

Y EL CASO DE «EL HOGAR OBRERO»⁽¹⁾ LAS LIQUIDACIONES

Alfredo C. Rodríguez (2)

Norberto M. Capece (3)

En el cap. VIII, pto. 4, comentamos la significación de los procesos liquidatorios de numerosas entidades financieras, no sólo por el impacto en los ahorristas y en el sector financiero sino por el alto costo para el Banco Central, cuya recuperación- a través del cobro de los créditos otorgados y la venta de los activos- distó de ser satisfactoria. Si a esto agregamos la cantidad de situaciones irregulares y escandalosas vinculadas a la caída de varias entidades, resulta más contrastante la situación por la que atravesó *El Hogar Obrero*, con una Mutual vinculada a la actividad de la Cooperativa, en cuya caída influyeron los mismos factores de orden general que afectaron a los bancos pero siendo las condiciones empresariales completamente distintas. Las posibilidades de superar la crisis eran muy altas en el caso de la Cooperativa, el costo de asistirle era ínfimo comparativamente y la recuperación de la ayuda era segura y rápida como veremos. No obstante, recibió un tratamiento distinto que, más allá de las excusas legales, fue una demostración de los prejuicios ideológicos con los que se encararon tantos otros problemas derivados del deterioro económico general. De ahí que hayamos creído interesante dar algunos ejemplos para que el lector compare.

A. Algunos procesos liquidatorios

1. Hemos seleccionado cinco casos correspondientes a los bancos Santurce y Cabildo, que entraron en liquidación el 19/4/85, y los de Iguazú, de Crédito Rural y del Oeste liquidados el 23/9/87. Todas estas entidades tuvieron un manejo irre-

(1) Por considerarlo de interés para nuestros lectores, reproducimos aquí el Apéndice sobre el caso de «El Hogar Obrero» que forma parte del libro «El Sistema Financiero Argentino. Estructura, operaciones y normas», de Alfredo C. Rodríguez y Norberto M. Capece, obra prologada por el Dr. Aarón Gleizer, Ediciones Macchi, año 2001.

(2) Autor de Indicadores económicos; Teoría y organización bancarias (manual del banquero); Ley de entidades financieras comentada; Manual de contabilidad bancaria; El warrant, una institución que vuelve. Incoterms y créditos documentarios.

(3) Contador Público Nacional, fue Gerente de Liquidaciones e Intervenciones del Banco Central de la República Argentina durante la tramitación de 212 procesos liquidatorios. Posteriormente fue Director Administrativo del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).

gular, en algunos casos violando leyes y disposiciones reglamentarias que determinaron la decisión del Banco Central de revocar la autorización para funcionar.

2. Al hacerse cargo el BCRA de los correspondientes procesos las dotaciones del conjunto totalizaban 2.618 empleados: 471 el Santurce, 250 el Cabildo, 1.201 el del Oeste, 466 el Iguazú y 230 el Crédito Rural. El resumen de gastos incurridos por el Central desde el comienzo de cada liquidación, en concepto de 1) Sueldos y cargas sociales, 2) Indemnizaciones y 3) Otros gastos, llega a mayo de 1990 a una suma equivalente a una 170 millones de dólares:

Santurce (11, 9-0, 6-26, 3)	8,8 millones
Cabildo (8, 0-1, 1-6, 6)	15,7 millones
Iguazú (8, 4-2, 3-7, 5)	18,2 millones
del Oeste (26, 8-5, 2-29, 5)	61,5 millones
de Crédito Rural (7, 7-2, 7-24, 3)	34,7 millones
Total (62, 8-11, 9-94, 2)	168,9 millones

3. Estas cifras responden al giro normal de las liquidaciones, pero además el Banco Central debió adelantar fondos para el pago de la garantía de los depósitos, conforme al régimen anterior al que hoy está en vigencia, con lo que las *deudas totales* contraídas por las entidades adquirieron magnitudes considerables, tal como se refleja en este cuadro a la misma fecha:

Banco Santurce	174,0 millones
Banco Cabildo	88,1 millones
Banco Iguazú	140,4 millones
Banco del Oeste	826,8 millones
Banco de Crédito Rural	294,0 millones
Total	1.522,5 millones

4. El recupero de estas deudas estaba centrado en el cobro de las carteras de créditos y en la venta de activos de las entidades, pero las posibilidades de cancelación eran muy distantes de ese total. En efecto: los riesgos de insolvencia de las carteras eran muy elevadas, tal como surge de los siguientes índices de morosidad:

Iguazú	42,9 %
del Oeste	66,7 %
Santurce	82,8 %
Cabildo	93,7 %
de Crédito Rural	1,3 %

aunque el porcentaje del Crédito Rural es engañoso porque corresponde a una cartera en la que en muchos casos se habían celebrado «arreglos» y no obstante el 53% figuraba con atrasos, lo que hacía dudar de los cobros futuros. Por otra parte hay que advertir que no es lo mismo cobrar a deudores de un banco en actividad, que tiene recursos para incentivar el pago, que tratándose de entidades de liquidación en las que resulta forzoso otorgar «quitas» variables pero siempre de cierta importancia y, aun así, es elevada la cantidad de deudores que terminan calificándose como «incobrables».

