008). “De la integración vertical al mercado: el taller de artes gráficas de la Compañía General de Fósforos en las primeras décadas del siglo XX”. *Estudios Ibero-Americanos*, 34(2), 13-30. E-ISSN: 1980-864X.
- Badoza, S. & Belini, C. (2009). “La Compañía General de Fósforos, 1889-1929: Expansión y límites de una gran empresa en una economía agroexportadora”. *Desarrollo Económico*, 49(193), 91-121. ISSN: 1853-8185.
- Badoza, S & Belini, C (2016). “Los Grupos Industriales y la Sustitución de Importaciones en la Argentina. El caso de la Compañía General Fabril Financiera, 1929-1958”. *América Latina en la historia económica*, 23(1), 7-40. E-ISSN: 2007-3496.
- Barbero, M. (2000). “Mercados, redes sociales y estrategias empresariales en los orígenes de los grupos económicos. De la Compañía General de Fósforos al Grupo Fabril, 1889-1929”. *Estudios Migratorios Latinoamericanos*, 44, 119-145. ISSN: 0326-7458.
- Barbero, M. (2011). “Los grupos económicos en la Argentina en una perspectiva de largo plazo (siglos XIX y XX)”. En G. Jones & A. Lluch (eds.), *El impacto histórico de la globalización en Argentina y Chile: empresas y empresarios*, (pp. 1-37). Buenos Aires, Temas.
- Basualdo, E. (2006). Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo xx a la actualidad. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Belini, C. (2010). “La Compañía General de Fósforos y los orígenes de la industria hilandera de algodón en la Argentina, 1920-1935”. *América Latina en la Historia Económica*, 91-123. E-ISSN: 2007-3496.
- Belini, C. (2017). Historia de la industria en la Argentina. Desde la independencia a la crisis de 2001. Buenos Aires: Sudamericana.
- Belini, C. & Badoza, S. (2019). “Conformación y cambios en la estructura de un grupo industrial argentino durante la ISI: Fabril Financiera, 1929-1973”. *Quinto Sol*, 23(3), 1-23. ISSN: 0329-2665, E-ISSN: 1851-2879.
- Canitrot, A. (1980). “La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976”. *Desarrollo Económico*, 19(76), 453-475. ISSN: 1853-8185.
- Canitrot, A. (1981). “Teoría y práctica del liberalismo. Política antiinflacionaria y apertura económica en la Argentina, 1976-1981”. *Desarrollo Económico*, 19(82), 131-189. ISSN: 1853-8185.
- Carlino, A., Carrió, M. & Marques, A. (2014). *Los resultados de la promoción industrial en el Chaco, (1974-1994)*, XXXIV Encuentro de Geohistoria Regional, Instituto de Investigaciones Geohistóricas. Recuperado de: <https://repositorio.unne.edu.ar/handle/123456789/9042>

- Castro, C. (2008). “Una multinacional dirigida desde Buenos Aires. La internacionalización temprana de Techint, 1946-1976”. En G. Guajardo Soto (coord.), *Innovación y empresa. Estudios Históricos de México, España y América Latina*. México: UNAM.
- Fracchia, E., Mesquita, L. & Quiroga, J. (2010). “Business groups in Argentina”. En A. Colpan, T. Hikino & J. Lincoln (eds.), *The Oxford handbook of business groups*, (pp. 325-352). Oxford: Oxford University Press.
- Kosacoff, B.; Forteza, J.; Barbero, M.; Stengel, E. & Porta, F. (2000). *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Ghigliani, P. (2015). “La conflictividad laboral en la industria gráfica (1966-1976): una aproximación”. En A. Schneider & P. Ghigliani (comps), *Clase obrera, sindicatos y Estado: Argentina, 1955- 2010*. Buenos Aires: Imago Mundi. Recuperado de: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.663/pm.663.pd>
- Gilbert, J. (2003). “Entre la expansión y la crisis de la economía argentina. ‘Ernesto Tornquist y Compañía’”. *Ciclos*, 13(25/26), 65-92. ISSN: 0327-4063, e-ISSN: 1851-3735.
- Larramendy, J. C. & Pellegrino, L. A. (2005). *El algodón ¿una oportunidad perdida? La Plata: Al Margen*.
- Lluch, A. & Lanciotti, N. (2021). “¿Perdurabilidad o turbulencia? El perfil y las transformaciones de las grandes empresas en Argentina, 1913-1971”. En A. Lluch & N. Lanciotti (eds.), *Las grandes empresas en Argentina. Desde la expansión agropecuaria hasta la última globalización*, (pp. 25-106). Rosario: Prohistoria.
- Olguín, P. & Mellado, V. (2010). “Fracaso empresario en la industria del vino. Los casos de Bodegas y Viñedos Giol y del Grupo Greco. Mendoza, 1974-1989”. *Anuario ihes*, 25, 463-478. ISSN: 0326-9671, e-ISSN: 2524-9339.
- Rougier, M. (2004). *Industria, finanzas e instituciones. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo, 1967-1976*. Bernal: UNQ.
- Rougier, M. (2015). *La industrialización en su laberinto. Historia de empresas argentinas*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Rougier, M. & Schvarzer, J. (2006). *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o) caso de SIAM*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Schvarzer, J. (1986). *La política económica de Martínez de Hoz*. Buenos Aires: Hyspamérica.
- Schvarzer, J. (1987). *Promoción Industrial en Argentina. Evolución, características y resultados*. Buenos Aires: CISEA.
- Schvarzer, J. (1996). *La industria que supimos conseguir*. Buenos Aires: Planeta.