

*Las grandes empresas no mueren de pie:  
El (o) caso de SIAM, 1960-1994*

*Rougier, Marcelo  
Schvarzer, Jorge*



Introducción	5
Primera Parte	8
Sobreexpansión, megaendeudamiento y control estatal de SIAM Di Tella (1960-1975)	8
La gran expansión antes de la crisis: SIAM en los años cincuenta	8
La ambiciosa apuesta a la fabricación de automóviles	10
Crisis macroeconómica y ajustes microeconómicos	14
“Operación Nitidez”: la compleja reorganización de SIAM Di Tella	20
La “revolución organizativa” y los problemas de propiedad y control	24
Los problemas financieros: un lastre tan persistente como condicionante	28
La “Ley de Rehabilitación” de 1967 y la acción del Banco Industrial	34
El proyecto de “rehabilitar” a SIAM	37
Los inicios de la “desprivatización”	44
La “estatización” como solución a los “conflictos” con el sector privado	49
La posición de los accionistas minoritarios frente a la estatización	54
La evolución económico-financiera de SIAM y el apoyo estatal	57
Conclusiones de la primera parte	64
Segunda Parte	68
Privatización y liquidación de SIAM (1976-1994)	68
Introducción	68
La política económica e industrial durante la última dictadura militar	69
La política industrial y la privatización periférica	70
La liquidación de la cartera de acciones de empresas privadas	73
Los avatares de SIAM durante el gobierno militar	75
Las resistencias de la Intervención	79
De la arremetida liquidadora a un nuevo intento de privatización	87
Los magros resultados del nuevo intento de privatización	93
Los últimos coletazos de la alternativa liquidadora	98
Gestión empresarial y evolución económica y productiva de la empresa	102
La transición democrática y la definitiva privatización de SIAM	112
El postrero conflicto con los accionistas minoritarios	124
La evolución de los activos productivos de SIAM	129
Conclusiones de la segunda parte	131
Tercera Parte	133
Un (o) caso significativo en la historia económica argentina	133
Los orígenes de SIAM	134
Un nuevo avance productivo en los veinte	135
El primer “salto mortal” de SIAM	138
La reconstrucción de los treinta	140
El interregno de la Segunda Guerra	143
La parábola del Rey Midas	145
La apuesta a los tubos	147
La aventura automotriz	148
Una crisis sin solución	151
El segundo salto mortal de SIAM	152
El rol de un Estado incoherente	157
La “solución final” para SIAM	161
La familia Di Tella y el poder político	162
Argentina y Corea del Sud: SIAM y los chaebol	166
Breve cronología de SIAM (1960-1994)	168
Bibliografía y fuentes	171
ANEXO	175

## *Abreviaturas*

ABND	Archivo del Banco Nacional de Desarrollo
ACER	Archivo de la Coordinación de Entes Residuales
AGE	Asamblea General Extraordinaria
AHOITDT	Archivo de Historia Oral del Instituto Torcuato Di Tella
ALALC	Asociación Argentina de Libre Comercio
ASDT	Archivo de SIAM Di Tella (Universidad Di Tella)
ASIMRA	Asociación de Supervisores de la Industria Metalúrgica de la República Argentina
AyEE	Agua y Energía Eléctrica
BCRA	Banco Central de la República Argentina
BIRA	Banco Industrial de la República Argentina
BMC	British Motor Corporation
BN	Banco de la Nación Argentina
BND	Banco Nacional de Desarrollo
BO	Boletín Oficial
CARBAP	Confederación Argentina de Productores Rurales de Buenos Aires y La Pampa
CASFEC	Cajas de Subsidios para Familiares para el Personal de la Industria y los Empleados de Comercio
CDSA	Centro de Documentación sobre la Argentina
CESPA	Centro de Estudios sobre la Situación y Perspectivas de la Argentina
CISEA	Centro de Estudios Sociales sobre el Estado y la Administración
CFS	Comisión Fiscalizadora de SIAM
CGT	Confederación General de los Trabajadores
CNAS	Caja Nacional de Ahorro y Seguro
CSFPI	Caja de Subsidios Familiares para el Personal de la Industria
DEBA	Dirección de Electricidad de la provincia de Buenos Aires
DGFM	Dirección General de Fabricaciones Militares
DGI	Dirección General Impositiva
DNRP	Dirección Nacional de Recaudación Previsional
EAO	Expediente Administrativo Ordinario
GPC	Grupo Privado de Control
IKA	Industrias Kaiser Argentina SA
IMIM	Instituto Mixto de Inversiones Mobiliarias
INOS	Instituto Nacional de Obras Sociales
INP	Instituto Nacional de Previsión
ITDT	Instituto Torcuato Di Tella
LA	Libro de Accionistas
LAD	Libro de Actas / Libro de Actas del Directorio
LAA	Libro de Actas de Asamblea
M \$ / \$a /A (1985)	Millones de pesos corrientes ley 18.188 (1970) / Pesos argentinos (1983) /Austales
M U\$S	Millones de dólares
OSN	Obras Sanitarias de la Nación
PBI	Producto Bruto Interno
PEN	Poder Ejecutivo Nacional
SEGBA	Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires
SIAF	Sociedad Industrial Argentina de Fundiciones
SIAR	Sociedad Industrial Argentina de Refrigeración
SIGEP	Sindicatura General de Empresas Públicas
SIAT	Sociedad Industrial Argentina de Tubos
SOMISA	Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina
SPAG	Secretaría de Planeamiento y Acción de Gobierno
TGN/ TN	Tesorería General de la Nación / Tesoro Nacional
UIA	Unión Industrial Argentina
UOM	Unión Obrera Metalúrgica
YPF	Yacimientos Petrolíferos Fiscales

## *Introducción*

La empresa SIAM Di Tella, hoy prácticamente olvidada, puede considerarse un símbolo dentro de la historia de las grandes firmas industriales argentinas. Fundada en 1910 para fabricar maquinaria de panadería, comenzó un recorrido de expansión con pocos respiros, tanto en el período de la economía primaria exportadora como en el de cierre obligado de la economía que provocó la crisis de 1929. A lo largo de ese trayecto llegó a convertirse en una empresa muy grande, tanto que a principio de los años sesenta era la firma metalmecánica más importante de América Latina, con una producción integrada y diversificada que en diversos casos se acercaba a la frontera tecnológica de esos bienes.

La sigla SIAM significaba inicialmente “Sección Industrial Amasadoras Mecánicas” aunque hacia fines de la década de 1920 se la prefirió referir a la “Sociedad Industrial Americana de Maquinaria”, nombre ambicioso que reflejaba las tempranas expectativas de su fundador, Torcuato Di Tella. En esa misma década de 1920, Di Tella comenzó a diversificar y ampliar las actividades de la empresa. El primer paso consistió en la producción de surtidores de nafta que demandaba YPF para avanzar en el comercio de combustibles (en momentos en que la empresa estatal era impulsada con ímpetu por el general Mosconi, que era amigo de Di Tella). Con ese fin, la empresa firmó acuerdos de licencia con Wayne Pump Co., que le transfirió la tecnología necesaria; fue así que SIAM inició sus contactos internacionales para obtener el know how necesario para sus actividades productivas, mientras iniciaba un vínculo perdurable con algunas reparticiones estatales que generarían demandas claves para determinar su evolución empresarial. A fines de esa década la empresa desbordaba el mercado nacional y constituía sus primeras filiales en Brasil, Uruguay y Chile.

En 1928 SIAM se constituyó como sociedad anónima y comenzó a construir una planta industrial de grandes dimensiones en Avellaneda, al sur de la ciudad de Buenos Aires que se conocería como Talleres Avellaneda. La depresión económica de 1929 (y el posterior alejamiento de Mosconi de la presidencia de YPF) provocó la primera crisis de la empresa que se encontró con un mercado en contracción justo cuando expandía intensamente su capacidad productiva. En esa difícil década de 1930 SIAM encaró la producción de nuevos bienes para utilizar su capacidad; fue así que comenzó a ofrecer bombas de agua, motores eléctricos y heladeras comerciales en gran escala. En la década de 1940 la empresa inició la producción de tubos con costura a través de una nueva subsidiaria: SIAT SA, aunque ésta tardó en encontrar mercado para su oferta.

Esta notable trayectoria colocaba a SIAM hacia la década de 1950 como un paradigma de la empresa nacional y potencial de desarrollo; no casualmente, su fundador, Torcuato Di Tella, fallecido en 1948, era considerado un “pionero” digno de imitación<sup>1</sup>. Su éxito explica que varios expertos estudiaran distintos aspectos del desempeño de la firma desde sus comienzos hasta los años sesenta y presentan esa evolución como ejemplo de éxito empresarial<sup>2</sup>. Pero el pasado no explica el futuro. A partir de la década de 1960, la firma ingresó en una lánguida crisis que poco después desembocó en un prolongado y caótico final que presenta aún numerosos puntos oscuros y cuyas características aún no han sido analizadas, pese a su importancia. En cierta forma resulta asombroso que su decadencia –tanto por su carácter críptico como por sus implicancias para comprender el proceso de desarrollo económico

---

<sup>1</sup> Véase como ejemplo “Ha fallecido un Pionero de la Industria Argentina. Don Torcuato Di Tella”, *Clarín*, 23 de julio de 1948.

<sup>2</sup> Véase, por ejemplo, Cochran y Reina (1965) y recientemente Castro (2002) y Rocchi (2002); un abordaje diferente, que focaliza en los procesos de trabajo, puede verse en Elizalde (2001); los avatares finales de la firma se encuentran brevemente relatados en Schvarzer (1996), pp. 304-307 y Lewis (1993), pp. 400-405.

argentino- no haya resultado tan atractiva para los estudiosos como al parecer lo había sido su etapa de prestigio y esplendor.

La trayectoria de vertiginoso ascenso y estrepitosa caída de SIAM ofrece abundantes razones para su abordaje. Por un lado, su larga presencia en el mercado nacional, donde logró imponer sus productos y convertir su marca en una garantía de calidad asociada a una empresa local; su consolidación en los mercados de bienes durables y su presencia posterior en la producción de bienes de capital la ha signado como una empresa emblemática. Por otro, tanto su apogeo como su crisis permiten explorar las complejas y a veces traumáticas relaciones que se perfilan entre las decisiones empresarias y las que se toman en los cambiantes ambientes institucionales y económicos a nivel nacional. Precisamente, el hecho de que el control de la firma estuviera en manos de una familia durante décadas y que pasara al Estado al momento en que comenzó su crisis constituye un aditivo extraordinario para indagar sobre las complejas relaciones que se plantean entre lo que se ha dado en llamar las diferencias entre propiedad y control de una empresa. Dado que el “vacío” historiográfico en este punto es de gran magnitud, hemos optado por concentrar la tarea en construir un relato coherente e integrador –por definición no exento de interpretación explicativa- sobre la base del aporte de abundante información empírica acerca de la firma, principalmente del período analíticamente “oscuro” que transcurre entre 1960 y 1994. Ese método no impide que se presenten algunas ideas provenientes tanto del renovado campo de la historiografía de empresas como del sociológico, o de aquellos que indagan sobre las relaciones establecidas entre Estado, mercado empresas –y en especial las grandes- para explicar el desempeño económico de los países y, en este caso, de la Argentina.

La Primera Parte se inicia cuando la empresa comienza a recorrer la década del sesenta, dando por conocida la etapa de crecimiento previa que fue objeto de diversos estudios ya mencionados; en ella se estudia el período 1960-1975, con el propósito de aportar datos que permitan entender los comienzos de la crisis de SIAM y describir el proceso que condujo a su “estatización”, luego de que fracasaran los intentos privados y públicos por recomponer su situación patrimonial y financiera. Ese recorrido permitirá avizorar las diversas estrategias seguidas tanto por el grupo privado de control de SIAM como por el Estado frente a la crisis estructural de la empresa. En la Segunda Parte se analizan los avatares de la firma entre 1976 y 1994, es decir, desde el momento en que fue manejada por un Estado decidido a llevar a cabo una estrategia privatizadora y que comenzó a discutir el futuro de SIAM hasta que, mucho después, se produjo su privatización y liquidación definitiva. La tercera sección tiene un carácter más integrador y conclusivo en la que se retoman algunos aspectos desarrollados en el texto y se los incorpora en una visión de conjunto de la historia de la firma desde sus orígenes, a la vez que se ensaya una reflexión sobre la importancia del caso para la comprensión del fracaso del proceso de desarrollo nacional. Los lectores reconocerán el cambio de óptica de esa parte debido a que ella fue escrita por Jorge Schvarzer como una tarea más autónoma y relativamente independiente del conjunto. Finalmente, el Anexo presenta una masa de información estadística y complementaria que ha servido de base para la construcción del relato histórico.

Aunque no existen fuentes secundarias, ni interpretaciones difundidas, hay una enorme cantidad de fuentes primarias que prácticamente no han sido consultadas con este fin y que hemos usado con la mayor intensidad posible. Nos referimos especialmente a la información disponible en los archivos de la Coordinación de Entes Residuales (ACER), que recibió parte de los materiales de SIAM en su época de empresa estatal, y los archivos del Banco Nacional de Desarrollo (ABND), que financió ampliamente a esta firma y, por lo tanto, dispone de abundante material sobre su evolución. En ambos casos, consultamos expedientes, libros copiadores y libros de actas de directorio de esta última Institución, además de los libros de

asamblea de accionistas y de directorio de SIAM y sus subsidiarias. También se ha consultado el archivo SIAM Di Tella (ASDT), de la Universidad Di Tella, donde se encuentran balances, estatutos y otra información específica de la firma, y el Archivo de Historia Oral del Instituto Torcuato Di Tella (AHOITDT), donde se registran entrevistas a diversos ejecutivos de la empresa y a funcionarios estatales que tuvieron diferentes vínculos con ella. Finalmente se ha consultado el archivo de información empresaria del CDSA (creado en el CISEA y en la actualidad dependiente del CESP, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA) y se relevaron diversas publicaciones oficiales, leyes, decretos nacionales, etc., y revistas especializadas y de información general de la época. Esos materiales ofrecen una base necesaria aunque no suficiente para comprender la evolución de esa empresa, cuyos lineamientos se presentan a continuación.

## *Primera Parte*

### ***Sobreexpansión, megaendeudamiento y control estatal de SIAM Di Tella (1960-1975)***

“La interpretación de que la curva de costos industriales al nivel de la firma es una curva de costos decrecientes, por lo menos en los tramos relevantes, nos lleva entonces a un desarrollo industrial basado en un conjunto limitado y conocido de empresas que saben que sus decisiones de producción y de precios determinan los volúmenes y precios del mercado”.

Guido Di Tella (1969), p. 460.

“Creo que SIAM comenzó a hundirse el día que quiso agrandarse demasiado”.

Torcuato S. Di Tella (h.), Revista *Noticias*, 28 de mayo de 2002.

“Esta empresa industrial pionera seguía el clásico camino argentino hacia la ruina: una hiperexpansión acelerada con una base financiera incapaz de soportar esa carga. Como el grupo era importante y tenía influencia política, los sucesivos gobiernos volcaron en él más y más fondos públicos. (...) Los propietarios de SIAM hallaron en el Estado argentino un negocio más lucrativo, seguro y cómodo que cualquiera de los que antes habían intentado, con resultados adversos”.

Roberto Roth, asesor del gobierno de Onganía, citado por Lewis (1993), p. 404.

“Si el Estado ahora está ayudando a Siam es algo que le ha quitado a Siam a través de los años; esto se lo aseguro”.

Haroldo Clutterbuck, ex-presidente de SIAM, enero de 1973, en AHOITDT.

### ***La gran expansión antes de la crisis: SIAM en los años cincuenta***

A comienzos de los años sesenta SIAM era un enorme complejo que abarcaba más de una docena de establecimientos industriales con una gama de producción ampliamente diversificada que no se limitaba al ámbito fabril puesto que incluía compañías comerciales y financieras. La firma se había expandido considerablemente durante la década que siguió a la muerte del fundador, ocurrida en 1948, debido a su éxito para insertarse como líder en el mercado interno, cuyo dinamismo superaba todas las expectativas. En efecto, en los años de la posguerra, la población argentina había mejorado notablemente sus ingresos, como consecuencia de diversos cambios, entre los que se incluía el avance fabril, mientras que las reducidas exportaciones nacionales no ofrecían las divisas suficientes para atender la demanda de bienes importados, como había ocurrido hasta 1929. En consecuencia, una empresa con cierta capacidad técnica y comercial, como SIAM, podía beneficiarse de esa demanda produciendo localmente algunos de esos bienes de consumo. En los primeros años de la década del cincuenta, SIAM ofrecía heladeras y lavarropas, encontrando una demanda casi inagotable para su capacidad productiva.

En esos años, el ritmo de expansión de sus actividades fue vertiginoso. En 1951 la empresa habilitó una planta en Monte Chingolo para la fabricación en gran escala de ventiladores, enceradoras y lustradoras de piso. Dos años después, construyó una nueva planta industrial en Avellaneda destinada a armar motocicletas con licencia de una firma italiana; la marca elegida

fue Siambretta, derivada de SIAM y del nombre del licenciador (Lambretta). La venta de esas motocicletas superó, de nuevo, todas las expectativas, con el público agolpándose en las oficinas comerciales de la empresa para registrarse en posiciones prioritarias en las listas de entrega, aún a costa de abonar las unidades antes de que se comenzara a construir la fábrica proyectada. El paso siguiente fue en 1956 cuando SIAM comenzó a fabricar todos los compresores utilizados en su producción de heladeras y aprovechó su capacidad adicional para abastecer a otras firmas del ramo con esos productos.