En lo concerniente a activos (fundamentalmente inmuebles) se presenta otro inconveniente: en gran parte tenían impedimentos judiciales o de otro tipo para proceder a la venta inmediata. Tal el caso de los bancos Santurce y del Oeste (43 y 17 inmuebles, respectivamente, todos con impedimentos), el Cabildo (6, de los cuales había 4 con impedimentos), el Crédito Rural (5 y 4) y el Iguazú (23 y 5).

5. Quiere decir que las liquidaciones de entidades significaron para el erario una sangría por la parcialidad y la lentitud de las recuperaciones. Téngase en cuenta que estos ejemplos corresponden a sólo cinco entidades de un total de doscientas, y que al entrar en el año 2000 quedaban sin cerrar cien procesos liquidatorios. Pero lo más destacable quizás es que ninguna entidad llegó a esa situación precipitadamente; atravesaron dificultades que merecieron especial atención del Banco Central, conforme a normas más o menos flexibles según las épocas, que les permitieron intentar programas de encuadramiento y recibir asistencia durante algún tiempo. Cuestión aparte son las políticas económicas y financieras que en muchos casos contribuyeron a las dificultades de las entidades y las irregularidades o deficiencias de las que sólo ellas fueron responsables. Pero nuestro interés en este caso, repetimos, se centra en comparar con otra entidad que por ser Cooperativa no mereció gozar de los favores de la Ley ni de los Poderes.

B. El caso de «El Hogar Obrero»

1. Propósitos

El caso de *El Hogar Obrero* es paradigmático en dos sentidos: por tratarse de una cooperativa especializada en la comercialización de bienes de consumo y construcción de viviendas, que alcanzó dimensión de megaempresa y supo competir con las más importantes del ramo, y por haber operado paralelamente como mutual y con similar éxito en operaciones financieras. Es decir, dos formas societarias menospreciadas por los sectores interesados

en demostrar su incapacidad- y la de cualquier organización solidaria- para desarrollar proyectos económicos de envergadura.

La caída de *El Hogar Obrero* durante la caótica etapa hiperinflacionaria de 1990/91, el desconocimiento público de sus pormenores (lo que fortaleció la prédica señalada) y la búsqueda en la que está empeñada parte de la humanidad, de opciones menos crueles que la de capitalismo salvaje, aconsejan clarificar la experiencia de esa institución. Una experiencia aprovechable para los que creen que no todo está perdido.

2. Creación, expansión y crisis

2.1. Etapa de consolidación

a) El Hogar Obrero se fundó el 30 de julio de 1905 por iniciativa de JUAN B. JUSTO, NICOLÁS REPETTO y otros ciudadanos vinculados al socialismo argentino. Su aparición se inscribe en una doble experiencia. Por un lado, la internacional, que arranca de los llamados «pioneros de Rochdale», entre los cuales se destacaba Robert Owen, quienes en 1844 sentaron las bases del movimiento cooperativista. Por otro lado, los fundadores continuaban la obra de muchos hombres que en la Argentina, antes de 1900, habían dado origen a más de 50 sociedades de ese carácter. Casi todas ellas tuvieron corta vida; sólo la de Pigüé, fundada en 1898 y orientada al sector agropecuario, continúa en funcionamiento. Más concretamente en los aspectos empresarios habían estudiado el funcionamiento de las cooperativas de los Estados Unidos y, particularmente, la de Dayton (Ohio) dedicada a la construcción.

b) Esto se debe a que *El Hogar Obrero*, contra la opinión más difundida, no nació como cooperativa de consumo sino con el propósito de contribuir a la solución del problema de la vivienda obrera, «la gran miseria argentina». Así fue como desde un principio construyeron o facilitaron la construcción de «casitas individuales». Sin abandonar nunca este rubro, en octubre de 1913 comenzaron a crecer paulatinamente las actividades con la incorporación de una sección de consumo con sectores muy variados: alimentos, tiendas, mercería, zapatería, librería, carbón (de gran importancia en el consumo popular) y en 1925 la sastrería. En materia de vivienda, como dijimos, se comenzó construyendo o financiando la construcción de casas individuales; el primer préstamo se otorgó en 1907 y tres años después se registraban 130 casas construidas con aportes de la cooperativa. Pero en 1910 se inició el sistema de casas colectivas con el edificio de 7 pisos (32 departamentos y la sección consumo) de Bolívar y Martín García, inaugurado en 1913.

c) Los aportes de los socios resultaban sin duda insuficientes para operar en gran escala en tantos rubros, así fue que se apeló al ahorro de los asociados. Con ello cumplieron un objetivo ideológico- el de orientar los ahorros del pueblo en beneficio del mismo sector y no con criterio capitalista- a la vez que encontraban una fuente de financiamiento más conveniente para ambas partes: para la cooperativa por su menor costo y para los depositantes por los beneficios derivados de su condición de asociados.