En 1955 SIAM quedó afectada por problemas políticos cuando el gobierno militar surgido del golpe de estado de setiembre decidió su interdicción debido a sus presuntas relaciones con el gobierno depuesto. Los dirigentes de la empresa negaron su posible culpa; más aún, insistieron, como afirmó Haroldo Clutterbuck, presidente de la firma por ese entonces, que nunca supieron cuáles eran concretamente los cargos que habían motivado tal medida. En todo caso, imaginaban que, a lo sumo, la razón sería que le habían regalado alrededor de ciento sesenta “motonetas” a Perón, que contribuyó a popularizarlas cuando las utilizó como un símbolo de sus aptitudes de deportista<sup>3</sup>. Esos regalos, en todo caso, sugieren que las relaciones mantenidas por los ejecutivos de SIAM con el peronismo eran bastante fluidas; es posible, por eso, que el gobierno militar quisiera investigar temas como la abundante ayuda financiera que le había otorgado el Estado para su expansión, tanto mediante créditos del Banco Industrial como con el aporte de capital que había efectuado oportunamente el Instituto Mixto de Inversiones Mobiliarias (IMIM), aunque no se trataba de la única empresa que había recibido apoyos como esos. Durante el período en que la empresa estuvo interdicta por el gobierno militar sufrió ciertas limitaciones, como no poder encarar la emisión de acciones para ampliar su capital, pero no le fueron restringidas sus actividades normales; SIAM no dejó de recibir créditos, salvo durante un pequeño período inicial, ni tampoco le fueron cancelados los contratos con el gobierno que habían vuelto a ser importantes en sus negocios.

Una vez finalizada la interdicción, la expansión de la empresa cobró mayor fuerza y su avance pareció consolidarse a partir de 1958. Primero se procedió a la descentralización de la fábrica principal situada en Avellaneda y se formaron cuatro nuevas empresas con actividades diferentes: Perdiel SA (herramientas, matrices y estampas), SIAF SA (fundición, en Monte Chingolo), Talleres Munro SA (motores eléctricos) y Villa Diamante SA (aparatos de refrigeración comercial). A fines de la década, el impulso local a la producción de petróleo generó una demanda que posibilitó la demorada expansión de SIAT (fundada en 1948), cuya planta productora de caños destinados a abastecer la construcción de oleoductos importantes comenzó a tener clientes de dimensión considerable<sup>4</sup>.

En 1958 se marcó un nuevo hito en su expansión cuando comenzaron a instalarse los Talleres San Justo SA con el objetivo de producir equipo eléctrico para locomotoras Diesel, además de transformadores, generadores y motores eléctricos especiales y equipos de bombeo para pozos de petróleo; más tarde, esta empresa fue bautizada como SIAM Di Tella Electromecánica SA. En lo que se refiere a la concepción de las instalaciones y servicios y a las máquinas y equipos instalados, la planta no tenía –según se dijo en su inauguración, en 1961– nada que envidiar a las más modernas de Europa y Japón<sup>5</sup>. Esta nueva empresa contaba con el aporte de Westinghouse Electric International Company (que había puesto el equivalente a 3 M U\$S, un

---

<sup>3</sup> “Entrevista a (Haroldo) Guido Clutterbuck”, enero de 1973, en AHOITDT.

<sup>4</sup> Cochran y Reina (1965), p. 237 y pp. 250-253. Hasta ese momento SIAT no se había beneficiado plenamente de la construcción de gasoductos y sólo participó parcialmente en algunos proyectos menores. A fines de los cincuenta la empresa vendió caños para la construcción de los oleoductos Campo Durán-San Lorenzo-Tucumán.

<sup>5</sup> Discurso de José Cubas, vicepresidente de Westinghouse, reproducido en “Se inauguró una Planta Electromecánica en San Justo, que fabricará elementos para el desarrollo de los transportes y la energía”, *La Razón*, 5 de abril de 1961.

40 % del capital) que, además, había firmado un contrato de licencia y ayuda técnica<sup>6</sup>. En 1959, SIAM obtuvo un crédito del Export-Import Bank de Washington por algo más de 4 M U\$S y otro por 3 M U\$S de Hermes (Alemania), destinados a la compra de maquinaria e instalación de esta nueva planta así como para la ampliación de SIAT<sup>7</sup>.

El convenio con Westinghouse era un caso más de los acuerdos que la empresa había firmado tradicionalmente con importantes empresas americanas para obtener las licencias técnicas que se consideraban necesarias para iniciar la fabricación de nuevos productos, aunque buscando, con cierto cuidado, no caer en una permanente dependencia directa de esos gigantes<sup>8</sup>. Naturalmente, esos acuerdos podían llevar a una supeditación formal de la firma a aquellos intereses, que no se podía resolver en el corto plazo; los resultados definitivos dependerían de las actitudes oficiales tanto como de los dirigentes de la empresa, pero esa posibilidad perdió importancia por el curso posterior de los acontecimientos.

### ***La ambiciosa apuesta a la fabricación de automóviles***

Hacia fines de la década de 1950, y como parte de su estrategia de expansión, SIAM encaró la producción de automóviles, uno de los anhelos incumplidos de Torcuato Di Tella. Fabricar automóviles era una señal de empresa tecnológicamente madura y un sello de distinción que la firma parecía considerar muy atractivo, aparte de un negocio que prometía ser de considerables dimensiones. El apreciable grado de insatisfacción de la demanda local de vehículos, que ya se había verificado en el mercado de motocicletas, auguraba un futuro promisorio. Además, la primera experiencia en esa rama señalaba las posibilidades del mercado local. En efecto, hacia 1955 había comenzado a producir la primera fábrica importante de automóviles en el país (instalada por Kayser) cuya capacidad de producción resultó claramente insuficiente para abastecer a la demanda verificada. A partir de 1958, la política oficial generó una serie de estímulos mediante leyes y decretos que fomentaron la inversión en el sector automotriz. Estas disposiciones tuvieron una amplia respuesta medida por el número de empresas que se acogieron a ese régimen aunque sólo algunas de ellas se instalaron efectivamente en el país<sup>9</sup>.

La decisión de instalar la nueva planta se tomó en 1958, después de una serie de conversaciones de los directivos con el presidente Arturo Frondizi y sus funcionarios<sup>10</sup>. En agosto del año siguiente SIAM Automotores quedó formalmente constituida y en pocos meses la planta quedó instalada en Monte Chingolo en los edificios de lo que hasta entonces había sido una subsidiaria productora de artefactos electrodomésticos (Carma)<sup>11</sup>.

La empresa consiguió una autorización de la British Motors Corporation, la mayor compañía europea de automóviles, para fabricar la línea de productos Riley y Morris (aunque la marca sería de SIAM). La inversión se financió principalmente con generosos créditos de la empresa

---

<sup>6</sup> En 1958 William Knox, presidente de Westinghouse se incorporó al directorio de SIAM; *La Razón*, 3 de abril de 1961.

<sup>7</sup> En 1959 el Eximbank otorgó un crédito a SIAT por 1,7 M U\$S y otro a Electromecánica por 2,5 M U\$S. En 1961 concedió un nuevo crédito a SIAT por un importe similar al primero. Estos créditos serían refinanciados en 1964.

<sup>8</sup> Los convenios más conocidos fueron firmados con empresas como Baldwin Lima Hamilton Corporation, Century Machine Co., Hewitt Rewit Rubber Co., Hoover Co., United Engineering and Foundry Co., Wayne Pump Co. y Westinghouse Air Brake Corp.

<sup>9</sup> Aunque en pocos meses se aprobaron veintiséis proyectos de inversión, el número de plantas automotrices se redujo a una decena luego de algunos años. Sobre este tema ver Schvarzer (1996), p. 226.

<sup>10</sup> Al parecer SIAM ya había presentado una propuesta en ese sentido al gobierno de Aramburu. Véase al respecto Belini (2004), p 102.

<sup>11</sup> Recién en octubre de 1959 Siam Automotores compró el establecimiento industrial de Carma, arrendándole una parte del predio a esa otra empresa del complejo SIAM. CARMA SA, *LAD*, Acta 96, 21 de octubre de 1959. Por lo que se deduce que la planta automotriz se instaló entre los últimos meses de 1959 y los primeros de 1960.

inglesa que permitieron obtener piezas y matrices, a lo que se sumaron créditos privados (dadas las restricciones existentes de crédito bancario durante 1959 y 1960), y nuevos préstamos del Eximbank garantizados por el Banco Industrial<sup>12</sup>. Además, una exitosa emisión de acciones en la Bolsa local por 4 M \$ culminó la captación esperada de fondos. La nueva sociedad creada especialmente para fabricar vehículos, SIAM Di Tella Automotores, debería actuar además como concesionaria para la venta de sus productos, en una tarea especializada independiente de la ya desarrollada actividad comercial de la matriz. El programa era más amplio que el de instalar una línea de montaje puesto que se decidió la provisión de piezas y partes fabricadas en otras compañías del grupo, como SIAF, CARMA, Siambretta, Brousson, Alámbrica y Metalúrgica Bahía Blanca. Es decir que se buscaba aprovechar sinergias técnicas y economías de escala a través de la integración productiva al interior de la firma que beneficiarían a la actividad.

El mercado de automóviles requería financiar a los compradores, de modo que en 1961 SIAM creó una nueva empresa, Financiera SIAM Di Tella Automotores SA, destinada a facilitar por ese medio la venta de sus unidades<sup>13</sup>. Los proyectos mantenían un aire ambicioso y en ese mismo año se firmó un convenio con Associated Commercial Vehicles Limited de Londres para fabricar camiones y ómnibus pesados<sup>14</sup>.

El régimen que promovía la producción automotriz (Ley 3.693/59) alentó el ingreso en el mercado de numerosas firmas extranjeras y unas pocas locales; entre estas últimas, la mayor y con empuje más estable fue SIAM (mientras hubo otras que se limitaron a aprovechar la coyuntura con el armado de unidades permitido en la primera etapa del régimen). Además, se incorporaron a este régimen dos empresas que ya estaban operando en el país: Industrias Kaiser Argentina y FIAT. Pero, muy rápido, el ingreso masivo de firmas extranjeras estimulado por la política oficial complicó la actividad de SIAM (tanto de Automotores como de Siambretta) en el dinámico pero acotado mercado nacional<sup>15</sup>. Según la versión de los funcionarios de SIAM, el gobierno habría cambiado las reglas de juego en 1961 al permitir la introducción de nuevas empresas que no se habían acogido al régimen desde su inicio; ellos insisten en que se habría violado así el convenio establecido con las industrias iniciales y supuestas promesas. No obstante, Ford, General Motors, Chrysler, IAFA (Peugeot) y FIAT (que hasta entonces sólo producía tractores) fueron autorizadas por el PEN al igual que SIAM en el transcurso de 1959<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> En 1961 Di Tella Corporation de New York obtuvo créditos por más de 1M U\$ del BTC de Nueva York destinados a financiar la compra de mercaderías y maquinarias para *Automotores*. Estos créditos, que contaban con la garantía de SIAM Di Tella, fueron refinanciados más tarde.

<sup>13</sup> La empresa, como otras mencionadas, tenía un aporte mayoritario de SIAM. Ver SIAM, *LAD*, 5, Acta 722, 14 de noviembre de 1961.

<sup>14</sup> En 1963 un decreto del PEN (Decreto 3.941) autorizó la inversión de ésta última firma por 500.000 libras, en transferencia de divisas, para ser radicada en Siam Automotores. La inversión estaba destinada a iniciar en Monte Chingolo la fabricación de camiones y chasis.

<sup>15</sup> En 1960 se habían hecho nuevas inversiones en Siambretta, que pasó del armado a la fabricación integral de motocicletas en 1961-1962, tal como estaba previsto en el plan original, pero ese avance se frustró debido a que la demanda de dichas unidades tendió a desaparecer cuando el público se volcó a la compra de la amplia gama de vehículos que comenzaron a ofrecer las nuevas compañías automotrices.

<sup>16</sup> "Siam Di Tella vista por Guido Di Tella", en *El Economista*, 27 de marzo de 1967, p. 7. También véase "Entrevista a (Haroldo) Guido Clutterbuck", enero de 1973, en AHOITDT. La empresa señaló que la decisión de intervenir en la industria automotriz a fines de los años cincuenta "había contado con los mejores auspicios, encuadrados dentro de un régimen especial de promoción al que no se habían acogido... (las) grandes organizaciones (internacionales), permitiendo una importantísima fuente de utilización de equipos o plantas que ya poseíamos... Cuando, dos años después, se cambió el régimen automotriz, autorizando a nuevas firmas a participar en el mismo, nos resultó evidente la necesidad de disminuir nuestro riesgo en este sector". SIAM Di Tella, *Memoria y Balance*, XXXVIII Ejercicio, 30 de junio de 1966. Es cierto que el régimen inicial fue modificado entre otros por el decreto 6.567/61 que otorgó mayores facilidades para la importación de piezas, pero las empresas extranjeras ya se habían instalado, aunque inicialmente autorizadas para producir camiones y otros

La feroz competencia que se desencadenó en el mercado automotor se vio agravada por los efectos de la profunda crisis económica que sobrevino poco después de lanzada la actividad, en 1962-1963. Esa crisis no sólo afectó la producción automotriz sino también las ramas de bienes de consumo durables, que formaban por entonces los sectores decisivos de la producción de la empresa (la producción de Automotores se redujo a la mitad en 1962 respecto a 1961 y algo semejante ocurrió con otros bienes ofrecidos por ella).

La recuperación económica iniciada a fines de 1963 dio nuevos aires a la fabricación de automóviles en general y a SIAM en particular. En 1964, la empresa se ubicaba en el quinto lugar en la venta de automóviles en el país y exhibía una imagen apreciable de solidez, que, sin embargo, ya era más aparente que real. La propia empresa visualizaba su evolución con bastante optimismo coyuntural: “la producción de vehículos para 1965 que ha sido regulada por el régimen oficial que tiene esta industria será marcadamente superior a 1964 y las perspectivas económicas de la empresa para su ejercicio actual son satisfactorias”<sup>17</sup>. La competencia con los gigantes que habían entrado al país exigía alcanzar una dimensión mayor en el mercado para subsistir en él y llevó a SIAM a formalizar un acuerdo con IKA para fusionar y usar en sociedad algunas industrias proveedoras de ambas empresas. IKA era otra empresa de carácter especial puesto que, igual que SIAM, no dependía de una multinacional automotriz que pudiera sostenerla en caso de problemas, por lo que también necesitaba ampliar su talla en el mercado. Fue así que SIAM y Kaiser pasaron a controlar en forma conjunta la fundición Metalúrgica Tandil SA y el taller de herramientas y matrices de Perdriel SA que eran proveedores de piezas decisivas para las líneas de montajes de ambas. Por otra parte, y pese a las buenas expectativas aparentes, la Compañía resolvió no distribuir dividendos en 1964 y realizó provisiones para cubrir las pérdidas sufridas por su filial Siambretta.

La preocupación de SIAM Automotores por su futuro era previsible desde el momento en que importantes firmas extranjeras fueron copando porciones cada vez mayores del mercado nacional basadas en su gran capacidad tecnológica, sus imágenes de marca y su poder financiero. En sus primeras operaciones, SIAM no tenía prácticamente competidores para el modelo que ofrecía; el Di Tella 1.500 era un auto que se ubicaba en la franja de los medianos, de buena calidad y aceptado en el mercado. El único competidor en dicha franja en esos momentos era el modelo Bergantín que producía Kaiser desde 1960, pero que era considerado de inferior calidad por los expertos. Esa ventaja permitió a la empresa obtener buenas ganancias en los dos primeros años de la década del sesenta mientras llegaba a tomar algo más del 10 % del mercado local de automóviles; pero esa performance no se mantuvo y Automotores perdió posiciones de modo que en 1965 se había reducido al 6,7 % del mercado. Los directivos de SIAM estaban para ese entonces dispuestos a vender su filiar de

---

utilitarios. *Clarín*, 7 de setiembre de 1961, p. 37 y “Orígenes, evolución y perspectivas de la industria automotriz en la Argentina, *Revista de la UIA*, 17, noviembre-diciembre de 1962. El interés de las empresas extranjeras por entrar en el mercado local era evidente en los últimos años cincuenta. De hecho, la Ford hizo conocer al presidente Arturo Frondizi, de visita oficial en los Estados Unidos durante 1958, su intención de fabricar autos en la Argentina. En ese mismo año llegó a Buenos Aires una misión encabezada por el propio Henry Ford II con el propósito de gestionar una autorización exclusiva para esa empresa que no prosperó porque el gobierno ya había decidido aprobar un régimen abierto. Véase al respecto, “Un millón de autos argentinos”, *Primera Plana*, 2 de agosto de 1966.

<sup>17</sup> SIAM Di Tella, *Balance General*, XXXVII Ejercicio, 30 de abril de 1965. En 1964 la empresa había vendido 12.000 vehículos, 37 % más que en 1963, y las utilidades ese año fueron de 2,5 M \$, a pesar de las pérdidas de su controlada Siambretta SA. Lewis (1993) sugiere que la política adoptada por el gobierno radical impuso restricciones a la producción y un aumento de impuestos a las ventas de autos y camiones que afectó fuertemente a esa división, pero no hay elementos objetivos que confirmen ese análisis.

automóviles aunque era la primera vez que decidían contraer sus actividades y la operación no era fácil<sup>18</sup>.

En medio de esos tanteos en busca de una salida, los directivos de SIAM procedieron primero a los ya mencionados acuerdos de complementación con Industrias Kaiser Argentina (empresa que mantenía el 35 % del mercado local). La primera fusión se realizó entre sociedades subsidiarias: SIAF (del grupo SIAM) cedió a Metalúrgica Tandil (controlada por IKA) su planta de fundición a cambio de acciones de Metalúrgica Tandil que se entregaron a la empresa controlante, SIAM Di Tella Ltda. Más tarde se acopló al acuerdo la fabricación de matrices y herramientas mediante la unificación de Perdriel SA (de SIAM) y Metalúrgica Tandil con el fin de conformar una nueva empresa que se llamaría Di Tella-Kaiser SA y que no llegó a formalizarse<sup>19</sup>.

A mediados de 1965, el problema de Automotores no se encontraba tanto en los aspectos productivos como en los financieros. La planta de armado trabajaba a un 80 % de su capacidad y la actividad comercial seguía siendo relativamente exitosa. Los problemas financieros, en cambio, planteaban diversas restricciones. La mayor era estratégica porque cada vez sería más difícil mantener la producción sin incorporar nuevos modelos en reemplazo del exitoso Di Tella 1.500, pero la compañía no disponía del capital (estimado entre 5 y 10 M U\$S) para adquirir los equipos necesarios para producir esos nuevos modelos que necesitaba para mantener su ya reducida porción del mercado. Otra restricción, más acuciante en el corto plazo, era que la empresa tampoco disponía de la capacidad para financiar sus ventas en condiciones aceptables para los compradores, como lo hacían sus competidores; entre otras cosas, esa posibilidad estaba en parte condicionada por el hecho de que Automotores no funcionaba como una empresa autónoma. Esos problemas no eran menores; en setiembre de 1965 SIAM Automotores había perdido más del 50 % de su capital, de modo que sus acciones fueron retiradas de la cotización bursátil, mientras se difundía públicamente que acumulaba deudas superiores a 12 M U\$S<sup>20</sup>. Luego de varios escarceos, la empresa decidió retirarse del negocio mediante un nuevo acuerdo con IKA que ampliaba el alcance de los anteriores; en efecto, ésta última empresa adquirió el 65 % del paquete accionario de SIAM Automotores por unos 4 M U\$S del momento, cifra que, en apariencia, era “menor a la esperada”<sup>21</sup>. IKA se quedó con Automotores y la Financiera Siam Di Tella del grupo automotor de SIAM, mientras que Siambretta, SIAF, Thornycroft SA, Agens SA y las cuotas de capital de Metalnea SA permanecieron en manos de SIAM Di Tella Ltda. Las deudas fueron tomadas por la compradora, pero la declaración de quiebra de la compañía automotriz poco tiempo después generó dificultades financieras a SIAM; ésta, aún después de

---

<sup>18</sup> Según Leonardo Anidjar, que elaboró un informe en donde sugería la venta de SIAM Automotores, Guido Di Tella le comentó: “¿Que cree Ud. que he estado haciendo yo desde el momento en que dejaron entrar al mercado argentino a fábricas del tamaño de Ford y General Motors? Me he recorrido todas las capitales y he visto a todas las personas que había que ver para tratar de vender la fábrica de automóviles”. “Entrevista a Leonardo Anidjar”, Subgerente Financiero de SIAM, en AHOITDT. Por su parte Clutterbuck señala que, ante los inconvenientes, se había ofrecido la mitad de la empresa a la BMC de Inglaterra, pero tardaron un año y medio en decidir la operación. También tentaron al gobierno radical para conformar una empresa mixta, pero la propuesta fue desestimada. “Entrevista a (Haroldo) Guido Clutterbuck”, enero de 1973, en AHOITDT.

<sup>19</sup> “Un imperio sobre ruedas”, *Primera Plana*, III, 149, 14 de setiembre de 1965; “El acuerdo Siam-Kaiser”, *Análisis*, 236, 13 de setiembre de 1965; *Análisis*, 243, 1 de noviembre de 1965; Notas de James McCloud, presidente de IKA a Siam Di Tella Ltda., 26 y 29 de marzo de 1965, Actas de Constitución de DI TELLA-KAISER SA en ACER, carpeta s/clasificación.

<sup>20</sup> *Review of the River Plate*, 30 de setiembre de 1965.

<sup>21</sup> SIAM, *LAD*, 6, Actas 888, 889, 894, 897, 911 y 912; SIAM Di Tella, *Memoria y Balance*, XXXVIII Ejercicio, 30 de junio de 1966. El precio acordado fue 11,3 M \$ frente a 14,7M \$ de valor nominal de las acciones (que en ese entonces no se ajustaba por inflación).

la venta continuaba vinculada a Automotores en calidad de garante de créditos por 35 M \$ (unos 12 M U\$S), garantías que se fueron liberando o extinguiendo paulatinamente<sup>22</sup>.

*Review of the River Plate* señalaba con acierto en aquel momento que la venta de SIAM Automotores había sido una “experiencia traumática dictada más por necesidad que por elección”<sup>23</sup>. Por su parte, la empresa publicitaba la venta (al mismo tiempo que disimulaba esa decisión) de la siguiente manera: “SIAM Di Tella Ltda. transferirá a Industrias Kaiser Argentina su tenencia de acciones en Siam Automotores, pasando a ser importante accionista de IKA. Al asociar así sus actividades IKA y Siam Automotores continuarán e incrementarán la producción de todas sus líneas, manteniendo asimismo sus marcas... Los presidentes de IKA y SIAM expresan su satisfacción por haber logrado tan importante entendimiento, que responde al viejo anhelo de consolidar efectiva y definitivamente una gran industria nacional de automotores, sus piezas, partes y productos, para beneficio de todo el país...”<sup>24</sup>. Al año siguiente, la Memoria de ese ejercicio explicaba la venta de manera más sincera: “debimos optar por desvincularnos del Grupo Automotores, en el que no veíamos un futuro promisorio debido a nuestra limitación financiera y a la competencia de las grandes empresas internacionales, y que únicamente en una escala mucho mayor de actividades y de posibilidades financieras podía ser conveniente actuar en este negocio”<sup>25</sup>.

La fabricación de automóviles fue una de las mayores apuestas de SIAM y exhibía un elevado grado de confianza de la firma sobre su capacidad técnica y comercial aunque una escasa revisión de las posibilidades de actuar en un mercado que tendía a ser controlado por las grandes multinacionales del sector sin un apoyo efectivo del aparato estatal que no parecía dispuesto, o con el suficiente poder, para tomar una decisión en ese sentido. La salida del ramo automotor fue un alivio, pero dejó a SIAM con cargas financieras y problemas operativos que se proyectaron durante años. Antes de analizar esos temas conviene volver sobre la evolución de la empresa matriz en esos mismos años de experiencia en la nueva actividad.

### ***Crisis macroeconómica y ajustes microeconómicos***

No bien encaró el proyecto de fabricar automóviles, SIAM debió enfrentar diversos problemas derivados en buena medida de los cambios en la política económica del gobierno nacional que afectaban a toda su actividad. El primero de ellos fue la política monetaria restrictiva aplicada desde el Plan de Estabilización de fines de 1958 que limitó marcadamente la disponibilidad de créditos para la firma, en un contexto de incremento de costos que se

---

<sup>22</sup> En los meses siguientes al acuerdo se desató un conflicto entre las dos empresas. IKA no pagó la segunda cuota argumentando que los balances de *Automotores* no reflejaban fielmente el patrimonio. Un conflicto gremial, y la cesación de pagos a los proveedores, terminaron por conducir a una convocatoria de acreedores y a un nuevo acuerdo entre SIAM e IKA; ésta última se hacía cargo de la deuda de SIAM con *Automotores* por 8,8 M \$ mientras que SIAM conservaba a EMSA, una empresa chilena de armado de vehículos, anteriormente incluida en la transferencia. “SIAM-IKA: Y colorín colorado...”, *Primera Plana*, IV, 174, 26 de abril al 2 de mayo de 1966. En función de la convocatoria de acreedores de CIDASA (nombre que recibió *Automotores* al ser traspasada a IKA), SIAM efectuó reservas del 100 % de sus créditos contra esa empresa (2,2 M \$) y constituyó una previsión para cubrir quebrantos posibles por avales de 3,5 M \$. El proceso de valuación del paquete accionario transferido a IKA fue en la práctica muy largo e “insumió más trabajo del que se había previsto”, según la dirección de la empresa. También debieron cumplimentarse distintas diligencias para liberar doscientas cincuenta mil acciones de *Automotores* que se encontraban caucionadas como garantía de préstamos obtenidos en el exterior. SIAM, *LAD*, 6, Acta 912, marzo de 1966.

<sup>23</sup> *Review of the River Plate*, 30 de setiembre de 1965, p. 536.

<sup>24</sup> “Noticiero del Grupo SIAM”, *Confirmado*, I, 21, 3 de setiembre de 1965.

<sup>25</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance General* correspondiente al XXXVIII Ejercicio cerrado el 30 de junio de 1966. Poco tiempo después, CIDASA quebró y la ex planta de Siam Automotores en Monte Chingolo pasó finalmente, luego de estar tres años paralizada, en 1970, a manos de Chrysler Febvre Argentina SA.

intentó compensar con créditos privados locales, préstamos del exterior y nuevas emisiones de capital. Paralelamente, el plan de ajuste supuso una merma en la inversión pública proyectada, que provocó retrasos en los pagos de las empresas estatales clientes de SIAM y una importante retracción de su demanda de bienes durables. A esos inconvenientes se sumó todavía la creciente intensidad de los conflictos sindicales que vivió el país en 1959 y que se repitieron otra vez en 1961 y 1962, que afectaron por largos períodos las plantas fabriles de la empresa. Ese último año se paralizaron cuatro plantas cuando los obreros no aceptaron cobrar sus salarios con “Bonos del Empréstito 9 de julio” que la empresa ofreció para paliar sus problemas financieros<sup>26</sup>; como expresión de furia frente a esa oferta los trabajadores destruyeron máquinas e instalaciones. Ese fenómeno era nuevo aunque SIAM muchas veces fue tomada como “punta de lanza” de la ofensiva gremial de la por entonces poderosa Unión Obrera Metalúrgica. Las concesiones otorgadas a los obreros como derivación de esas luchas incidieron en los costos de la empresa aunque la persistente inflación hacía muy difícil medir sus efectos reales<sup>27</sup>.

La recesión que se descargó en 1962 (la primera caída intensa del PBI después de una década de crecimiento más o menos estable) estaba acompañada por una fuerte restricción crediticia y por la dificultad que se presentó a numerosas empresas para renovar los préstamos obtenidos en el exterior (cuyo valor en pesos trepaba rápidamente debido a las constantes devaluaciones); no obstante, SIAM logró refinanciar los más importantes. Lógicamente, sucesivas modificaciones del tipo de cambio derivadas del proceso inflacionario (debido a la realimentación constante de una variable sobre la otra) repercutieron en forma directa en los costos financieros y productivos de la empresa, sólo compensados cuando fue posible por la política del Directorio de cubrir los nuevos compromisos en moneda extranjera con contratos de compra futura<sup>28</sup>.

Pese a estas dificultades SIAM seguía siendo en 1962, según un “ranking” elaborado por la revista *International Management*, la primera empresa manufacturera latinoamericana y la quinta entre las industriales, sólo precedidas por cuatro grandes petroleras<sup>29</sup>. No sólo era grande sino exitosa, tanto que otra publicación especializada señalaba que las perspectivas para el largo plazo de la empresa eran muy buenas y aconsejaba invertir en sus acciones<sup>30</sup>. El público parece haber tomado esas recomendaciones puesto que una emisión de acciones que aumentaba de manera significativa el capital, y que era quizás la operación más importante realizada en el mercado local de valores hasta ese entonces, fue suscrita totalmente<sup>31</sup>.

La recesión provocó que durante el transcurso de 1962 las distintas plantas de la firma trabajaran a la mitad o menos de su capacidad normal mientras que la empresa madre, que había contraído grandes obligaciones en el exterior para financiar las inversiones y gastos

---

<sup>26</sup> Los bonos, emitidos por el entonces ministro de Economía, Alvaro Alsogaray, se cotizaban a muy bajo precio en el mercado de modo que los receptores se veían obligados a conservarlos hasta su vencimiento o afrontar fuertes pérdidas de su valor nominal, perjuicio que debían sentir seguramente los trabajadores de SIAM.

<sup>27</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Balance General, XXXI Ejercicio*, abril de 1959 y *Balance General XXXII Ejercicio*, abril de 1960; *Primera Plana*, I, 6, 18 de diciembre de 1965, p. 56-57. “Cesa la actividad de cuatro fábricas del grupo SIAM Di Tella”, *La Nación*, 9 de diciembre de 1962.

<sup>28</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Balance General, XXXV Ejercicio*, 1963.

<sup>29</sup> citado en *Primera Plana*, I, 6, 18 de diciembre de 1962, p. 56-57.

<sup>30</sup> *Consejo Técnico de Inversiones SA*, 14 de julio y 11 de octubre de 1961.

<sup>31</sup> El monto de la emisión fue de 1.061.343.000 acciones, que representaba un aumento de 40 % de la cifra de capital y reservas (éste pasaba de 26,6 M \$ a 38,3 M). La operación fue sugerida por la Compañía Financiera de Londres que finalmente fue el agente de suscripción; esta entidad aconsejó a Guido Di Tella una capitalización sustancial para adecuar la estructura patrimonial de la empresa a la “realidad que le corresponde por la magnitud de sus inversiones”. La medida era parte de una operación que incluía un crédito de 5 M US\$ que se pagaba con parte de la suscripción. SIAM, *LAD*, 5, Acta 738, 26 de febrero de 1962; Carpeta: “Contrato entre Financiera Londres y Siam Di Tella Ltda.”, en ACER.

operativos atravesaba una difícil situación financiera<sup>32</sup>. La restricción era tan grave que la empresa modificó sus políticas tradicionales hacia los accionistas (cuya mayoría estaba en poder de la familia Di Tella, que era la controlante); en efecto, después de muchos años de distribuir dividendos en efectivo, SIAM pagó esa vez en acciones y entregando como dividendo adicional los mismos títulos que los trabajadores no habían aceptado antes<sup>33</sup>. En rigor, ya en 1961, antes de la crisis nacional, una parte considerable de los beneficios declarados en el balance de ese año correspondía a ingresos totalmente ajenos a la gestión empresarial y extraordinarios; aunque no siempre visualizado por el público, debido a las distorsiones que generaba el proceso inflacionario en todos los balances, ya entonces los resultados reales de su actividad eran, si no deficitarios, bastante magros<sup>34</sup>.

Los directivos explicaban las dificultades de la empresa por la restricción en términos reales del crédito bancario y la virtual desaparición del mercado de capitales frente a las demandas derivadas de la contracción del mercado, el deterioro de las cobranzas –tanto en las deudas del estado como del sector privado-, y los impactos de la fuerte y continua desvalorización del peso. Según ellos, la conjunción de estos problemas había provocado graves desequilibrios financieros cuyos efectos se prolongarían varios años<sup>35</sup>. De todos modos, el mayor problema del grupo era su expansión y diversificación en esas condiciones; sin duda, la incidencia negativa de esa apuesta generaba dificultades financieras y estas se agravaban debido a la onda recesiva. Como se verá luego, se pretendió sortear la situación, al menos inicialmente, mediante una reorganización administrativa y productiva que buscaba corregir los problemas de conducción y concentrar las actividades en pocos rubros y divisiones operativas.

En 1964, superada la crisis que afectó a la economía nacional, el organigrama del Grupo SIAM reflejaba las tres grandes áreas que nucleaban los sectores operativos de las diversas empresas y fábricas controladas: Refrigeración y Aparatos para el Hogar, Bienes de capital y Automotores. La situación productiva de cada una de estas unidades era complicada por causas diferentes pero que se potenciaban entre sí. Refrigeración Comercial y Aparatos para el Hogar se encontraba ya con una demanda en contracción. Por un lado se veía afectado por la caída del mercado interno y el hecho de que la reposición por obsolescencia física no había llegado a impulsar la demanda luego de la explosión de compras de los años cincuenta. Por otro lado, SIAM había perdido la posición de monopolio que había ganado por su rol pionero en ese mercado en el que ya numerosos competidores más pequeños lograban colocar sus productos a menor precio mientras comenzaban a entrar empresas transnacionales de grandes dimensiones y dotadas de marca de prestigio (como Phillips y otras). Este problema incluía los efectos perjudiciales de un sistema comercial débil, no acostumbrado a la competencia.

Los problemas comerciales eran un reflejo de los problemas organizativos de la empresa. Los vendedores de bienes electrodomésticos disponían de amplios grados de libertad en sus operaciones y tendían a buscar la maximización de sus ingresos aunque ello repercutiera en costos adicionales para SIAM Di Tella. La falta de controles adecuados llevaba a que se registraran ventas que no se habían efectuado, pero que le permitían a los vendedores cobrar

---

<sup>32</sup> Lewis (1993), p. 403. En 1962 se despidieron 1.500 obreros.

<sup>33</sup> “Entrevista a (Haroldo) Guido Clutterbuck”, enero de 1973, en AHOITDT. Desde los años cuarenta y hasta 1952 la firma había otorgado dividendos en efectivo del 20 %; luego se pagaron dividendos del 10 % en efectivo y 25 % en acciones. En 1962 las acciones ordinarias percibieron un 25 % compuesto por 20 % en acciones y 5 % en bonos del Empréstito de Recuperación Nacional 9 de julio.

<sup>34</sup> “Informe del Departamento de Análisis de Inversiones”, 20 de setiembre de 1961, en ABND, *EAO 108.283*, 1er. Cpo. La *Memoria* de 1961 de la firma señaló que la utilidad operativa había resultado “apenas satisfactoria” y en ella se podía ver que se incluían operaciones internas como la venta de bienes de uso y de valores mobiliarios a otras compañías asociadas: la venta a Automotores de las acciones que la matriz poseía de Siambretta, SIAF, Perdriel y Talleres Munro, además de otras reales como la enajenación de su participación en Dálmine.

<sup>35</sup> *SIAM, Memoria y Balance, XXXVIII Ejercicio, 30 de junio de 1966.*

su comisión, y que se contabilizaran operaciones casi inexistentes, con resultados negativos para el área operativa y financiera<sup>36</sup>.

La fabricación de bienes de consumo durable era, sin lugar a dudas, la sección con mayores problemas operativos y de rentabilidad del grupo. En respuesta a esos desafíos, Electrodoméstica inició un proceso de cambios y reducción de costos mediante la fusión en una sola compañía de las cuatro unidades fabriles que la componían. El personal de esa sección cayó de 4.000 a 3.000 trabajadores en un solo año mientras que se vendían edificios desocupados en la tarea de racionalizar el grupo productivo y disminuir sus costos operativos.

Bienes de Capital (formada por SIAT SA, SIAM Di Tella Electromecánica y Metalúrgica Bahía Blanca), se dedicaba básicamente a la producción de insumos para las actividades vinculadas con la explotación de petróleo y gas, producción de energía y transporte, cuya demanda era muy dependiente de empresas e inversiones públicas. Esta área había sufrido particularmente los atrasos en los pagos oficiales ocurridos durante la crisis así como los efectos de la errática política de la mayoría de las empresas estatales que no permitía planificar la producción de equipos para ellas pese a las necesidades objetivas derivadas de la demanda nacional de expansión de dichas actividades. En 1964 SIAM se encontraba a las espera del anuncio del plan de obras del nuevo gobierno radical. Mientras tanto, en plena búsqueda de nuevos mercados había comenzado a exportar generadores a Egipto, tubos a Estados Unidos y equipo eléctrico pesado a diversos países latinoamericanos. Estas ventas eran un claro indicador de capacidad tecnológica y comercial que no debe desdeñarse<sup>37</sup>.