d) Con estos lineamientos se desarrolló la cooperativa durante su primer medio siglo de vida. La fundación fue propiciada por 19 ciudadanos, obteniéndose en la primera sesión la incorporación de otros 39, con un total de 367 acciones de un valor nominal de 300 pesos y una cuota de ingreso de 50 centavos por acción. A las pocas semanas los asociados eran 203 y el capital de \$ 7.194. En cuanto a edificios, la expansión comenzó con la ocupación de dos locales contiguos. Recién en 1920 se abrió la primera sucursal en Avellaneda y en 1927 y la sucursal central.

e) Como vemos, el crecimiento de la entidad fue interesante pero no espectacular. Tampoco fue lineal, sin altibajos. Atravesó momentos difíciles y hasta dramáticos. Tan pronto como se constituyó *El Hogar Obrero* (EHO) se presentó un problema que pudo provocar la disolución: era un proyecto de ley de patentes, finalmente sancionado, que se aplicaba a las sociedades por acciones, incluidas las cooperativas, afectando seriamente su actividad. Hubo que solicitar al diputado ALFREDO PALACIOS que propiciara la derogación, trámite que llevó más de un año y culminó en 1907 con la exención del gravamen para las sociedades cooperativas. Así pudieron reiniciarse las actividades.

f) La Primera Guerra Mundial trajo varios inconvenientes. La crisis económica afectó a socios y ahorristas, muchos de ellos desocupados, que se vieron necesitados de retirar sus depósitos. Ante la imposibilidad de satisfacer con los fondos disponibles las extracciones de fondos, la entidad se vio obligada a elaborar listas para un pago ordenado; además debieron venderse propiedades y afectar a estos fines recursos que normalmente habrían podido reinvertirse. Fue un proceso que comenzó hacia 1915 y demoró unos ocho años hasta completarse todos los pagos.

g) En las tres décadas siguientes, años '30 al '50, se plantearon problemas de otro tipo. Algunos propios de la crisis mundial, que la cooperativa debió sortear como todas las empresas. Otros fueron problemas típicos de una etapa de transformación y, al final, de crecimiento, a los que la cooperativa debía adaptarse para no languidecer. En este aspecto debió enfrentar una creciente

competencia de las empresas capitalistas y también, si podemos decirlo así, la competencia del Estado que impuso la congelación de alquileres, precios máximos para los productos de la canasta familiar y servicios públicos y planes de construcción y venta de viviendas con tasas activas inferiores a la inflación y plazos largos, que redujeron el interés por la «solución» cooperativa.

En tales condiciones (agravadas desde 1945 por una inflación casi novedosa, que dificultaba las previsiones, para la que no cabía en los primeros tiempos la defensa de la indexación y que provocaba enojosas cuestiones) no era fácil, para una cooperativa que depende de los recursos de sus asociados y está sujeta a principios éticos, competir y superar limpiamente las dificultades.

Es la etapa que podemos calificar de consolidación y moderado crecimiento.

2,2. La etapa de expansión

a) La actividad. Durante la década del '60 y particularmente en la siguiente se difunden las empresas comerciales que adoptan la modalidad de autoservicio, reemplazando al clásico almacén de barrio y precediendo a la etapa del supermercadismo con técnicas operativas que revolucionaron el sector comercial. El auge de los supermercados tiene lugar en los años '80, como lo demuestran estas cifras: en 1973 había en el país 1.595 autoservicios y supermercados; en 1980 eran 4.031 y en 1991 llegaban, a 10.634. Esta época es la de gran expansión de EHO, que adoptó la nueva modalidad, a través de los **Supercoop**, abiertos en varias localidades además de los centros de venta que ya existían en algunas provincias y se multiplicaron. Otro aspecto de la expansión de *El Hogar Obrero* fue la participación en varias empresas industriales, en porcentajes que iban del 40 a casi el 100% del capital, con la finalidad de prescindir en ciertos rubros de mayoristas y productores independientes y complementarse con éstos para obtener un abastecimiento más barato, seguro y eficiente. Los directivos enfatizaron que en momentos de escalada de precios y desabastecimiento estas empresas (avícolas, frigoríficas, lácteas, harineras) permitieron disponer de ofertas suficientes sin recargos de precios. Una última etapa de crecimiento, más breve y coincidente con la tendencia del mercado argentino e internacional, es la de la aparición de los hipermercados. Se materializó a nivel nacional con las grandes inversiones extranjeras, y en el caso de *El Hogar Obrero*, con la creación de los Centros Integrados de Consumo: el Hipercentro de Quilmes (15.000 m² cubiertos y media manzana de estacionamiento descubierto) y en la Capital el Shopping Spinetto de similares características. En los finales de la década del '80 se

concretó la adquisición de la mayor parte del paquete accionario de la Sociedad Mercado de Abasto Proveedor S.A.

b) Algunas *cifras* nos dan mejor idea de esta etapa expansiva:

1. Los 49 socios a la fecha de la fundación en 1905 aumentaron a 203 a las pocas semanas, a 650 a los tres años y 200.000 a fines de los años '70. Una década después redondeaba el millón y en 1990 llegaban a casi 1.900.000.
2. Desde el pequeño local de 1905, aunque ampliado casi de inmediato, pasaron quince años hasta la primera sucursal y veintidós para la segunda. Pero en 1983 se contaba con 135 sedes y en 1990 con 300, distribuidas en Capital Federal (66), en el Gran Buenos Aires (54) y en trece provincias (180), entre las cuales se encontraban los Supercoop y los dos Centros Integrados de Consumo más el Abasto en construcción.
3. Además estaban las 16 empresas, principalmente industriales, en las que El Hogar Obrero tenía participaciones.
4. Los empleados de la cooperativa aumentaron de 1.000 en 1970 a 6.000 en 1983 y 12.500 en 1990, sin contar los que mantenían con ella una relación indirecta, por la contratación de servicios.
5. En cuanto a valores monetarios, la facturación correspondiente a bienes y servicios de sus 300 sedes totalizaba al momento de la crisis unos 500 millones de dólares, con lo que se colocaba en el sexto lugar entre las empresas del sector comercio y servicios, y primera entre las privadas. La producción de las empresas asociadas ascendía a 200 millones de dólares que en un 70% se destinaba a *El Hogar Obrero*.

Obviamente estas cifras no reflejan en forma cabal la importancia de la Cooperativa. Habrá que complementarlas con un listado de sus actividades, que según la última Memoria publicada comprendía trece rubros:

1. Venta de artículos de consumo primario.
2. Producción de bienes.
3. Construcción de viviendas populares.
4. Construcción de locales propios.
5. Construcciones populares en asociación con el Banco de la Provincia de Buenos Aires.
6. Construcción de consultorios externos Clínica Angel Giménez.
7. Campo Deportivo Alfredo Palacios.
8. Bibliotecas cooperativas.

-
9. Orquesta de Cámara.
 10. Comisiones culturales de barrios.
 11. Establecimientos educacionales (en relación con el Ministerio de Educación y Justicia de la Nación): Jardín Maternal e Instituto de Educación Cooperativa.
 12. Servicios de salud.
 13. Comedores populares.

A este listado cabe agregar la «Asociación Mutual El Hogar Obrero», por cuyo intermedio se realizaba la intermediación financiera que tanta importancia ha tenido para la actividad de la empresa. En este aspecto es destacable la cantidad de ahorristas, que llegaron a superar los 220.000.

c) El contexto socioeconómico. Desde otro punto de vista podemos decir que los años '60 y parte de los '70 fueron definitivamente de desafío. Por un lado la expansión de la industria liviana alentó la demanda masiva de artículos para el hogar, en un contexto de inflación relativamente moderada. Por otro, la competencia aumentó considerablemente en cantidad y calidad, tanto en el terreno comercial como en el financiero, donde proliferaron entidades no bancarias dedicadas casi exclusivamente a atender, con frecuencia en vinculación con los fabricantes, la demanda de crédito para consumo. El problema empresario, en este paso, para una entidad como *El Hogar Obrero* consistía en actualizarse o (prácticamente) a desaparecer, lo que implicaba crecer en bocas de expendio y mejorar la variedad y calidad de la oferta, inclusive en el aspecto crucial del financiamiento. Este panorama se repite en cierto modo en la segunda mitad de los años '70 y en la década del '80, aunque ahora con rasgos desmesurados tanto en los aspectos favorables como en los negativos. En efecto: las condiciones eran propicias para las empresas que se mostraran aptas para adoptar las nuevas técnicas de comercialización masiva y a la vez aprovechar las oportunidades de una economía inflacionaria, con periodos recesivos, que iba eliminando del mercado cantidad de competidores mas débiles. Pero también habían crecido los peligros, entre los cuales anotamos:

1. Los notables altibajos de esa misma inflación, que en varias oportunidades en el transcurso de unos pocos años (caso único en el mundo, pues otros países se han «curado» con una sola experiencia) llegó a picos hiperinflacionarios.
2. La incorporación real o anunciada de poderosos competidores extranjeros.
3. Políticas de ajuste que provocaron recesión y fuertes caídas del consumo.

-
4. El predominio en el poder político y económico de fuerzas poco predispuestas a contemplar la situación de empresas y empresarios que no respondieran al perfil de capitalismo liberal.

d) Esto último sugiere una reflexión sobre *el contexto socioeconómico internacional* en el que se inscriben los últimos avatares de *El Hogar Obrero*. En otros tiempos, las dificultades de orden general que enfrentaban las empresas tenían que ver con factores «reales» y variaciones de precios influidas por aquéllos. Desde los años `70 se acelera la formación de un «orden» mundial en el que hay tal predominio del poder financiero que muchísimas empresas han caído por problemas a los que eran totalmente ajenas, no obstante su eficiencia y solvencia patrimonial. Para peor ese nuevo orden coincide con una mentalidad que acepta tales dificultades como propias de un proceso de cambio para el cual solo caben paliativos y que no promueve, obviamente, auxilios especiales para los afectados. Es una mentalidad que aparentemente está cambiando, como lo demuestran las opiniones de JOSEPH STIGLITZ, del Banco Mundial, al hacer referencia a la crisis bancaria de 1980, en los Estados Unidos, vinculada al sector inmobiliario. Si se hubieran restringido bruscamente los subsidios e incentivos impositivos que llevaron a la crisis, *como se recomienda a otros países*, dijo, «en vez de tener un 10% de entidades con problemas habríamos tenido un 90% de quebrantos... no quiero ni pensarlo».