Mientras tanto, Automotores, como ya se mencionó, entró en crisis hacia 1965, y fue separada del grupo que, por primera vez en su historia, encaraba una reducción significativa de su gama de actividades.

Pese a todos esos problemas, la empresa conservaba dimensiones apreciables y hasta 1964 era una de las más grandes del país en ese ramo. SIAM ocupaba el décimo lugar en el orden por ventas, el sexto en la razón de utilidades sobre ventas y el cuarto por su patrimonio, de acuerdo al ranking de las que cotizaban en la Bolsa local; además, se agregaba que ella daba empleo a cerca de 15.000 personas<sup>38</sup>. Sin embargo, los problemas financieros acumulados desde la etapa de política expansiva de la década del cincuenta, agravados con las diferentes circunstancias nacionales, exhibían un peso muy grande; por otro lado, se observaba que la política económica oficial no había acompañado ese proceso dinámico (generando una demanda estable y con pagos adecuados de las empresas públicas, u ofreciendo créditos a tasas y plazos que permitieran afrontar los costos del crecimiento, por ejemplo).

SIAM había iniciado en los años cincuenta un proceso de fuerte expansión con el objetivo de integrar verticalmente algunas de sus plantas y conformar un complejo productivo que avanzaba hacia las ramas de mayor complejidad técnica. El proyecto buscaba abastecer a los ferrocarriles, la actividad petrolera y la producción de energía eléctrica con bienes de capital que requerían ingentes recursos tanto en la realización de inversiones físicas para ello como en su operación cotidiana. En las condiciones reales del país en esa época, todas esas actividades se encontraban muy vinculadas a los programas de desarrollo del gobierno nacional, ya sea en forma directa o a través de las empresas públicas. Al mismo tiempo, esa

---

<sup>36</sup> Ver al respecto las declaraciones de Clutterbuck y de Pavesi al respecto en AHOITDT

<sup>37</sup> Precisamente, la crisis de 1962-63, al reducir intempestiva y profundamente la demanda local, había impulsado a numerosas empresas fabriles a salir al exterior generando el primer flujo apreciable de exportaciones de origen industrial del país. Este fenómeno, en el que SIAM fue un participante significativo, fue señalado oportunamente por Katz y Ablin (1977).

<sup>38</sup> “Un ranking de las firmas argentinas”, *Primera Plana*, 1 de setiembre de 1964, p. 74.

relación planteaba una condición dura y ofrecía un beneficio interesante: ella exigía un contacto directo con los compradores, que podían decidir entre comprarle a SIAM o importar, como había ocurrido hasta entonces (al menos mientras el balance de pagos lo permitía). En compensación, esa actividad ofrecía la posibilidad de captar rentas oligopólicas a través de esas operaciones<sup>39</sup>. Precisamente, a comienzos de la década del sesenta aparecieron los primeros decretos que exigían el “compre nacional” a las empresas públicas, tendientes a quebrar la tendencia de sus directivos a importar bienes de empresas conocidas en el exterior. Esos decretos tardaron en hacer sentir sus efectos mientras que la no concreción de los programas de inversión pública, al menos en la magnitud y orientación esperada, sumada a las modificaciones del contexto macroeconómico y la creciente competencia que se sentía en varias actividades, afectaron seriamente a la empresa y obligaron a encarar su racionalización. Una publicación resumió claramente estos factores al señalar que, “la falta de cumplimiento de los planes oficiales en las áreas expandidas, la competencia inesperada de una docena de nuevas empresas en el campo automotriz (cuya aparición no estaba prevista al iniciar SIAM su instalación) y la grave crisis por la que atravesó la economía nacional entre 1962 y 1963 pusieron a SIAM... en la dura necesidad de replegarse”<sup>40</sup>.

Los problemas de contexto no eran la única causa de la crisis, de modo que también debería ponderarse el grado de responsabilidad del grupo director de SIAM en el proceso que condujo a una situación de clara debilidad financiera. La inversión en nuevas y numerosas actividades que se encontraban sujetas a los vaivenes de la política estatal planteaba un riesgo apreciable, en la medida que la inestabilidad institucional era evidente en la Argentina de la época; al parecer, este resultó ser un aspecto que no fue considerado como importante por la dirección empresarial, que subordinó su expansión principalmente a la dinámica casi espontánea de la inversión pública y a los contratos que pudiera obtener de las reparticiones estatales confiando en el mantenimiento de su virtual monopolio en la oferta de ciertos equipos especiales. Tardíamente, Torcuato Sozio, director gerente de la firma advirtió: “Quizás pocas empresas hayan vivido permanentemente la inquietud de los tiempos, como la nuestra. Ese fue el secreto de nuestra expansión, pero también el origen de los dolores de cabeza que el esfuerzo de tantos años nos deparó”<sup>41</sup>. Otro funcionario de la empresa señaló una posición distinta: “evidentemente, todo empresario al que le va mal, en última instancia es responsable él. Le puede ir mal ¿por qué? Porque hace una mala evaluación política del país: Electromecánica; porque queda tecnológicamente obsoleto..., por una política de precios equivocada: Electrodoméstica”<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> En un intento de racionalizar teóricamente esa estrategia, Guido Di Tella sostenía a mediados de los años sesenta que si la industria local tenía altos precios, debía diferenciarse la parte que correspondía a los crecidos costos y a las ganancias extraordinarias derivadas de la posición monopólica: “Si los precios mayores no se deben a costos mayores sino a la existencia de ganancias monopólicas, éstas acrecen al país”. Di Tella (1963). La frase motivó un ácido comentario en un artículo escrito con seudónimo por Milcíades Peña: “Con este hallazgo magistral quedan simultáneamente justificadas la ineficiencia de la industria en los países atrasados y las superganancias de las burguesías atrasadas. Pero se trata de la lógica del ladrón que refugiándose en la iglesia intenta salvar a la vez su alma y su botín. En verdad, las superganancias monopólicas de la burguesía industrial no `acrecen` al país excepto que se entienda por tal a la familia Di Tella, su *holding* y su Fundación”; Peña (1964, reproducido en 1986), p. 30.

<sup>40</sup> “Para salvar un imperio”, *Primera Plana*, 9 de agosto de 1966, p. 58. Como se ve, la revista asume la posición de los ejecutivos de SIAM respecto a la operación de Automotores, aunque no hay documentos que lo confirmen.

<sup>41</sup> Torcuato Sozio, reproducido en “Transformaciones. Las quince empresas se reducen a cuatro”, *Primera Plana*, II, 91, 4 de agosto de 1964, p. 55. En cambio, Clutterbuck consideraba que la expansión de SIAM había sido racional, bien estudiada e insuficiente si el país hubiera tenido un crecimiento normal. “Entrevista a (Haroldo) Guido Clutterbuck”, enero de 1973, en AHOITDT. El argumento resulta poco creíble dado que la economía argentina se expandió a una tasa razonable e ininterrumpida desde 1964 hasta 1974, período que coincide con la crisis y estatización de la empresa.

<sup>42</sup> “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITD.

La Argentina exhibió sucesivos cambios de política económica y fuerte inestabilidad política después de 1955, de modo que aumentaba el riesgo de las inversiones privadas. Al mismo tiempo, había un sistema montado de sostén de las mayores empresas basado (sobre todo) en créditos fáciles, aranceles proteccionistas, compras o subsidios estatales, etc., que permitían que esos riesgos disminuyeran y que estas se desarrollaran razonablemente en las coyunturas desfavorables. En ese contexto, muchas empresas optaron por mantener sus dimensiones, cuidando su negocio, y sólo unas pocas emprendieron proyectos sistemáticos de expansión. SIAM fue una de estas últimas y puede decirse que su percepción sobre las oportunidades de negocios existentes en el entorno económico primaron por sobre la disponibilidad de recursos de la firma<sup>43</sup>; es probable, aunque no demostrable fácilmente, que las apuestas de la firma suponían de algún modo que el Estado la protegería en caso de necesidad (como ocurría y ocurre en las naciones desarrolladas y las que están en vías de serlo que consideran a ese tipo de empresas como un activo estratégico que debe ser cuidado). En definitiva, la empresa parece haber realizado una lectura acertada de las posibilidades de negocios, pero descuidó la fragilidad del ámbito político institucional, así como sobrestimó la capacidad de sus directivos de administrar factores escasos como el capital.

Por otra parte, se debe señalar que la empresa no acompañó esas decisiones de inversión en plantas y equipos con inversiones “blandas” en los aspectos comerciales y organizativos, donde había fallas considerables. Los problemas organizativos fueron claves y tuvieron repercusiones negativas en la evolución de la empresa; los problemas comerciales eran más importantes en las operaciones de bienes de consumo durable que en bienes de capital (donde había pocos compradores y las ventas se hacían de otra manera y en grandes magnitudes unitarias).

La experiencia de la empresa señalaba, por el contrario, que la flexibilidad e improvisación, incluyendo la posibilidad de pasar de un producto a otro, “había sido un factor imprescindible en los planes de Di Tella desde 1929”<sup>44</sup>. Pero es cierto que la repetición de esa práctica en condiciones de una expansión muy rápida de sus actividades, dotaba de gran vulnerabilidad a todo el proyecto. El nuevo ritmo de crecimiento tuvo su reflejo en un cambio en la estrategia financiera; al contrario de la experiencia previa de la firma, que había financiado sus inversiones en gran medida con las utilidades operativas, gran parte del crecimiento de los años cincuenta se basó en el endeudamiento masivo, en el exterior y en el mercado interno, a plazos muy cortos. Estas deudas, que no se podían tomar de otro modo por las características del mercado financiero local, generaban un riesgo cambiario (para la deuda en divisas) y un riesgo de liquidez (por la exigencia de renovar continuamente la deuda de corto plazo) que terminaría por generar una crónica fragilidad financiera. Como una respuesta a estos problemas la empresa tendió a diferir todo lo posible el pago de las cargas sociales e impositivas, método que surgió como una alternativa para financiar sus operaciones. En ese momento, toda la estructura de capitalización se había vuelto muy endeble. Esta situación fue mencionada con claridad por Carlos Browne, quien se había desempeñado como director económico financiero en la empresa; ante una pregunta sobre la fuente de financiamiento de SIAM en la década del sesenta, éste ejecutivo contestó de inmediato: “No pagar la jubilación y no pagar impuestos a las ventas. Yo a mi Gerente de Relaciones Fiscales lo llamaba el Gerente paralelo de Finanzas, pues manejaba una deuda de tanta magnitud como la bancaria. Muy poca gente llegó a deberle al Estado lo que debió SIAM”<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Esta actitud distinguiría al *entrepreneurship* del administrador de los factores productivos. Véase esta perspectiva teórica aplicada al caso de Torcuato Di Tella en Castro (2002).

<sup>44</sup> Di Tella (1969), p. 155.

<sup>45</sup> “Entrevista a Carlos Browne”, junio de 1973, en AHOITDT.

Estos antecedentes explican que a mediados de los años sesenta la empresa fuera tan grande y, al mismo tiempo, se encontrara envuelta en una crisis de notable dimensión. Un dato contundente al respecto consiste en que para ese entonces su patrimonio apenas llegaba al 10% de su activo total<sup>46</sup>. Si bien parece claro que la apremiante situación financiera por la que atravesaba era consecuencia directa de las ambiciosas políticas empresarias que apuntaron a una expansión y diversificación desmesurada, con resultados operativos inmediatos que no eran demasiado buenos, no se pueden dejar de lado las condiciones claramente negativas que generaba el entorno económico. La consecuencia fue que de allí en más SIAM nunca pudo recuperarse por completo.

### ***“Operación Nitidez”: la compleja reorganización de SIAM Di Tella***

A partir de 1960 la empresa encaró un importante proceso de reestructuración en varios planos en pos de obtener una organización más racional. La idea general era lograr una mayor descentralización del poder de decisión, luego de la acelerada expansión, donde el control de las actividades operativas pasara a mano de los directorios de las firmas subsidiarias, constituidas en verdaderos holdings intermedios. La Memoria correspondiente al ejercicio cerrado en 1961 reconocía implícitamente el caótico sistema interno que había originado el crecimiento previo; por eso, ella destacaba que la “política de descentralizar las fabricaciones de las distintas líneas de productos concentrándolas por ramas afines en plantas autónomas e integrales, jurídicamente independientes, constituye un paso necesario para permitir el ulterior desarrollo de nuestro grupo”<sup>47</sup>. Un año después el proceso avanzaba y sólo restaba crear una nueva sociedad (Siam Di Tella Electrodoméstica) que se hiciera cargo de la producción de aparatos domésticos y su comercialización, actividades que todavía recaían en la empresa madre. Al culminar ese proyecto, SIAM Di Tella Ltda. sería definitivamente una empresa holding<sup>48</sup>.

La recesión industrial de 1962-1963 y las dificultades financieras comentadas obligaron a profundizar y redefinir el proceso de racionalización dentro de los tres grandes grupos productivos creados. El propósito de los directivos consistía en reducir a no más de cuatro las numerosas empresas del complejo. Para ese entonces se había constituido SIAM Di Tella Electrodoméstica SA con el fin de reorganizar la producción y reducir el personal y se habían adquirido acciones minoritarias de SIAT y de las empresas ubicadas en el exterior (Brasil, Chile y Uruguay) con el fin de controlar su capital y administración<sup>49</sup>.

---

<sup>46</sup> El dato tiene un valor aproximado porque el criterio de confección de balances no ajustaba los efectos de la inflación (de modo que los bienes de capital se registraba a su valor histórico) y es posible que el patrimonio fuera mayor que el registrado. Por otra parte, ese coeficiente es relativo: las grandes empresas japonesas, por ejemplo, tenían en esa época una relación patrimonio/activo total muy semejante, pero contaban con créditos a intereses muy bajos y plazos muy largos como parte de la estrategia de desarrollo de aquel país.

<sup>47</sup> SIAM Di Tella, *Balance General*, XXXIII Ejercicio, abril de 1961. La reestructuración se combinó con el intento de racionalizar diversas unidades productivas. El proceso más profundo fue encarado en la fábrica de Avellaneda; allí se reconstruyó un sector de la planta a fin de adecuarla a las “necesidades de una más acelerada y económica producción en serie, incorporando simultáneamente líneas adicionales de transportes mecánicos”, que implicaron “importantes inversiones”. *Idem*.

<sup>48</sup> SIAM suscribiría el capital de la nueva sociedad (Electrodoméstica) a la que le vendería todos los bienes inherentes a la producción y comercialización. Finalmente, en lugar de crear una nueva sociedad se compró a Ayacucho SA (controlada por SIAM) y se cambió su nombre para llevar a cabo la operación comentada. SIAM, *LAD*, 5, Acta 774, 5 de diciembre de 1962. En 1963 la transferencia continuó y SIAM trasladó la comercialización de algunos productos de refrigeración a SIAR SA, los de maquinaria de panadería y equipos para bombeo de petróleo a Metalúrgica Bahía Blanca y los de aparatos eléctricos a Electrodoméstica.

<sup>49</sup> La compra de acciones minoritarias de las empresas radicadas en el exterior fue propuesta por Haroldo Clutterbuck, para poder tener una política industrial homogénea frente a las posibilidades que abrían los acuerdos previstos en la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). En 1962 SIAM compró por intermedio de FAICSA (una compañía asociada) la parte de las acciones de SIAM Brasil, SIAM Chile, SIAM Uruguay, Serratos y Castells y SIAT que estaban en manos de distintos particulares por 7,3 M \$. Estas

Con la reestructuración, SIAM pasaba a ser una Compañía con “actividades muy diversas en distintos centros, representados por varias entidades que controla y que serán dirigidas, supervisadas y orientadas por nuestro directorio, pero actuando con cierta autonomía de ejecución y decisión para facilitarles libertad de movimientos dentro de los campos específicos de su actividad”<sup>50</sup>. Ciertamente, el proceso de reorganización de las operaciones industriales (llamado desde al menos 1964 “Operación Nitidez”) se complementaba con el objetivo de transformar a la matriz en una empresa de inversiones, constituida básicamente por las tenencias mayoritarias del capital de Electrodoméstica, de Automotores y de SIAT. De este modo, la empresa controlante se reservaba las funciones de asesoramiento, asistencia financiera y coordinación de las actividades de sus empresas asociadas, que contaban con administración descentralizada.

La justificación contable de esta nueva organización era la siguiente: “La evolución natural de una compañía que pasa de operativa a inversora es la de mostrar una disminución en sus activos corrientes y en sus bienes de cambio, así como una disminución correlativa de su pasivo comercial ... podríamos decir que en el futuro, nuestro balance tendrá como activo un conjunto de inversiones cuya contrapartida estará constituida casi únicamente por el capital y reservas de la compañía”<sup>51</sup>. De hecho, la empresa madre tendía a perder su carácter industrial y a actuar básicamente como agente financiero de las firmas asociadas.

Por un lado, SIAM Di Tella Ltda. descentralizaba sus operaciones y se transformaba en un enorme holding; pero, por otro, cada unidad operativa se centralizaba aún más. En efecto, en éste último sentido, la “Operación Nitidez” implicó la continuación de las transformaciones que se venían operando en la firma desde principios de los sesenta, con la consecuente delimitación de funciones y responsabilidades ejecutivas: para ello, se transfirió al grupo Refrigeración y Aparatos para el Hogar la tenencia de las acciones de las empresas asociadas en Chile, Brasil y Uruguay, ya que estas producían líneas enteramente similares; con el mismo criterio, se transfirió una parte de las asociadas en Brasil al grupo de Bienes de Capital. También se transfirieron a SIAT las tenencias de SIAM Di Tella Electromecánica y Metalúrgica Bahía Blanca. Fue en este contexto que SIAM Automotores primero absorbió a Siambretta y SIAF y más tarde formalizó el acuerdo con IKA por el cual se fusionaron industrias auxiliares de ambas firmas<sup>52</sup>.