2,3. La crisis de 1991

2,3,1. Las causas y el proceso de derrumbe

a) Causa primera, final, eficiente, material, formal, principio causal, causas concurrentes... Según como se encare la cuestión se describirán los «acontecimientos» que llevaron al desenlace, se estudiarán los factores que lo «produjeron» o se buscará a qué o a quiénes debe «imputarse». El criterio que se adopte tiene implicaciones jurídicas, económicas, sociales, personales; de ahí que según los intereses afectados pueda optarse por una u otra explicación. No son, pues, disquisiciones superfluas ni antojadizas. Lo mismo pasa con la quiebra de una empresa, por eso en este caso señalaremos varias causas concurrentes, todas ciertas y comprobables; cada lector puede enfatizar el aspecto que prefiera.

b) Si nos guiamos por la posición financiera de la entidad podemos partir de mediados de 1989, pues en esos momentos la situación era satisfactoria. Había quedado atrás la hiperinflación del gobierno radical; un informe interno de la cooperativa da cuenta de «una relativa normalización de precios y abastecimiento, con tendencias de mayor estabilización», lo que se traduce en cierta

regularización de la situación comercial y financiera. Por entonces tenía invertidos en depósitos bancarios, con vencimiento a diciembre de ese año, unos 10 millones de dólares. Pero la situación del país se deteriora; se aplica el plan del ministro RAPANELLI y la cooperativa, al vencer los depósitos, debe aceptar en su lugar Bocones. Esto provoca una pequeña corrida de ahorristas que puede superarse; sin embargo, casi de inmediato sigue la designación del ministro ERMAN GONZÁLEZ, quien obliga a canjear esos títulos por Bonex 89. El clima creado por esta decisión, coincidente con un feriado bancario y cambiario de dos días, que no consiguió frenar el alza del dólar, provocaron una corrida de mayor magnitud. Como EHO no forma parte del sistema controlado por el Banco Central (ley 21.526) debió atender los pedidos de extracción, lo que hizo mediante la venta de los bonex cuya paridad era del 30% de modo que le representó una pérdida del orden de los 7 millones de dólares.

c) Esto último ocurrió en enero de 1990. El panorama obviamente era dramático:

- Se había afectado gravemente la principal fuente de financiamiento representada por el ahorro de los asociados.
- Debíó acudir al mercado bancario que, además de reticente, pues se atravesaban momentos de gran iliquidez, operaba con tasas altísimas por la hiperinflación reaparecida. En todo el año '90 la tasa de descuento del Banco Nación superó el 600% con picos de más del 1.000% anual, aunque ésta es una referencia ya que los intereses realmente pagados fueron superiores.
- El deterioro de los ingresos reales de la población provocó una caída de la demanda y por consiguiente del volumen de ventas, del orden del 20% en términos reales. Esto se reflejó en los ingresos y en una fuerte erosión del capital de trabajo.
- De esta forma se quebró la indispensable fluidez en la relación entre Cooperativa-Proveedores (compras y pagos) -Cobranzas-Gastos-. En muchos casos no había precios de referencia: los proveedores presionaban para facturar y cobrar en dólares incluso sin financiamiento; los pagos a proveedores y el abastecimiento se resintieron seriamente, afectando las ventas ya deprimidas; los costos (y los gastos) crecieron al ritmo de los diversos factores de incidencia.
- Además estaban los problemas planteados por las construcciones afectadas al programa de inversiones de los años recientes que, agravando la situación y a diferencia de las proveedurías de la entidad, representaban gastos no recuperables durante largo tiempo.

d) Ante esta situación las medidas de ajuste que se tomaron o planearon tomar -reducción de gastos y suspensión de obras, básicamente- eran indispensables pero insuficientes. La devaluación del 50% en diciembre 90/enero 91 agravó al máximo los problemas. La extracción de fondos de los ahorristas se aceleró convirtiéndose en una típica corrida bancaria. Fue la culminación del proceso.

e) En esas circunstancias la entidad decidió posponer provisoriamente el reembolso de fondos por el término de 35 días, asumiendo el compromiso de continuar con la operatoria ordenadamente, realizando bienes y reservas si fuera necesario. Así lo comunicó a los asociados en solicitada del 24 de febrero de 1991.

Como es común en estos casos, la suspensión no solucionó el problema por cuanto los intentos de obtener préstamos para superar el trance, fracasaron. La Cooperativa entró en cesación de pagos y decidió presentarse en concurso de acreedores el 6 de marzo de 1991.