Hacia 1965 las pérdidas operativas de algunas subsidiarias, originadas tanto en la falta de pedidos oficiales como en una declarada insuficiencia de capital de giro, acentuaron la necesidad de definir un nuevo plan de reorganización y consolidación jurídica de la Sociedad<sup>53</sup>. Dicho plan contempló el canje de las acciones de los accionistas minoritarios de las subsidiarias locales por acciones de la Empresa matriz, la eliminación de ciertas

---

empresas serían controladas por una nueva sociedad creada para ese fin: SIAM Internacional SA. Concretada la operación, el Director José Mori expresó “que se alegraba de la ... transferencia por considerar que se había llevado a feliz término una operación que permitirá al Grupo SIAM Di Tella tomar posiciones importantes en Uruguay, Chile, Brasil, preparando a la Cía. para el advenimiento del mercado común latinoamericano”; SIAM, *LAD*, 5, Acta 770, 15 de noviembre de 1962.

<sup>50</sup> SIAM Di Tella, *Balance General*, XXXV Ejercicio, 30 de abril de 1963, p. 2.

<sup>51</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Balance General*, XXXVII Ejercicio, 30 de abril de 1965.

<sup>52</sup> “Transformaciones. Las quince empresas se reducen a cuatro”, *Primera Plana*, II, 91, 4 de agosto de 1964, p. 55.

<sup>53</sup> La memoria de 1966 señalaba que como resultado de la venta del grupo automotor y “frente a la gran restricción financiera que sufrimos..., se resolvió completar nuestra estrategia de concentración, reuniendo a todas las empresas en una única SIAM, centralizando los aspectos jurídicos y las áreas económico-financieras, siguiendo una tendencias mundial basada en el mejor aprovechamiento de los recursos financieros y en una estructura más de acuerdo con nuestra actual dimensión productiva”. *Memoria y Balance General* correspondiente al XXXVIII Ejercicio cerrado el 30 de junio de 1966. Sin embargo, el objetivo de crear una gran empresa madre controlante era, como vimos, anterior a la venta de la división automotor.

explotaciones no rentables, la venta de paquetes accionarios de empresas subsidiarias y de bienes de uso, la reducción de los gastos generales de la empresa y la refinanciación de una parte sustancial de su abultado pasivo.

Lo más significativo de este proceso fue la venta de la planta de producción de automotores, su fábrica de piezas, su fundición y la compañía financiera a la IKA. Es evidente que toda esta reorganización jurídica, operativa y financiera terminó por eliminar las actividades en las que la empresa no había conseguido posiciones de liderazgo mientras concentraba en SIAM Di Tella Ltda. todas las que hasta ese momento habían sido desarrolladas en sus numerosas empresas subsidiarias<sup>54</sup>.

Finalmente, la consolidación jurídica de SIAM comprendió los siguientes pasos: 1) la absorción por SIAM Electrodoméstica, en virtud de ser único accionista de Assa, Siambretta, SIAF, SIAR, SIAM Siderúrgica, Talleres Brousson y Thornicroft ; 2) la absorción por SIAT, por ser único accionista, de Carma y Metalúrgica Bahía Blanca; 3) la absorción por SIAM Electrodoméstica de SIAM Electromecánica y SIAT; 4) y finalmente, SIAM Electrodoméstica fue absorbida por SIAM Di Tella Ltda.. Como resultado, a mediados de 1966 sólo se mantenían independientes las tres empresas proveedoras de la industria automotriz (Metalúrgica Mediterránea, Tem Lucas y Martín Amato y Cía; cuatro empresas de servicios (dedicadas a finanzas, publicidad, diseño industrial, seguros y servicios sociales) y las tres radicadas en el exterior<sup>55</sup>.

Hacia fines de año la reorganización se encontraba ya en su fase final y sus directivos parecían satisfechos; según ellos, SIAM poseía “una estructura clarificada, razonablemente ágil y eficiente y con tendencia al mejoramiento y saneamiento... Nuestra empresa está en definitiva muy cerca de la dimensión óptima que corresponde a las circunstancias, lo que le permitirá llegar al grado de rentabilidad que todos esperamos”<sup>56</sup>. La compañía comenzó a funcionar bajo el principio de descentralización divisional desde el punto de vista operativo, técnico, administrativo y comercial, juntamente con la centralización económica y financiera.

Desde entonces, la actividad industrial de SIAM quedó conformada por seis divisiones o agrupamientos principales en los que pueden desagregarse los dos grandes sectores, Bienes de Capital y Refrigeración y artículos domésticos, a los que había quedado reducida:

- la División SIAT, con una planta muy moderna, ubicada en Valentín Alsina, instalada para producir caños con costura de gran diámetro para oleoductos y gasoductos (cuyo único competidor, relativo, era Dálmine, luego, Siderca, del Grupo Techint, aunque ambos tendían a operar en mercados segmentados e independientes). La división dependía básicamente de los planes de inversión del sector público (YPF, Gas del Estado, etc.) que eran sus mayores demandantes, pero tenía gran flexibilidad ya que, al parecer, podía recuperar sus costos fijos y variables aún con una baja utilización de su capacidad instalada;
- la División Electromecánica, cuya planta de San Justo se encontraba entre las primeras y más importantes de América Latina. Su producción abarcaba desde equipos de tracción eléctrica para locomotoras a transformadores de electricidad, y sus compradores casi exclusivos eran reparticiones públicas y empresas estatales. La rentabilidad de este sector era fluctuante, en respuesta a una demanda no menos variable, y durante períodos prolongados operaba en una proporción reducida de su capacidad;

---

<sup>54</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance General*. Ejercicio 1966/67. El proceso fue aprobado por la Inspección General de Justicia recién en febrero de 1969

<sup>55</sup> Registro de Contratos Públicos n°. 349, Incorporación y Absorción de varias empresas por SIAM Di Tella Ltda., escritura n°. 975, 23 de mayo de 1969; en ACER.

<sup>56</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance General* correspondiente al XXXVIII Ejercicio cerrado el 30 de junio de 1966.

- La División Provisión a la Industria Automotriz, integrada por Metalúrgica Mediterránea SA, cuya planta estaba instalada en Pajas Blancas en la Ciudad de Córdoba que producía pistones para automóviles, camiones y tractores. Esta división, heredera en parte del proyecto de fabricar automóviles, controlaba las inversiones de capital, minoritarias, en Tem-Lucas SA y Martín Amato dedicadas a la producción de autopartes, que fueron liquidadas en 1967.
- la División Electrodoméstica era la unidad más antigua de la empresa y la que más sufría la competencia de las empresas extranjeras y de pequeñas nacionales puesto que su presencia se había reducido a 20 a 40 % del mercado, según los rubros. Aún así, su dimensión continuaba siendo significativa puesto que participaba con cerca del 45% del total de la facturación del grupo. Esta división tenía graves problemas productivos, comerciales y administrativos. Su organización industrial era muy compleja y muy poco eficiente por la dispersión de plantas mal diseñadas que operaban con equipos sobredimensionados e inconvenientes. Para superar esos problemas, se había encarado la concentración en la planta de Avellaneda de las actividades realizadas en Brousson y en Villa Diamante buscando generar ventajas frente a competidores gracias a economías de escala y mejoras tecnológicas. Asimismo, se lanzaron nuevos productos (televisores) y modelos (heladeras, lavarropas, acondicionadores de aire, etc.), además de encarar nuevas formas comerciales (apertura de los Centros de Confort Siam) con el fin de adecuar las ventas a las modificaciones en el consumo<sup>57</sup>.
- la División Bahía Blanca (con planta industrial cerca de esa localidad del sur de la provincia de Buenos Aires) dedicada a la fabricación de máquinas de panadería, surtidores de nafta y máquinas automáticas para envolturas. Las actividades de ésta división se concentrarían a partir de 1967 en la planta de Avellaneda de la División Electrodoméstica; y
- la División Internacional, que controlaba a las empresas subsidiarias ubicadas en Brasil, Chile y Uruguay, y se encargaba de las operaciones de exportación a los países de la región en el marco de la ALALC.

Las unidades SIAT y Electromecánica eran rentables en la medida que contaran con la demanda estatal; es decir que casi el 50 % de la facturación de SIAM dependía de las políticas de compras de media docena de grandes empresas del Estado<sup>58</sup>. El resto del grupo presentaba mayores relaciones con el mercado de consumo de bienes durables, como la División Electrodoméstica que continuaba con problemas económicos y financieros apreciables que exigían avanzar aún más en el proceso de racionalización. Uno de los aspectos más curiosos, y decisivos, de esos problemas radicaba en el elevado nivel de incobrables de esta división que estaba vinculado a la propia lógica organizativa del área comercial; el sistema de ventas generaba un problema financiero adicional a la operatoria de la empresa que no se resolvía pese a su importancia<sup>59</sup>. Una respuesta consistió en la creación de Inverco, compañía

---

<sup>57</sup> Hacia 1964 las investigaciones de mercado indicaban que los productos tradicionales de SIAM (heladeras, lavarropas, etc.) participaban en una proporción cada vez menor del gasto total en artículos para el hogar (pasaron del 75 % en 1957 a 40 % en 1964). Esta disminución se debía al aumento constante de la demanda de nuevos bienes como televisores y artículos electrónicos. De allí que la firma encarara los cambios enunciados arriba, vendiendo primero con diseño y marca propia productos que fabricaban terceros, como en el caso de televisores.

<sup>58</sup> Puede afirmarse que prácticamente era el Estado, a partir de sus compras, quien fijaba la tasa de ganancia de estas secciones de la empresa.

<sup>59</sup> Llama poderosamente la atención el consenso que existe entre ex funcionarios y directivos de SIAM acerca de las fallas del sistema de cobro. En particular se ha criticado que el sistema de ventas incluía una parte muy pequeña al contado de modo que el grueso de la venta se debía financiar. Al mismo tiempo, la organización de la empresa permitía que los corredores cobraran su comisión en el momento de la venta, por lo que en el mejor de los casos se desinteresaban de la capacidad futura de pago del comprador. Como ejemplo veáse "Entrevista a Carlos Browne", ex -director económico-financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

financiera vinculada a Electrodoméstica, que llegó a tener un rol apreciable en la captación de ahorro local que se destinaba, a su vez, a financiar ventas<sup>60</sup>.

Pese a todos esos inconvenientes, las perspectivas de mediados de la década del sesenta para los años 1966-1967 parecían favorables y la empresa calculaba lograr un incremento de 140 % en su producción. SIAT se había asegurado la adjudicación del poliducto Mendoza-Buenos Aires y las obras del oleoducto Cabo San Antonio-La Plata; existía, además, la posibilidad de fabricar los caños para el gasoducto a Santa Fe y los que unieran Neuquén con Bahía Blanca y Mendoza y San Juan. Por su parte Electromecánica tenía órdenes en marcha para fabricar partes de tracción eléctrica de 223 locomotoras para Ferrocarriles Argentinos<sup>61</sup>.

### ***La “revolución organizativa” y los problemas de propiedad y control***

La estructura de dirección de la empresa había sufrido importantes modificaciones; los cambios eran consecuencia, por un lado, del notable incremento que tuvieron las actividades durante los años cincuenta y, por otro, de las propias dificultades operativas que la expansión generaba. En efecto, el destacable gigantismo de la firma se había intentado solucionar inicialmente (aún en vida del fundador) con la formación de un sólo y poderoso Consejo integrado por hombres de confianza. Luego, la descentralización provocada por el incremento de establecimientos y la diversidad de productos condujo a la creación de Consejos por planta; se observa que estos últimos siguieron vinculados al órgano superior y no anularon plenamente las relaciones interpersonales características de la etapa anterior<sup>62</sup>. A la cabeza de cada uno de los grupos productivos (Bienes de Capital, Refrigeración y, en su momento, Automotores) se encontraban Directores Delegados, que eran supervisados por un Director Delegado Económico-Financiero, todos ellos bajo la conducción del Consejo de Administración.

En los primeros años sesenta, el control de la firma era ejercido por la troika organizada para suceder al fundador que reflejaba los problemas de gestión que surgieron. Haroldo Clutterbuck, un antiguo secretario de Di Tella que había entrado a trabajar con éste por su manejo del idioma inglés y que había ganado su confianza personal, quedó encargado del área comercial y administrativa. Antonio Sudiero, un ingeniero italiano, quedó como Jefe de Fábrica; según Di Tella (1993) Sudiero “no creía en la administración moderna y llevaba todos los datos en su famosa ‘libretita negra’ de la que solo se desprendía para dormir”. El tercero era Torcuato Sozio, sobrino de Di Tella, que era abogado y se había desempeñado como secretario privado del fundador, aunque en el momento de la muerte de éste en 1948, tenía sólo 31 años de edad; en consecuencia, “se vio de golpe prácticamente jefe de la familia, y como representante de ésta en la “troika”, con una posición, de hecho aunque no formal, más fuerte que las de Clutterbuck y Sudiero, mucho mayores en edad y con más experiencia que él. Esto no podía menos que generar tensiones para el futuro”<sup>63</sup>.

Leonardo Anidjar, quien se había desempeñado como subgerente financiero de SIAM, asumió más tarde una visión muy crítica sobre la organización de la empresa. Este ex-funcionario destacó que “todos se referían en la empresa a una supuesta libreta negra que tenía uno de los ingenieros del más alto nivel y esa libreta negra parece que era, en sistema de costos e información, la verdad de la empresa. Nadie pensaba que era necesario tener un sistema de

---

<sup>60</sup> El sistema era el siguiente: los pequeños ahorristas dejaban sus ahorros en Inverco y la compañía les daba un pagaré firmado por SIAM; a su vez SIAM le daba a Inverco prendas sobre bienes vendidos como garantía.

<sup>61</sup> “Para salvar un imperio”, *Primera Plana*, 9 de agosto de 1966, p. 58.

<sup>62</sup> Cochran y Reina (1965), p. 239-240. Este hecho reforzaría la idea de que la conducción se orientó más a comprender oportunidades de negocios que a gestionar los factores productivos, ya que esto último suele afirmarse en una estructura organizativa en la que se crean y definen responsabilidades en cada cargo de acuerdo a una delegación de autoridad estrictamente especificada.

<sup>63</sup> Di Tella (1993), p. 157 y 159.

información integrado, analítico sobre lo que pasaba en cada uno de los sectores porque, en definitiva a través de esa libreta negra, la dirección creía saber todo lo que pasaba. Este era un sistema medieval de administración de empresas para una empresa que había crecido enormemente y para una economía que en ese momento era totalmente diferente a la existente en la época de fundación de la empresa”<sup>64</sup>.

Clutterbuck y Sozio habían sido los principales responsables de la gran expansión de la firma en la que los hijos del fundador tenían una posición menor, tanto por su edad en esos momentos como por su desinterés por las tareas de administración y gestión. Torcuato (h) recuerda siempre el enojo de su padre cuando le dijo que no quería desempeñarse en la empresa, mientras que Guido, el hijo menor, se había incorporado a la dirección en 1958, diez años después de la muerte de su padre, actuando inicialmente como secretario del Consejo con el fin de “tomar experiencia”. Los dos hermanos optaron por organizar la Fundación y el Instituto Di Tella, a los que dotaron de una parte de las acciones de la empresa como medio de financiar sus actividades que cubrieron áreas artísticas e intelectuales. Estas instituciones tuvieron un papel muy importante en el medio local, y mantuvieron el apellido Di Tella en la memoria de la sociedad (hasta hoy, en que una de ellas se convirtió en Universidad); esas actividades eran ajenas a la gestión de la empresa fabril, aunque ocuparon la atención preferente de los herederos hasta quedar en el origen de diversos conflictos a mediados de la década del sesenta, cuando sus proyectos de vanguardia en el ambiente artístico generaron el rechazo de los funcionarios del gobierno del general Onganía que estaban atados a una visión tradicional de la sociedad<sup>65</sup>.

En diversas posiciones de segundo nivel en la estructura organizativa se ubicaba un gran número de familiares más o menos directos del fundador<sup>66</sup>. En 1961 Sozio fue nombrado Director Gerente asumiendo el liderazgo y la responsabilidad ejecutiva en la organización (mientras Clutterbuck quedó como Presidente del Directorio), momento en que se decidió avanzar en una reorganización de la gestión que siguiera los lineamientos al respecto consagrados en los Estados Unidos, y que fue paralela a los cambios jurídicos y organizativos mencionados más arriba.

La necesidad de esos cambios era evidente. Por un lado los requisitos tecnológicos y operativos demandaban una dirección especializada, y por otro, el grupo dirigente advirtió que era necesaria una reestructuración para superar la mala situación económica-financiera. La firma encaró el diseño de una estructura organizativa divisional que agilizará los sistemas contables, de control de stock y de planeamiento y control de la producción, mientras se incorporaba un grupo apreciable de personal capacitado, a quienes los antiguos funcionarios llamaban, con cierto recelo, “los tecnócratas”. Para esa tarea se contrataron los servicios del International Executive Service Corp., una entidad con experiencia directa en la conducción de las empresas más importantes de los Estados Unidos, de modo que a partir de 1962 el Directorio comenzó a contar con el apoyo de un “Staff” de especialistas<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> “Entrevista a Leonardo Anidjar”, en AHOITDT.

<sup>65</sup> Sobre la importancia del Instituto en el plano de la difusión de ideas económicas véase Neigburg y Plotkin (2004).

<sup>66</sup> Inicialmente la presidencia de la firma quedó formalmente a cargo de la viuda de Di Tella, María Robiola que, en 1961 renunció a su cargo. Entonces quedó como presidente Haroldo Clutterbuck, Torcuato Sozio como director gerente y Antonio Sudiero como director ejecutivo, mientras que el resto del directorio se completó con Guido Di Tella, José Negri, William Knox (de Westinghouse) y Mario Robiola.