2,3,2. Factores coadyuvantes al derrumbe

a) De la exposición precedente surge que la crisis del *El Hogar Obrero* se debió al impacto simultáneo de dos hechos ajenos a la cooperativa: el Plan BONEX y el retiro masivo de depósitos, lo que provocó un considerable deterioro financiero.

b) Cabe preguntar por qué tantas otras empresas menos fuertes no fueron derribadas en las mismas circunstancias. Por lo siguiente:

1. Con el Plan Bonex los bancos canjearon los depósitos por esos valores y con ellos cancelaron sus obligaciones con los depositantes conforme a los términos del decreto 36/90 o sea que transfirieron el problema a los depositantes y no sufrieron otras consecuencias que las de operar en una plaza conmocionada. En cambio, *El Hogar Obrero*, que también canjeó sus depósitos bancarios, no transfirió los BONEX a sus propios ahorristas; debió venderlos con una fuerte pérdida para cumplir con ellos tal como había pactado, es decir, en efectivo. Ello le significó una sangría financiera.
2. A la vez, en el área comercial y de servicios sufrió los mismos problemas que todas las empresas del sector pero muy agravados, porque se había resentido su fuente normal y más importante de financiamiento que era el crédito de proveedores. Acudir al mercado bancario, para suplirla, le representó un enorme costo adicional que deterioró su actividad específica.

-
3. Pasado el impacto de la confiscación de los depósitos y reiniciadas las operaciones con plazos fijos en australes -que habían sido suspendidas por el Banco Central- los bancos volvieron paulatinamente a la normalidad con los inconvenientes lógicos derivados de la pérdida de confianza del público en nuestra moneda. Aquí hay que destacar que los «imputados» no eran los bancos, sino la conducción económica por su insólita medida. En cambio, *El Hogar Obrero* fue afectado particularmente. El deterioro económico y financiero que había sufrido no le permitió restablecer la confianza de los ahorristas, quienes después de la dura experiencia percibían sus dificultades como empresa comercial y, en el aspecto financiero, valoraron más que antes (pese al Plan Bonex) la inversión en entidades alcanzadas por el régimen de garantía de los depósitos.

c) Hasta aquí no consideramos la situación en que se encontraba *El Hogar Obrero* cuando comenzaron las dificultades en 1989. La «regularización» a la que hicimos referencia en un apartado anterior debe interpretarse conforme a este razonamiento: si la situación general se normaliza como parece (comienzo de las gestiones ROIG-RAPANELLI), la cooperativa, de notable fortaleza económica, no tendrá mayores problemas. Sin embargo, esta apreciación, aunque válida, es insuficiente y equívoca. Es cierto que la empresa en los años anteriores había experimentado un notable crecimiento: entre 1983 y 1990 la cantidad de sedes aumentó de 135 a 300, incluyendo las de mayor dimensión; el personal de 6.000 a unos 12.500; el patrimonio neto (moneda constante) 274%. Pero este crecimiento dio lugar a una transformación de la estructura económico-financiera que debilitó a la entidad.

Para comprender la situación final es indispensable conocer algunas características de EHO como empresa. Sus activos en muy alto porcentaje son bienes de cambio, equivalentes años atrás a dos meses de venta, que producen ingresos de contado a valores actualizados (activos protegidos de la inflación); el pasivo corriente, su fuente principal de financiamiento, está constituido -asegurado, diríamos- básicamente por una masa de ahorristas estables y por sus proveedores. Aunque estas características se mantuvieron durante los ocho años que van de 1983 a 1990, hubo cambios significativos. Del informe del síndico del concurso extraemos los siguientes datos:

- En el activo los bienes factibles de realización en el corto plazo (corriente) representaban en aquellos dos años 55% y sólo 24% del total respec-

tivamente, en tanto los activos no corrientes, fijos y a largo plazo, pasaron de una participación del 45 al 76%.

- Congruentemente, en el pasivo tuvo lugar el mencionado crecimiento del patrimonio neto (casi tres veces) y de las obligaciones corrientes que casi se duplicaron, al igual que los gastos directos.

d) En síntesis: *El Hogar Obrero* aumentó considerablemente sus inversiones a largo plazo financiándose sobre todo con préstamos de corto plazo. O sea que se abusó de dos fuentes privilegiadas de financiamiento, como los ahorristas y los proveedores, para posibilitar la expansión. Estos cambios se fueron dando a través de los ocho años anteriores a la crisis, como lo demuestran las cifras sobre sedes y personal del apartado anterior. Obviamente se reflejan en los indicadores clásicos de análisis de empresas, que muestran a la par del notable crecimiento físico un deterioro de la capacidad para afrontar situaciones de elevada inflación y reducción de las ventas, no digamos si además se ve afectado el financiamiento habitual.