<sup>67</sup> La organización Staff de apoyo al Directorio fue integrada originalmente por cuatro miembros: Javier Gamboa (en el área financiera y control económico presupuestario), Juan Fernández Villegas (en comercialización), Hugo Casadellá (en abastecimiento) y Ricardo Zinn (en organización). También se creó un Staff en la parte técnica-industrial aunque éste nunca llegó a funcionar plenamente y una Dirección General Económico Financiera a cargo de Ricardo Zinn que centralizaba el contralor financiero y contable de la empresa.

La introducción de un Staff calificado trajo aparejados nuevos problemas de funcionamiento, que surgían básicamente en los aspectos de organización y conducción<sup>68</sup>. Estos problemas son bien conocidos en la historia de las grandes empresas y plantean un desafío que debe ser atendido en toda su magnitud. Como afirmó Fernández Villegas, “el hecho de entrar cuatro hombres a gozar de la confianza de una dirección, que era todavía paternalista, produjo muchos resquemores en toda la estructura de muchos años de viejos funcionarios de SIAM que habían gozado de la confianza de esa dirección”<sup>69</sup>.

La posición del grupo Staff era difusa porque combinaba funciones de asesoramiento a la dirección con actividades ejecutivas, puesto que también tenía que controlar e introducir técnicas en la parte operativa. En un balance posterior Zinn señaló que “los Staff nunca son mejores que la conducción que tienen y conducir una organización Staff muy potente con una organización de línea muy acostumbrada a no tener una organización Staff, es un problema muy complicado”<sup>70</sup>.

Los fuertes conflictos entre Staff y línea terminaron en 1964 con la transformación en línea del Staff, una decisión tomada por Guido Di Tella que comenzaba a asumir un rol más definido en la conducción de la empresa. En esencia, el núcleo de la “Operación Nitidez” consistía en asignar a los hombres supuestamente más capaces mayores responsabilidades a nivel operativo, medida que terminó por deteriorar las relaciones entre los “nuevos” y “viejos”, además de sobredimensionar las gerencias, dando origen a una verdadera “gerentocracia”<sup>71</sup>. Un ex-miembro de ese Staff señaló que “Di Tella era un hombre inmaduro para esa empresa ... al asumir la dirección sin personalidad definida suficiente, cae en la ambigüedad; ...viéndose obligado a tomar decisiones diarias para las que no tiene tiempo de hacer nuevos estudios ni investigaciones, no tiene tampoco la adecuada formación como para que esas decisiones sean adoptadas por lo menos, con el buen sentido de un hombre con experiencia empresaria. Personalmente, se encuentra rodeado por una fauna de gerentes, directores, staff, y demás, cada uno de lo cuales le viene con su consejo personal para ganar méritos y escucha las más diversas opiniones, con lo cual su panorama no mejora; toma medidas... pero empieza poco a poco a inclinarse hacia la tecnocracia”. En esa circunstancia, “empieza a producirse el típico problema... de las empresas cuando se producen cambios sustanciales en la conducción: hay un momento en que no hay nada, desaparece lo viejo que, malo o bueno servía, mientras que todavía no está instalado lo nuevo”<sup>72</sup>.

La idea de lograr una “síntesis” que combinara los modernos sistemas que aplicaban las grandes empresas americanas con la tradición de las relaciones personales característica de la empresa familiar terminaría en una formulación híbrida que, a su vez, poco aportaría a la eficiencia de la firma mientras multiplicaba las tensiones internas. Curiosamente, esa fórmula parecía aceptable para la conducción que no parecía dispuesta a avanzar más hacia el “modelo americano de gestión”; el propio Guido Di Tella, que era Director Ejecutivo de la empresa en 1966, decía que la síntesis alcanzada consistía en “una actitud que supera la etapa de dirección tecnocrática y científica de los negocios, que por nuestra diferente cultura, tradición y estadio de desarrollo, no rinde en la Argentina como en Europa y los Estados Unidos”<sup>73</sup>. En rigor, resultaba difícil llegar a una organización moderna, característica de la gran empresa norteamericana sin el retiro de los antiguos directivos de la gestión cotidiana, aunque esa

---

<sup>68</sup> Véase al respecto las consideraciones de Zinn, en “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>69</sup> “Entrevista a Juan Fernández Villegas”, mayo de 1973, en AHOITDT.

<sup>70</sup> “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITD. Las mismas observaciones se encuentran en “Entrevista a Juan Fernández Villegas”, mayo de 1973, en AHOITDT.

<sup>71</sup> “Entrevista a Juan Fernández Villegas”, mayo de 1973, en AHOITDT.

<sup>72</sup> “Entrevista a Juan Fernández Villegas”, mayo de 1973, en AHOITDT.

<sup>73</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance General* correspondiente al XXXVIII Ejercicio cerrado el 30 de junio de 1966.

tendencia fuera una novedad en el país, en un panorama dominado por grandes empresas bajo control familiar y donde recién entraban las filiales de empresas norteamericanas con sus criterios de “management”. La familia Di Tella, en su sentido más amplio, seguía involucrada en la dirección y actividad de la firma y mantenía el control mayoritario de las acciones que aseguraba esa posición. En esas condiciones, la nueva “tecnocracia” no podía atender efectivamente las demandas técnicas que requería la empresa puesto que tampoco se afirmaba decididamente en su dirección (aunque quedan dudas respecto a la capacidad de los expertos seleccionados para esas tareas puesto que ella no se pudo verificar en la práctica). Por su parte, el grupo de accionistas que controlaba la firma tampoco pudo transformarse en rentista, que se limitaba a percibir un dividendo, como ocurrió con la mayoría de las grandes empresas de Estados Unidos a comienzos del siglo XX y como estaba ocurriendo, en ciernes, en SIAM, con la transferencia de una parte de las acciones de esa sociedad anónima a la Fundación<sup>74</sup>.

Los problemas internos, las dudas, marchas y contramarchas en la definición de medidas y estrategias agravaban sus efectos, naturalmente, en las condiciones críticas en términos de rentabilidad que atravesaba la empresa. El proceso de consolidar la expansión productiva (en cierta forma ya lograda a través de la integración vertical y la diversificación) sólo sería exitoso en la medida en que fuera acompañada por transformaciones en la estructura y diseño de la organización<sup>75</sup>. La pretendida “síntesis” lograda en SIAM, que no contemplaba modificaciones en el sistema de propiedad ni se extendía a los aspectos del control, no alcanzaba a superar los problemas de la empresa. La revisión de la escasa literatura disponible sobre esos cambios al interior de SIAM sugiere como probable que aquella “revolución organizativa” haya llegado demasiado tarde y fuera demasiado acotada en sus objetivos, en un momento en que la crisis financiera y la forma de una nueva inserción en el mercado de sus bienes dominaba ya en forma plena el escenario y las principales preocupaciones empresariales.

La visión cuatro décadas después debe tener en cuenta el momento real del análisis. SIAM fue en la práctica la única gran empresa argentina que encaró la adecuación de sus métodos de funcionamiento a los requisitos más o menos objetivos de la tecnoestructura y ensayó ese cambio en la década del sesenta en un contexto de formas tradicionales de gestión en el universo local. Es cierto que no llegó a resolverlo y quedó empantanada a mitad de camino en ese proceso, pero su experiencia no se agota en la empresa en sí mismo; no está de más concluir que resulta probable que su fracaso haya inhibido las intenciones reorganizativas (si las hubo) de otras grandes empresas nacionales, y contribuyó así, más allá de sus deseos, a postergar un cambio que explica el pobre desempeño de ese conjunto en los años siguientes<sup>76</sup>. La experiencia de Estados Unidos, en cambio, señala que el éxito de las primeras alentó (a veces, de modo compulsivo, a las demás), mientras que el caso argentino sugiere un resultado diferente con consecuencias negativas, aunque todavía no se pueda convertir esta descripción en una teoría general.

---

<sup>74</sup> La mejor historia de esa transformación está en el libro pionero de Alfred Chandler (1977), aunque han aparecido numerosos estudios posteriores que confirman el valor de aquel análisis.

<sup>75</sup> Desde una perspectiva “chandleriana”, para beneficiarse plenamente de las inversiones productivas suficientemente grandes para explotar potenciales economías tecnológicas de escala o diversificación, los empresarios debían invertir también en dirección; esto es en la tarea de reclutar y entrenar directivos con el fin de controlar y coordinar la producción y demás actividades empresariales, incluyendo la planificación de las actividades futuras. Esa es la tarea que, en pos de transformarse en una “empresa industrial moderna”, parece haber encarado parcialmente SIAM por estos años.

<sup>76</sup> Sobre este tema véase Schvarzer (1980), p. 34 y (1998), p. 191 y ss. Conviene agregar que uno de los pocos casos exitosos de gestión tecnocrática local, bajo el control de una familia, es el de Techint, que todavía no era tan grande en aquella época pero fue marcando rumbos en el período siguiente.

### *Los problemas financieros: un lastre tan persistente como condicionante*

La solución al problema más conflictivo, el financiero, pasaba por la unificación de los pasivos como paso previo para consolidar y renegociar las deudas, una tarea que condicionaba todo el proceso racionalizador y la evolución económica y productiva de la empresa. Clutterbuck explicaba diáfanoamente hasta qué punto el conjunto de las actividades de la empresa sufría el impacto de esos problemas financieros en pocas frases: los “costos del dinero sólo expresan una parte del problema que se presenta cuando hay un déficit financiero... Pero cuando el costo marginal está reflejado por las innumerables decisiones antieconómicas que el industrial está obligado a tomar cuando la tesorería está desequilibrada, ese es un gran costo adicional; se debe comprar a un proveedor más caro porque concede más crédito; se debe dejar mercadería en aduana pagando almacenaje, gastos y hasta multas porque no se pueden abonar los derechos, esto nos ha pasado muchas veces; se dejan de entregar productos con amplio margen de ganancia porque falta dinero para poder terminarlos o para poder financiar su venta; se soportan huelgas y trabajos a desgano por no poder pagar jornales y sueldos con puntualidad; centenares de casos de este tipo causaron repetidas pérdidas de decenas de millones que llevaban el costo del dinero faltante a cifras fabulosas, a porcentajes del 100 % y excepcionalmente hasta casi el infinito, porque usted no puede calcular cuánto es el interés de una decisión tomada porque le falta dinero; estos intereses no se pueden contabilizar y no figuran en ninguna planilla por muy reales que sean; son las enormes pérdidas invisibles e intangibles de un paralizante desequilibrio financiero”<sup>77</sup>.

Este proceso de refinanciación de deudas fue prolongado y complejo. Como se señaló, a partir de fines de los años cincuenta, la empresa había obtenido numerosos créditos en el exterior con el fin de solventar todo tipo de gastos, incluidos los de evolución y financiamiento de ventas o de importaciones de insumos y maquinarias. Las políticas restrictivas del crédito aplicadas entre 1960 y 1963 obligaron a la firma a recurrir en mayor proporción aún a los bancos del exterior para obtener fondos<sup>78</sup>. A partir de 1962, las refinanciaciones de esos créditos se tornaron constantes y consumían la mayor parte de las deliberaciones, y preocupaciones, del directorio. La idea dominante consistía en transferir las obligaciones tomadas por las subsidiarias a la compañía madre (que las había garantizado) y contar con el aval de instituciones oficiales, particularmente del BIRA, para refinanciarlas. Por ejemplo, con este sistema, en octubre de 1962 SIAM asumió y refinanció a dos años las deudas con Innocenti SA contraídas por Siambretta, Siam Uruguay, EMMSA y Siam Chile, todas avaladas inicialmente por SIAM Di Tella Ltda. Una operación similar se realizó, a pedido del acreedor, con el Grace National Bank.

Ese año, las gestiones destinadas a obtener financiación en el exterior por parte de Clutterbuck y Di Tella (llevadas a cabo especialmente en Londres) tuvieron como conclusión que resultaba necesario capitalizar sustancialmente a la empresa y adecuar así su estructura patrimonial a la realidad que le correspondía por la magnitud de sus inversiones. Como se señaló anteriormente, la emisión de acciones por más de 100 M \$ resultó suscrita totalmente en un ámbito de súbito auge de los valores y transacciones bursátiles. Esta capitalización,

---

<sup>77</sup> “Entrevista a (Haroldo) Guido Clutterbuck”, enero de 1973, en AHOITDT.

<sup>78</sup> Como ejemplo se señalan las siguientes operaciones: en 1961, préstamos a corto plazo del Chase Manhattan Bank (250.000 U\$) y del Credit Suisse de Zurich (800.000 U\$), en 1962 del American Union Transport (50.000 U\$) y del Eximbank (500.000 U\$) y en 1963 del American Union Transport (120.000 U\$), todos avalados por el Banco Industrial y en su mayor parte refinanciados a su vencimiento. En 1962 el Banco de Londres concedió un crédito con hipoteca por algo más de 2 M U\$ a El Boquerón SA y Luján SA, estancias controladas por la familia Di Tella, con garantía de SIAM. Estas empresas transfirieron el crédito a SIAM Di Tella Ltda. Inverco, compañía financiera asociada, obtuvo también en 1961 préstamos del Bank of America y de The Deltec Corp. por más de 2 M U\$ con garantía de SIAM y cuyo destino era financiar operaciones de ventas a plazo.

parte de la cual fue suscrita por la familia Di Tella, para mantener su mayoría permitió adquirir las acciones de las empresas del exterior como parte del proceso de reestructuración señalado.

A mediados de 1963 SIAM se hallaba negociando una consolidación de deudas en el exterior con bancos y firmas norteamericanas e inglesas y tenía pendiente la liquidación de deudas con acreedores alemanes<sup>79</sup>. Asimismo, negoció un plan de pagos con el Banco de la Nación que unificaba obligaciones e incluía numerosos créditos en moneda extranjera avalados por esa entidad (algunos vencidos). Por el convenio, los préstamos se convertían a moneda nacional (por un monto de más de 5 M \$) y se garantizaban con facturas de organismos estatales, caución de acciones y pagarés y con prenda fija sobre maquinarias y equipos de distintas plantas. También el Banco de Londres convino en convertir el crédito de 2 M U\$S, reducido a 1,2 M U\$S a moneda nacional (unos 1,7 M \$) y garantizar su cobro en la filial local. Estas operaciones no resolvían las dificultades financieras pero, al menos, las atenuaban<sup>80</sup>.

El problema financiero se agudizaba con la reestructuración que se estaba llevando a cabo, toda vez que se había dividido la organización en grupos operativos independientes al mismo tiempo que se creaba una dirección económico-financiera centralizada. Muchas de las obligaciones asumidas por SIAM Di Tella Ltda no podían ser transferidas en forma inmediata a las empresas asociadas, tanto por razones jurídicas como operativas. Durante un tiempo prolongado, el holding, SIAM Di Tella Ltda. asumió los pasivos de las anteriores empresas aunque no manejaba recursos, situación que generaba un fuerte puja entre la dirección central y las divisiones por el control financiero cuando se debía atender los importantes pasivos del grupo. El proceso se complicaba a medida que la capacidad de endeudarse y obtener refinanciaciones se centraba en las unidades operativas y no en la central<sup>81</sup>.

La situación financiera de la empresa era más que precaria ya desde mediados de la década del sesenta. La empresa no estaba en cesación de pagos, pero, según un funcionario, “tenía muy serias dificultades financieras y no podía hacer frente a la totalidad de sus pasivos. La producción y ventas no generaban ingresos necesarios como para cumplir con los compromisos; por lo tanto la actitud general era la de continuar en un endeudamiento creciente mientras el nivel de actividad de la empresa se encontraba fuertemente afectado”<sup>82</sup>. Esas condiciones otorgaron un papel cada vez más importante en el sostén financiero de SIAM a su controlada, Inverco. Esta filial fue pasando, así, de financiar las ventas de bienes electrodomésticos a cubrir cada vez más las pérdidas de todo el grupo; ese cambio de orientación implicó que las prendas de aquellos bienes fueran cada vez menos significativas en el total de garantías de esa firma, mientras crecía la posesión de acciones de su controlante. Esta “bicicleta” parecía mantenerse en equilibrio mientras Inverco captaba nuevos ahorros en el mercado, dado que esos fondos permitían cubrir parcialmente los déficits operativos y el

---

<sup>79</sup> *Economic Survey*, 2 de julio de 1963, p. 443

<sup>80</sup> De hecho el pasivo en moneda extranjera se había reducido a 7 M U\$S a mediados de 1964. Poco después SIAM refinanció las deudas con el Eximbank y obtuvo un aval del BIRA, más tarde nuevamente reprogramado, por 1 M U\$S para el pago de un préstamo obtenido del Grace National Bank of New York por 1,5 M U\$S destinado a refinanciar deudas que tenía en el exterior por importación de maquinarias. El BIRA tomó a su cargo la diferencia de 500.000 U\$S y le concedió a la firma un plan de pago, BIRA, *LAD*, 210, octubre de 1965, fs. 3.283-3.284. Es interesante señalar que Haroldo Clutterbuck se quejaba de que el BIRA no había cumplido con su compromiso (de palabra) de aportar una suma similar a la obtenida en el exterior para financiar las inversiones en Electromecánica y destacaba que ello había sido una de las causas principales de la caída posterior de SIAM “Entrevista a (Haroldo) Guido Clutterbuck”, enero de 1973, en AHOITDT.

<sup>81</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance*, 1965.

<sup>82</sup> “Entrevista a Leonardo Anidjar”, Subgerente Financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

pago de los viejos compromisos de SIAM. Esta sería la razón por la que Guido Di Tella llamaba a ésta compañía financiera el “opio de los pueblos”<sup>83</sup>

El balance general cerrado a mediados de 1965 mostraba una situación patrimonial muy precaria; su capital era notoriamente insuficiente frente al monto de su pasivo y su activo realizable no cubría adecuadamente sus exigibilidades de corto plazo<sup>84</sup>. Ese estado financiero era insostenible. Para lograr la consolidación del pasivo resultaba central un nuevo aporte de capital; fue así que los accionistas mayoritarios, los directivos de la empresa y Westinghouse comprometieron en 1966 12,5 M \$ (además de los patrimonios de los primeros) para garantizar deudas. Asimismo, se negoció con catorce entidades con el fin de consolidar a largo plazo obligaciones existentes por 107,6 M \$<sup>85</sup>. La empresa llegó a solicitar la convocatoria de acreedores, pero días después el juez en lo Comercial la dio por desistida con el argumento de que SIAM no había presentado el balance correspondiente. Al parecer la mejor estrategia para aventar la crisis de la empresa estaba en plena discusión<sup>86</sup>.