2.4. Evaluación del proceso

a) Imprudencia

De lo expuesto extraemos una conclusión que no puede menos que coincidir con la del síndico del concurso: la política de expansión de la entidad se encaró con «imprudencia (pues) haber acometido tales inversiones con recursos de terceros a corto plazo» colocó a la empresa en una situación hartamente difícil en caso de modificarse las condiciones en que venía operando. Ahora bien: todos los argentinos nos vimos obligados a convivir con la inflación y muchos, en condiciones especiales, aprendieron a beneficiarse con ella. De haberse mantenido esas condiciones es seguro que la cooperativa habría continuado sus actividades, aunque igualmente se habrían tenido que tomar medidas de ajuste y reestructuración, y quizá venderse algunos activos. Con la hiperinflación y el Plan Bonex, adoptado en el marco de una política marcadamente liberal (dos hechos imprevisibles) aquellas medidas resultaron insuficientes. De ahí que, al calificar, el síndico desechara la conducta fraudulenta, pues «no ha disminuido indebidamente el activo, ocultado sus libros y documentos, otorgado preferencias indebidas a los acreedores, abusado del crédito o negado información al concurso», como tampoco «ha abandonado sus negocios o realizado cualquier acto de negligencia manifiesta». En definitiva, podemos decir que la imprudencia en materia de inversiones fue muy similar a la de otros argentinos en condiciones similares, advertidos de que el exceso de prudencia les

significaba desaprovechar oportunidades y sufrir un notable retroceso en su posición en el mercado. Gráficamente diríamos: un languidecimiento seguro de ser prudentes y un gran éxito o una caída posible de ser imprudentes.

b) Mutua o entidad financiera

La captación del ahorro de los asociados se realizaba básicamente a través de la «Asociación Mutua El Hogar Obrero», regida por la Ley Orgánica de Mutualidades N° 20.321. Esto se explica porque era la forma más adecuada, al menos en tiempos en que la cantidad de ahorristas y el volumen de los depósitos no tenían la envergadura que después alcanzaron y la evolución económica era más previsible. Además, el objeto de ambas, Cooperativa y Mutua, no era en absoluto el de una entidad financiera, pues no les interesaba acudir «al mercado» como oferentes o demandantes de recursos financieros, sino a «sus asociados». Ahora bien, si esta condición es fácil de asumir y da lugar a un fuerte incremento de la masa societaria —como ocurrió con *El Hogar Obrero*— es una demostración del atractivo de su actividad; no por eso la entidad debería perder su carácter específico, tal como lo anticipamos en 2,1,c. Lo que pasa es que al adquirir otra dimensión, se hace necesario ponderar el costo, para la entidad y para los socios ahorristas, de mantenerse al margen del sistema controlado por el Banco Central, habida cuenta de que ello implica aceptar dos privaciones de la garantía de los depósitos (aunque las perspectivas en 1991 eran que se la eliminaría, como ocurrió con la reforma de 1992) y de la asistencia en casos de iliquidez. Se trata de una opción y sería muy cómodo, a la vista del desenlace, objetar la que se eligió durante toda la vida de la entidad. Esto no quita que, de haberse superado la crisis y a fin de recuperar ahorristas, quizás hubiera convenido adoptar otra política.

Distinto es el caso del Banco Central. Como explicamos al principio del capítulo, la ley 21.526 lo faculta para aplicarla a todo intermediario cuando lo aconseje «el volumen de los negocios y razones de política monetaria y crediticia». Cuesta creer que no se daba ese requisito con una entidad que convocaba a 220.000 ahorristas, colocándose en un nivel similar al de muchos bancos medianos. El desentendimiento del Banco Central debe interpretarse a la vista de los problemas que atravesó durante años desde la crisis del `80, cuando fue superado en su capacidad administrativa por la ímproba tarea de liquidar más de 200 entidades y controlar no menos de 500, muchas con dificultades. Muy significativo es que una de las reformas de 1992 consistiera en transferir la tarea de liquidación a la justicia, aunque esta «salida» no resultó como el Banco esperaba, pues el Congreso aceptó la propuesta para las futuras liquidacio-

nes, no para las presentes de las que en cierta medida era responsable. Sea cual fuere el motivo de la actitud prescindente con *El Hogar Obrero* lo cierto es que el Estado no asumió su responsabilidad de contralor, como lo hiciera en varias oportunidades anteriores, una de ellas al incorporar las «sociedades de crédito recíproco» (para vivienda) en 1947, cuando regía una ley «de bancos» y ello a pesar de la poca importancia del sector y en salvaguarda de los ahorristas.

c) Pasividad del poder económico

Otro aspecto que debemos comentar, aparte el control interno y externo de la cooperativa, es acerca de lo ocurrido cuando, planteado el problema del Plan Bonex con sus derivaciones, se vio obligada a recurrir al poder económico (mercado, Banco Central, Ministerio de Economía) para obtener la ayuda que le permitiera superar el trance. Ubiquémonos en esas circunstancias. No se trataba de una empresa caída como podría ser, por dar un ejemplo que desató mucha polémica, la de EMIR YOMA; tampoco era el caso de una empresa que por cuestiones del mercado debió cambiar de fuente de financiamiento y por ello se perjudicó (aunque eso también haya ocurrido), sino el de una firma que atravesaba por una «situación transitoria de iliquidez». Una entidad con dos millones de asociados, que ocupaba 12.500 personas, con un prestigio consolidado y que en momentos críticos tuvo una conducta éticamente irreprochable: en enero de 1990 atendió los retiros de fondos perdiendo el 50% de las cuentas de ahorro (actitud que muchos calificaron de «ingenua», pues no faltaban argucias para colocarse en situación similar a la de los bancos y ganar tiempo) y encima de ello en plena hiperinflación aplicó una política de precios y abastecimiento nada especulativa. Por último, las necesidades que planteó en febrero de 1991 al Banco Central y al Ministerio de Economía eran de 20 millones de dólares, destinados a detener la corrida de los depositantes. Una suma que estaba ampliamente garantizada por activos reales (aparte en enero de 1990 se había aprobado la venta del 35% del paquete accionario del Abasto Proveedor, lo que despertó el interés de algunos inversores) y que representaba menos de un mes de ventas de sus sedes comerciales. Los resultados fueron «un préstamo de un millón de dólares del Banco Central y la negativa del doctor CAVALLÓ de la concreción del resto de la partida». Un mes después se produjo la cesación de pagos.