Las soluciones a los problemas financieros no eran sencillas; las condiciones del mercado de capitales no permitía colocar nuevas acciones ni parecía posible incorporar nuevos socios, de manera que las alternativas se reducían a obtener nuevos préstamos, refinanciar los anteriores y/o vender empresas y bienes marginales, que no tenían posibilidades certeras de rentabilidad. El avance de las negociaciones tendientes a consolidar el pasivo de la firma era muy lento y afectaba su recuperación económica. SIAM consiguió un redescuento renovable por parte del BIRA y renegoció deudas por suministro de piezas con British Motors y Balfour & William. Además, como señalamos, continuó con la liquidación de inversiones en firmas donde no tenía el control mayoritario (por ejemplo, la venta en 7 M \$ de las tenencias en Tem Lucas y Martín Amato y Cía., vinculadas a la provisión automotriz) y procedió a la venta de las plantas, ya sin uso, de Siambretta y Brousson con el fin de saldar pasivos.

Este proceso de desinversión era bastante acelerado pero resultaba insuficiente, situación que no lograba compensarse con la reorganización funcional y de los mecanismos de gestión en marcha<sup>87</sup>. Como afirmó un alto funcionario, “en SIAM era notable la falta de decisión para cerrar una empresa. No se podía aceptar la realidad”<sup>88</sup>. En particular, se discutía el cierre de

---

<sup>83</sup> “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT. Zinn sostiene que “si no fuera por Inverco a Siam le hubiera llegado la hora de la verdad mucho antes. Según él, Di Tella llamaba a Inverco “el opio de los pueblos” porque “cuando había algún problema uno podía colocar más papeles de Siam y era una especie de cadena que ayudaba a financiar los períodos críticos”.

<sup>84</sup> Un informe sobre el grupo, citado por la revista *Economic Survey*, señalaba que a fines de 1965 el patrimonio neto de SIAM ascendía a 63,4 M \$ en tanto que las deudas exigibles a corto y mediano plazo sumaban 157,8 M \$. Esas deudas se distribuían del siguiente modo: acreedores internos 86,8 M \$ y acreedores externos 71 M \$ (el principal era el Eximbank). Los acreedores internos se dividían en privados 10 M) y oficiales (76,8 M); éstos últimos se subdividían a su vez en bancos públicos (20 M), principalmente el Banco Industrial, el Banco Nación el Provincia de Buenos Aires e Instituciones nacionales (DGI, Aduana, cajas de previsión, por 56,8 M). *Economic Survey*, 26 de julio de 1966, pp. 646-647. Es decir que en esos momentos, las deudas al fisco eran semejantes al patrimonio neto y mayores a un tercio del pasivo total.

<sup>85</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance General*. Ejercicio 1966/67. Según una publicación, algunos hombres de la empresa “probaron su fe” en la nueva etapa vendiendo bienes personales cuyo valor, del orden de 8 M \$, aportaron para el pago de deudas. “Para Salvar un imperio”, *Primera Plana*, 9 de agosto de 1966, p. 57.

<sup>86</sup> “SIAM: base U\$S 96 millones”, *La Nación*, 18 de agosto de 1979.

<sup>87</sup> Juan Fernández Villegas que se desempeñó como *Staff* en SIAM señaló que “el principal problema que afronta(ba) Siam en el 62/63 –y de ahí viene la urgencia de crear un staff- es que de pronto se da cuenta que está tocando fondo y quiere buscar recursos sin encontrarlos; entonces opta por introducir talento adicional para ver cómo se puede salir de esa situación. ... En ese momento la empresa no tenía más que una alternativa...: retroceder”. “Entrevista a Juan Fernández Villegas, mayo de 1973, en AHOITDT.

<sup>88</sup> Según este funcionario, en SIAM había “delirios de grandeza”, y para ejemplificarlo señalaba: “yo recuerdo que al poco tiempo de estar Guido me habló de cuando creábamos un Banco. Yo le dije que estaba loco, meses hemos tardado para llegar a la conclusión de cerrar Siambretta (en 1966 se vendieron los activos de la fábrica de

Electrodoméstica, una planta emblemática desde el punto de vista de la tradición de la empresa, pero a la vez de difícil revitalización. Fernández Villegas, encargado de realizar un estudio sobre Electrodoméstica, hacia 1964 le comentó a Torcuato Sozio que “lo mejor que podía ocurrir era que le pusieran una bomba para que desapareciera y poder empezar todo de nuevo, porque era una fábrica obsoleta, que había ido creciendo de a pedazos y se le habían ido agregando cosas, y había terminado por ser un enorme mamotreto totalmente fuera de control, en un edificio enorme en donde todas las secciones estaban escondidas, había que caminar kilómetros dentro de la fábrica para llegar a un sector determinado, los productos subían y bajaban”<sup>89</sup>.

Esa visión casi apocalíptica de la planta más antigua de la empresa no era motivo suficiente para cerrarla puesto que, desde el punto de vista financiero la decisión era prácticamente imposible; SIAM no disponía del dinero necesario para enfrentar los costos de ese cierre dado que se produciría un período de menor generación de medios de pago que imposibilitaba afrontar los compromisos por pérdidas anteriores. Como afirmó Zinn: “financieramente era más posible seguir acumulando pérdidas de cierto nivel y encontrar arbitrios financieros para resolverlas que parar una planta”<sup>90</sup>. El problema no se limitaba a esos aspectos por que el cierre potencial de Electrodoméstica implicaba cargar al holding con los compromisos asumidos por Inverco ante numerosos ahorristas que estaban respaldados por las ventas de dicha división.

En 1966 directivos de SIAM llegaron a la conclusión que la mejor y quizás la única solución era la refinanciación conjunta de todas las deudas; a esto se llamó “Operación Piloto”<sup>91</sup>. La operación estaba condicionada por el desorden administrativo de SIAM que afectaba claramente a la gestión financiera; ese problema, al parecer, era descomunal: “no se sabía que empresa... debía a que acreedor, todas estaban vinculadas con avales. Es decir, (se habían realizado) todas las herejías financieras que se hacen cuando uno dispone de varias empresas”<sup>92</sup>. Esta situación no hacía más que incrementar la desconfianza de parte de los acreedores.

SIAM realizó una propuesta a más de quince entidades para lograr refinanciar y consolidar sus deudas por 81,5 M \$ (unos 34 M U\$S) a veinte años de plazo; pero los acreedores externos a quienes se les debía más de 14 M U\$S (principalmente el Eximbank, Westinghouse, Bank of América, Ferrostaal, Innocenti) sólo se habrían mostrado dispuestos a acordar un programa de consolidación con un plazo máximo de diez años y sobre la base de que se le otorgaran avales de pago por parte del BIRA<sup>93</sup>. Un año después se habían logrado acuerdos por casi 40 M \$ a seis años con tres de gracia además de colocar debentures a doce años de plazo por 22 M \$ suscritos por la Caja de Comercio y la Caja de Industria. La empresa también se había acogido a una moratoria fiscal. El cumplimiento de estos acuerdos estaban fuertemente condicionados a que SIAT y Electromecánica tuvieran órdenes de compra por parte del Estado.

Si bien los directivos de SIAM confiaban en la “terminación exitosa” de las negociaciones, la situación financiera no dejaba de ser crítica y las negociaciones de las deudas con el Estado

---

motocicletas), tenía un complejo de que no se podía ser chico”. “Entrevista a Carlos Browne”, Director económico-financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT, entre paréntesis aclaración de los autores.

<sup>89</sup> “Entrevista a Juan Fernández Villegas”, mayo de 1973, en AHOITDT.

<sup>90</sup> “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>91</sup> “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>92</sup> “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>93</sup> Las deudas con el Banco de Londres, al igual que algunas obligaciones mantenidas con el Banco Nación se pagaron en 1966 y 1967 con la venta de campos de sociedades presentados como garantía (Nuevo Bichadero, Estancias 25 de mayo, Blanca Manca SA y Santa Cándida).

seguían siendo por lo menos complejas. Los acreedores actuaban muchas veces en forma independiente y “cuidaban” celosamente su caja. El problema impositivo de SIAM era quizás el que mayor dificultad presentaba.

Las deudas con la DGI (por impuestos a los réditos y a las ventas, principalmente) se habían originado en 1960 pero proyectaron sus efectos durante al menos una década. Su origen no es preciso pero las respuestas tenían cierto contenido perverso; como afirmó un funcionario estatal, la empresa “no operó, desde el punto de vista del respeto hacia las leyes, como debería haber operado una tremenda y gran empresa de ese nivel; le faltó calidad empresaria, entró en pequeñas cositas, en maniobras en los que no debería haber entrado nunca”<sup>94</sup>. La imagen de “evasora” que la empresa tenía en Impositiva (“a tal punto que SIAM y mula querían decir lo mismo”), la desaparición de libros contables, que eran una forma de negarse a entregar lo requerido, etc. no ayudaba a mejorar los resultados en las numerosas reuniones que Di Tella y otros ejecutivos llevaban a cabo para lograr la ansiada refinanciación.

Los directivos de la empresa no dudaban, por otra parte, en efectuar maniobras contables para mejorar la situación de la empresa o evadir compromisos fiscales. El caso más curioso y revelador de su actitud consiste en que encontraban difícil diferenciar sus propiedades personales de las que correspondían a la firma, como surgió con una donación de obras de arte efectuada para lograr la correspondiente exención impositiva. Para ello, una gran cantidad de cuadros, propiedad de la familia Di Tella, pasaron como aporte de capital a la empresa y luego fueron donados a la Fundación. De esta manera, SIAM se capitalizaba (con obras de arte) al mismo tiempo que la consiguiente donación permitía reducir impuestos. En cierta oportunidad, los inspectores fueron a ver los cuadros y se encontraron con que no estaban en SIAM ni en la Fundación; ante su pregunta, se les explicó que los tenía la señora de Di Tella en su casa porque iba a dar una fiesta. Pavesi asegura que fue toda una maniobra, “los cuadros nunca se movieron de donde habían estado” y toda la operación se había limitado a una serie de registros contables en busca de beneficios impositivos<sup>95</sup>.

Las demandas oficiales, por otra parte, eran enormes. Eugenio Folcini, luego Secretario de Estado de Hacienda, comentó que cuando trabajó en Impositiva “lo único que hacía era controlar a SIAM, porque SIAM me pedía diez cuotas para un anticipo del impuesto a los réditos y al momento de vencer la primera cuota me pedía diez cuotas para pagar la primera cuota, y cuando venía la primera cuota de las diez cuotas de la primera cuota me pedía diez cuotas más; esto producía un despelote tan tremendo que me pasaba la vida controlando eso”<sup>96</sup>. En 1966 la empresa dejó de pagar todos sus compromisos a la espera de una negociación global de la deuda acumulada de las filiales y el holding que sumaba unos 70 M \$. A ese monto habría que agregar la deuda previsional, que era menor (cerca de 30 M \$) y cuyos pagos se habían mantenido con cierta regularidad, posiblemente por su fácil identificación y la presión sindical para que esos compromisos se cumplieran.

SIAM presentó un plan al gobierno radical donde solicitaba 20 M \$ “de plata fresca” y una financiación a muy largo plazo (hasta veinte años) de todas las deudas. La actitud del gobierno fue positiva, pero ésta era sin duda una solución que debía considerarse “excepcional”. Alfredo Concepción, ministro de Industria y Comercio, convocó a una reunión

---

<sup>94</sup> “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT. En la transcripción original puede leerse la palabra “chanchullos”, luego corregida y reemplazada por “maniobras”, un término más moderado. Gráficamente, el funcionario afirmó que “SIAM nunca le dio ni cinco de bola a Impositiva”.

<sup>95</sup> Pavesi agregó algunos recuerdos jugosos de ese tema y dijo que cuando comentó la cuestión ante Di Tella, éste se ofuscó y le habría respondido: “Usted me está metiendo el dedo en el culo con ese asunto y yo no lo voy a permitir porque eso a mí me ofende”. “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>96</sup> Reproducido en “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

para tratar el tema SIAM en la que participaron los presidentes del Banco Industrial, del Banco de la Nación y del Banco de la Provincia de Buenos Aires, junto a representantes de Impositiva y del Ministerio de Trabajo para elaborar un programa conjunto y limitar las retenciones existentes en algunos funcionarios (principalmente de la DGI, preocupada por las consecuencias que para el conjunto del sistema traería la aplicación de un sistema de excepción). En junio de 1966, cuando se lanzó el golpe militar, el Ministerio de Industria se encontraba trabajando en la creación de un organismo de rehabilitación que controlaría el total de la deuda de empresas en problemas de modo de lograr una estabilización de los créditos respecto a sus posibilidades futuras y, de acuerdo a los casos, transformar esos créditos en capital. El cambio de gobierno llevó a iniciar la discusión de nuevo con nuevos funcionarios. En particular, el primer ministro de Onganía, Néstor Salimei, parecía dispuesto a dejar que la empresa quebrara, pero tampoco duró mucho en su cargo.

Ricardo Zinn recordaba a principios de los años setenta que las negociaciones con el Estado habían pasado por distintas etapas en que se aplicaban criterios diferentes: “La primera era con los radicales donde el plan presentado era bastante sencillo... Caen los radicales, entra Salimei y usando un sano criterio empresario nos dice que mejor es que nos fundamos hoy que mañana. Pero no obstante, nombra después un asesor de él, un tal Conesa, para estudiar el problema y aparentemente allá por noviembre del '66 logramos que Conesa entienda la cosa y haga una propuesta parecida o mejorada sobre la anterior porque ya habíamos dejado de cumplir el presupuesto durante seis meses. En ese momento se va Salimei y entra un período bastante complejo porque Krieger no estaba para rehabilitar empresas, es un eficientista típico”<sup>97</sup>.

Apenas producido el golpe militar de 1966, *Economic Survey* señalaba desde una posición bien ortodoxa que a SIAM no le “cabe otra solución que un concurso liso y llano de acreedores, en el cual el Estado debe actuar decididamente como el principal de ellos dejando de lado los enfermizos prejuicios que gravitan contra la liquidación de una empresa de la magnitud de SIAM por la extinción de la fuente de trabajo que pretende significar”<sup>98</sup>.

En suma, a fines de 1966, cuando se había dado por terminada la dilatada reorganización que concentró en SIAM Di Tella Ltda. ciertas actividades que realizaban sus subsidiarias y se había consolidado la estructura divisional, la situación financiera de la empresa era insostenible y ya estaban plenamente planteados los actores, problemas y las alternativas que habrían de llevar a la estatización y liquidación final de la firma. La definición de ese proceso, sin embargo, duraría casi tres décadas más.

En 1967, la empresa atravesaba un período definido como “de convalecencia”, enfrentando una posición financiera “tensa” que se agravaba por la baja rentabilidad de las divisiones y por las crecientes demandas de capital de trabajo que generaba el proceso inflacionario<sup>99</sup>. Algunos accionistas minoritarios insistieron en una Asamblea que era necesario avanzar aún más en la racionalización; la empresa mantenía elevados costos de producción y de comercialización (se destacaba una vez más que el sistema de venta directa era inconveniente) y por eso, sostenían que debían venderse todas las sociedades que no daban rentabilidad. Pero los directivos de la Compañía afirmaban que, salvo los edificios liberados por la

---

<sup>97</sup> “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>98</sup> *Economic Survey*, 26 de julio de 1966, pp. 646-647. También véase “Para Salvar un imperio”, *Primera Plana*, 9 de agosto de 1966, p. 57.

<sup>99</sup> SIAM Di Tella Ltda., *Memoria y Balance General*. Ejercicio 1966/67. Los magros resultados del ejercicio se debían en buena medida a la parálisis operativa de SIAT que no había contado con ninguna obra importante en el período debido a la demora en el proyecto del “Fueloducto” de la Plata a Buenos Aires.

reestructuración, no pensaban vender ninguna sociedad<sup>100</sup>. Durante todo ese período, la propuesta del grupo controlante apuntaba a preservar la mayor cantidad de actividades posible y lograr el apoyo financiero del Estado. Fue en ese momento que se iniciaron las negociaciones para que la firma se acogiese a una nueva Ley de ayuda financiera dictada por el gobierno de Onganía.

### ***La “Ley de Rehabilitación” de 1967 y la acción del Banco Industrial***

En 1967 asumió Adalbert Krieger Vasena como Ministro de Economía del gobierno militar de Onganía. La política industrial se caracterizó a partir de entonces, en el plano discursivo al menos, por la búsqueda de una mayor eficiencia del sector. Ese “eficientismo” implicaba, entre otras cosas, dar prioridad a aquellas actividades más complejas donde grandes firmas de capital extranjero o nacional estaban cobrando fuerza. Hacia fines de esa década, la política industrial exhibía un cambio de orientación respecto a la aplicada por el gobierno radical, cuya prioridad teórica consistía en apoyar a las empresas nacionales y en descentralizar y descentralizar el sector. En ese nuevo contexto, la promoción se vinculaba a proyectos específicos y a ciertas empresas objeto del apoyo establecido por las reglamentaciones. De este modo, la política industrial tendía a convertirse en una estrategia de fortalecimiento empresario que paralelamente incentivaba el desarrollo sectorial, regional o de mercados<sup>101</sup>. Estas ideas eran plenamente compartidas por un núcleo importante de economistas y también por el propio Guido Di Tella, como lo señalan sus trabajos académicos del momento<sup>102</sup>.

Una medida específica relevante del período, aunque alejada de los objetivos promocionales y “eficientistas” declarados, fue el decreto ley de que establecía un régimen de ayuda especial para empresas con problemas financieros (17.507) dictado en noviembre de 1967 y reglamentado en abril del año siguiente. Esa norma facultaba al PE, que actuaría a través de una Comisión de Rehabilitación, a arbitrar soluciones tendientes a recuperar empresas que se encontrasen en “virtual estado de cesación de pagos” o que tuvieran dificultades financieras que sólo pudieran ser resueltas mediante disposiciones excepcionales del poder público. Quedaban incluidas especialmente las empresas que, por su “preponderancia social, su envergadura económica, su desarrollo tecnológico o su influencia en la economía nacional, regional o zonal se consideraba conveniente asistir”<sup>103</sup>.