Está bastante claro que la pasividad ante el problema de *El Hogar Obrero* no se debió a su gravedad ni al volumen de ayuda que se pidió, sino a una particular postura ideológica. Había más de 200 entidades financieras en liquidación y miles de empresas cerradas o en trance de cerrar, como consecuencia de un

proceso doloroso pero -se decía- necesario para alcanzar la estabilidad, elevar la eficiencia y asegurar el crecimiento. La caída de *El Hogar Obrero* sería con ese criterio una más. Tan así es, que en esas dramáticas circunstancias, justamente, se estudiaron dos reformas notables (aprobadas en 1992) a la Carta Orgánica del Banco Central y a la Ley de Entidades Financieras: la supresión de la garantía de los depósitos y de la condición de prestamista de última instancia, con lo que ello podría significar en caso de futuras crisis financieras. Hubo, pues, coherencia -lamentable coherencia- al desentenderse del problema de El Hogar Obrero.

Como se sabe, la crisis del tequila, la necesidad de evitar o paliar nuevas crisis en el sector y de tranquilizar a los inversores extranjeros aconsejaron deponer esa actitud tan rígida, reemplazándola por mayores exigencias para poder operar como entidades financieras. Ambas leyes fueron nuevamente modificadas en 1995 y posteriormente se proyectó acentuar aún más la flexibilización a favor de los ahorristas y de los bancos con problemas. Pero *El Hogar Obrero*, como tantas otras empresas, no pudo beneficiarse con ese tardío aprendizaje.

Como vemos, las críticas a la actitud del poder económico ante este caso son varias: por el trasfondo ideológico, exacerbado por la tradicional animosidad contra el cooperativismo; por el reducido monto de la ayuda necesaria para superar el trance, ínfimo y recuperable a diferencia de las fabulosas erogaciones requeridas por las entidades financieras, muchas de ellas con gestiones non sanctas; por el desinterés ante el enorme daño causado, no ya a la empresa sino a los ahorristas, al personal y al cooperativismo; y por la curiosa selectividad con que se adoptan las políticas aprendidas en el Primer Mundo, donde ante casos similares se procede con criterio muy distinto.

3. El Futuro

Ante el desenlace que comentamos el lector puede suponer que el de *El Hogar Obrero* es capítulo cerrado. Sin embargo, por la forma en que se va desarrollando el Concurso de Acreedores y las manifestaciones de las autoridades del mismo podría no ser así. Ya en 1992, meses después de entrar en cesación de pagos se pudo apreciar que no sería un concurso como el de tantas empresas orientadas a eludir responsabilidades. En ese año (fue la primera empresa argentina en concurso que lo utilizó) se valió de la figura del fideicomiso de bienes, a cargo de un Banco Administrador Fiduciario, para pagar aproximadamente el 70% de sus obligaciones con el grueso de su patrimonio, mediante la entrega de títulos patrimoniales (**Tiphogar**) y la venta en licitación pública de

esos bienes. Inexplicablemente la lentitud de la Justicia para autorizar las ventas fue tan grande que se produjo una verdadera asfixia financiera pero, superado ese escollo, se siguió cumpliendo con el concurso y cancelando demandas de pago de acreedores privilegiados y posconcursoales de origen laboral y fiscal. En este aspecto hay que señalar que *El Hogar Obrero* ocupa el primer lugar entre las empresas privadas argentinas en cantidad de demandas judiciales de origen laboral, no obstante las enormes diferencias con otras empresas en cuanto a limpidez de procedimientos y encuadramiento en la legislación de ese carácter, lo que daría material para otra clase de comentarios... que preferimos soslayar.

El caso es que si lograra evitar la quiebra y concluir con el concurso, existe la intención de reiniciar actividades con los bienes no comprometidos en el pago de deudas, no por supuesto en el sector en el que operó tradicionalmente (hoy transformado en beneficio de poderosas empresas multinacionales y casi inaccesible) sino en la «promoción de emprendimientos asociativos de base solidaria», especialmente -según un documento informativo de junio de 2000- «redes de cooperativas de trabajo asociado para ofrecer soluciones dignas a muchas personas que, en esta última década, han quedado excluidas del mercado del trabajo». Aprovecharía así no sólo su rica experiencia en actividades solidarias, sino la del movimiento internacional de cooperativas, Organizaciones No Gubernamentales y toda clase de asociaciones orientadas en el que parece ser el único camino para quitarle a la globalización la impronta de desigualdad, desempleo y miseria que en los años `90 le ha dado el neoliberalismo.