El régimen preveía fundamentalmente la consolidación de pasivos fiscales y previsionales de las firmas en problemas, que además podían ser eximidas total o parcialmente del pago de intereses, recargos y multas por mora en el cumplimiento de aquellas obligaciones. Una condición para el ingreso de las empresas al régimen era su “sometimiento” al control del PE en la forma y modo en que éste dispusiera según los casos.

El Banco Industrial asumió un lugar destacado en la organización de este sistema, dado que tuvo el carácter de Órgano de Control de la Comisión Asesora Especial, y es probable que haya sido su promotor. De hecho, antes de la ley, en los primeros meses de 1967, se encargó de recabar información concreta sobre la evolución comercial, industrial y financiera de un conjunto importante de firmas<sup>104</sup>. Con los resultados en mano, Van Peborgh, presidente de esa

---

<sup>100</sup> SIAM, LAA, 3, 24 de octubre de 1967. Las opiniones críticas a la conducción fueron expresadas por los accionistas Ramón Lodeiro y Eugenio Gret en la asamblea de ese día.

<sup>101</sup> Schvarzer (1978), p. 311.

<sup>102</sup> Remitimos al lector al epígrafe con el que iniciamos este trabajo y a Di Tella (1969 y 1970). Respecto a los debates sobre estrategias de desarrollo en los años sesenta véase Rougier (2004), Capítulo II.

<sup>103</sup> Artículo 1ro. de la Ley 17.507. Con cierta dosis de “humor negro” la prensa la denominaba “ley ALPI” (en referencia a la asociación que luchaba contra la parálisis infantil y por la rehabilitación de los lisiados).

<sup>104</sup> La encuesta realizada a los directores de las empresas recogía información bastante más amplia que lo acostumbrado hasta entonces sobre variables de todo orden: la comparación de costos y calidad de los productos

Institución, se reunió con el Secretario de Industria, Angel Solá, para manifestarle su preocupación ante la crítica situación en que se encontraban cantidad de empresas industriales. En su opinión, muchas firmas aún estaban sufriendo las consecuencias de la crisis de 1962-1963, y era necesario auxiliarlas mediante una suerte de concordato de deudas con sus acreedores del sector público. Solá se hizo eco de la propuesta y explicaba luego que “se trataba de seguir el mecanismo de la actividad privada. Cuando una firma está la borde de la quiebra- decía- los acreedores pueden apreciar la factibilidad de recuperación y aceptar un plan de pagos diferidos de la deuda, siempre que se den las seguridades de un buen manejo de la empresa; también puede suceder que los acreedores no confíen en la conducción empresaria y pidan la quiebra. El Estado podría hacerlo con muchas firmas”<sup>105</sup>. La decisión de actuar tenía asimismo muy en cuenta el problema social que involucraba la eventual desaparición de fuentes de trabajo<sup>106</sup>

Primero se pensó en convocar a un grupo de quince a veinte grandes firmas para aplicar el régimen; más tarde se decidió que, para “evitar suspicacias”, era preciso instaurar un criterio de selección abierto. Ese cambio impidió la toma rápida de decisiones y abrió el camino a un largo y farragoso proceso de estudios económicos y contables en un ámbito con escasas definiciones claras respecto a la política a adoptar. La demanda, además, resultó muy superior a la esperada puesto que nada menos que trescientas setenta y un empresas se presentaron para acogerse al sistema; de ellas, ciento sesenta y una cotizaban en bolsa, cantidad que representaba más del 30 % del total de firmas registradas en ese mercado. De manera muy pausada, cerca de doscientas terminaron por firmar convenios sobre la base de la ley 17.507<sup>107</sup>.

Pese a la urgencia de las medidas, la ayuda dispuesta por el régimen de “Rehabilitación” de empresas comenzó a aplicarse en los últimos meses de 1969, dos años después de emitida la ley, y recién adquirió dinamismo hacia 1970. Como parte fundamental del proceso se disponía capitalizar deudas previsionales y fiscales y la concesión por parte del BIRA de generosas facilidades financieras para contribuir a la mejorar de la capacidad productiva de las empresas; esos préstamos con tasas de interés muy bajas llegaron a otorgarse a 12 años y en muchos casos se concedían con escasas garantías, ya que las empresas debían preñar sus bienes, o caucionar sus acciones, para regularizar las deudas con la DGI o los organismos previsionales. En la mayoría de las ocasiones el apoyo crediticio se vinculaba con demandas para reorganizar o reconvertir la actividad industrial de la empresa. El programa no era simple e incluía créditos transitorios iniciales, para atender las necesidades urgentes de evolución, mientras que más tarde se instrumentaba un plan financiero que consideraba la recuperación integral, que en la mayoría de los casos se basaba en refinanciar deudas a mejores plazos con distintos acreedores.

El régimen imponía condiciones y restricciones importantes a la gestión empresarial. Sus exigencias eran muy amplias e incluían variables como: regularizar obligaciones impositivas y previsionales, condición indispensable para la obtención de préstamos “rehabilitadores”; aceptar y ejecutar todas las medidas de organización o reestructuración que el BIRA

---

nacionales e importados, los principales competidores de cada firma, la organización de ventas, las exportaciones efectuadas en los cinco años anteriores y las perspectivas para el siguiente lustro, el ambiente sindical, el plantel técnico, los incentivos a la producción, el control de la eficiencia de inventarios, la actitud de los accionistas, la injerencia de los directores en la marcha de las empresas, etc. Para considerar estas cuestiones el BIRA había constituido una Comisión de Rehabilitación Industrial.

<sup>105</sup> “Rehabilitación, la amarga espera”, *Primera Plana*, VI, 299, 17 al 23 de setiembre de 1968, p. 21. El discurso de Solá se encuentra reproducido en esta nota.

<sup>106</sup> BND, *Memoria y Balance*, 1972, p. 22.

<sup>107</sup> Pavesi estimó que de “ciento ochenta y pico de empresas que quedaron seleccionadas había una mitad de empresas fundidas”. “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

considerarse necesarias para asegurar la “buena marcha futura” de la firma; aceptar veedores permanentes con amplias facultades de fiscalización; comprometerse a no distribuir utilidades en efectivo mientras la empresa mantuviese la condición de deudora frente a esa Institución así como no disponer de su activo fijo sin autorización expresa; realizar bienes prescindibles (como máquinas inactivas, terrenos, etc.); reinvertir todos sus ingresos en el proceso fabril, etc. El incumplimiento de estos requisitos traería aparejada la rescisión del convenio rehabilitador y la exigencia de devolución inmediata de los préstamos, decisión que implicaba claramente la quiebra de la empresa o un cercenamiento notable de la capacidad de gestión privada<sup>108</sup>. Un decreto posterior autorizó la renegociación de los convenios de rehabilitación a fin de permitir la incorporación de capitales públicos, siempre que la empresa fuera nacional, y agregar a su costa la sindicatura del BIRA.

El Banco Industrial tenía la misión de sostener financieramente a las empresas y “coadyuvar a su recuperación”, de modo que ese Organismo creó un Instituto especializado y una “Gerencia de Rehabilitación”<sup>109</sup>. Esta medida implicó que no sólo se atendieran las empresas efectivamente acogidas a la reglamentación sino también un número importante de firmas que atravesaban por diferentes dificultades y, según el criterio de la Institución, eran dignas de ser “rehabilitadas”. En otras palabras, el Banco extendió la acción crediticia preferencial a un número aún mayor de empresas –alrededor probablemente de trescientas- que las previstas por las medidas oficiales y que presurosamente se disponían a demandar créditos<sup>110</sup>. Más tarde, en 1971, se facultó al Instituto de Promoción, Reconversión y Rehabilitación industrial del Banco a llevar a cabo un plan de emergencia y apoyo crediticio de carácter transitorio destinado a contemplar exclusivamente las necesidades en materia de salarios de ese conjunto de empresas.

El BIRA previó inicialmente contribuir al nuevo régimen con 150 M \$ aportados por el BCRA, pero la demanda era tan intensa que comprometió fondos en este programa especial por 275 M \$ entre 1970 y 1972, cifra que representaba, a su vez, apenas la mitad de lo solicitado por las empresas. La diferencia entre lo previsto y lo realmente acordado fue cubierta con recursos del propio Banco dado que el Central denegó la ampliación de la partida inicial; por eso se limitó a financiar las operaciones de unas pocas firmas que concentraron la mitad de los préstamos de rehabilitación. Entre estas últimas se contaba, por supuesto, SIAM, además de otras empresas grandes y tradicionales como La Emilia, Industrias Llave y la Bernalesa<sup>111</sup>.

Las operaciones del Banco Industrial (rebautizado hacia 1970 Banco Nacional de Desarrollo, o BND) con estas empresas presentan una suma de casos especiales si se tienen en cuenta las diferentes situaciones o dificultades que tenían para su recuperación. Muchas de ellas no llegaron a “rehabilitarse” y quedaron bajo el control efectivo de un estado que no quería

---

<sup>108</sup> Como ejemplo, las condiciones establecidas para La Emilia SA incluían la reorganización de su dirección, cuyos directores y síndicos debían ser sometidos a la conformidad del Banco. ABND, *LAD*, Acta 1768, 11 de febrero de 1971. Véase también “La Emilia. Estado: Accionista y acreedor a la vez”, *Pulso*, V, 293, 22 de diciembre de 1972, p. XIV.

<sup>109</sup> No está de más señalar que en la creación de este Instituto participó Ricardo Zinn, un “tecnócrata” de SIAM que llegó a desempeñarse como director de la firma hasta que se incorporó al gobierno.

<sup>110</sup> Existen numerosos casos de firmas que no fueron acogidas a la ley 17.507 pero que también fueron incorporadas a los beneficios “rehabilitadores” por parte del Banco Industrial. Según Pavesi el criterio de ese Banco era mucho más laxo que el de la DGI. “Nosotros (DGI) decíamos: si a esta empresa hay que fundirla la fundimos, punto y se acabó; pero si la ayudamos la ayudamos con todo”. En opinión de este funcionario la ayuda “a medias” del Banco permitió que existieran empresas en “agonía permanente”. “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>111</sup> Esta última empresa fue objetada y, al no poder acogerse a los beneficios de la ley 17.507, finalmente quebró. Las otras sólo tardaron más tiempo en llegar al mismo resultado.

quedarse con su propiedad y control<sup>112</sup>; aún así, una nueva ley a fines de 1970 autorizó al Poder Ejecutivo a disponer las medidas para mantener en funcionamiento, por razones de interés público, a aquellas empresas que eran declaradas en quiebra.

En diversas ocasiones, el apoyo financiero del Estado había llegado a ser de tal magnitud que ya le resultaba imposible desentenderse de los negocios de la firma sin que ésta fuera arrastrada a la quiebra, generando situaciones sociales que el gobierno deseaba evitar. Varios ejemplos permiten ilustrar la conflictiva relación que se generó entre el estado y estas empresas, debido a los apreciables recursos comprometidos para rehabilitaciones no siempre exitosas. Un informe detallado sobre la evolución de La Cantábrica, por ejemplo, juzgaba “difícil” rehabilitarla; el plan de apoyo no aseguraba ni siquiera a largo plazo que la empresa lograra un desempeño favorable, dado que su situación financiera había llegado a “extremos insostenibles”. Las alternativas, decía, eran otorgar un nuevo préstamo por una suma desproporcionada respecto a su capital o concurrir en apoyo de la empresa mediante el aumento de su capital accionario, opción que finalmente ocurrió junto con la concesión de numerosos préstamos “excepcionales”<sup>113</sup>. El caso de SIAM que se analiza a renglón seguido es, sin duda, el más escabroso y significativo de todas las experiencias “rehabilitadoras” y resultó, como muchos otros, fallido.

### ***El proyecto de “rehabilitar” a SIAM***

Hacia 1969 la nueva estructura jurídica de SIAM Di Tella estaba ya legalmente aprobada. Como corolario de su reestructuración y de los trámites realizados desde 1966, tendientes a obtener una refinanciación de los pasivos más significativos, los funcionarios de la compañía comenzaron negociaciones para incluirla dentro de los beneficios de la Ley 17.507 de “rehabilitación”; una ley que bien puede pensarse que fue “hecha a medida” para SIAM<sup>114</sup>.

*Primera Plana* señaló las indefiniciones que generaba la aplicación del régimen e insistió en que era “el Gobierno, y en su más alto nivel, el que deber resolver el caso”. El periodista de ese semanario consideraba “incomprensible que una firma como Siam Di Tella, por ejemplo, que ha pasado por lo que ha pasado y que encaró luego planes tan serios de racionalización, tenga que dudar, como sucede, entre venderle un inmueble a la Empresa Nacional de Telecomunicaciones para pagarles a las cajas y a la DGI o dejárselo en garantía al Banco Industrial, que tironea por el otro lado. Precisamente para casos así había sido planeado el régimen de rehabilitación con el propósito de darles una salida a las empresas de capitales

---

<sup>112</sup> En una conferencia de prensa, el presidente del BND, que en ese momento era Pérez Companc (fundador de la empresa del mismo nombre, por ese entonces en rápida expansión) señaló que en el Banco se aseguraría de que el préstamo del régimen de rehabilitación fuese reembolsable y que la empresa pudiese pagar los intereses. “También estará facultado para unirse a ella cuando el interés nacional o regional así lo exija, aunque con el firme propósito de desligarse, hasta retornarla íntegramente al capital privado, cuando se halle encaminada”. Citado en *Análisis*, X, 518, 16 al 22 de febrero de 1971, p. 16.

<sup>113</sup> Los fondos provenientes de la emisión de acciones debían ser aplicados al refuerzo de la estructura financiera de la empresa. El Directorio quedó a partir de allí integrado por una mayoría propuesta por el Banco. ABND, *LAD*, enero de 1972, T. I, Foja XI y ss. Véase también “Cantábrica, más estatal que privada”, *Pulso*, VI, 278, 8 de setiembre de 1972, que destacaba que el procedimiento utilizado para “salvar” a la firma era de características similares al adoptado con SIAM.

<sup>114</sup> Pedro Pavesi tenía la “impresión” de que “esa ley fue hecha a propósito para SIAM, pero como no podía hacerse una ley solamente para SIAM la hicieron general”. “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT (subrayado nuestro). Zinn por su parte, reconoce que en el dictado de la Ley de Rehabilitación “hemos intervenido muchísimo”. “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT. En un artículo muy posterior a aquellos acontecimientos, publicado en *Clarín* (9 de agosto de 1981) se recuerda que la Ley 17.507 era “popularmente llamada Ley Siam, por cuanto estaba dedicada a ésta, aunque su redacción amplia terminó amparando a cientos de otras empresas”.

argentinos, que de otra manera están condenadas a la quiebra o a la cesión de sus paquetes accionarios a los capitalistas extranjeros”<sup>115</sup>.

Lo cierto es que la firma seguía sufriendo graves dificultades financieras y arrastraba un largo proceso de consolidación de deudas con sus acreedores públicos y privados<sup>116</sup>. Las negociaciones con los representantes estatales propiciaban consolidar a largo plazo su pasivo previsional y fiscal acumulado, que constituía parte apreciable de sus deudas totales<sup>117</sup>. Finalmente se llegó a un acuerdo, aunque no se logró todo lo esperado por la empresa. El presidente de SIAM, H. Clutterbuck, señaló que las pautas aprobadas por la Comisión de Rehabilitación “no prevén todo lo solicitado por la empresa (pero) el Directorio ha considerado conveniente manifestar su aceptación y pedir por lo tanto se acelere la firma del contrato respectivo”<sup>118</sup>. Además, el directivo especulaba que gracias a la creación de una Subgerencia General especializada en el BIRA, “una vez firmado el acuerdo de rehabilitación, (SIAM) podrá tener acceso a fondos específicamente destinados a empresas rehabilitadas por decreto”<sup>119</sup>. El convenio fue suscrito en febrero de 1970 y aprobado por el PEN en mayo. En esencia, permitía consolidar deudas fiscales y sociales que se transformaban en acciones preferidas a 15 años por un importe de 85 M \$ (unos 24 M U\$S del momento)<sup>120</sup>.

Según lo establecido en el contrato, SIAM cancelaba la deuda consolidada con esas reparticiones estatales mediante la emisión de acciones preferidas que no poseían derecho a voto, salvo en caso de mora en el pago de los dividendos fijados<sup>121</sup>. En el mismo acuerdo quedó establecido que de no producirse el rescate, o si no se cumplían las condiciones fijadas, el Estado podía convertir las acciones preferidas en ordinarias de igual valor y por lo tanto con derecho a un voto por acción. Esta medida abría la posibilidad de estatizar la empresa si la rehabilitación esperada no se lograba<sup>122</sup>. El contrato establecía que la empresa daría garantías reales (hipoteca y prenda de inmuebles y maquinarias), además de personales

<sup>115</sup> “SIAM o la frustración”, *Clarín*, 9 de agosto de 1981. *Primera Plana*, 17 de setiembre de 1968, p. 21.

<sup>116</sup> En 1967 la empresa había resuelto su deuda con el Bank Of América mediante la entrega de pagarés de YPF originados en un contrato de provisión de materiales. Esa operación no sólo resolvió la deuda con ese banco sino que le permitió a éste aumentar su crédito a SIAM. La misma operación se repitió con el Eximbank años después.

<sup>117</sup> De hecho, antes de incorporarse a la Ley de Rehabilitación, SIAM se acogió a los beneficios de la ley 17.122 que autorizaba a las sociedades anónimas deudoras de las Cajas Sociales de Previsión a regularizar sus deudas previsionales mediante la emisión de “Debentures de Seguridad Social”. De este modo, financió su deuda con las Cajas de Industria y Comercio por un total de 22 M \$.

<sup>118</sup> SIAM, *LAA*, 3, f. 13. Subrayado nuestro. SIAM, *LAD*, Acta 1157, 24 de febrero de 1970.

<sup>119</sup> SIAM, *LAD*, Acta 1157, 24 de febrero de 1970.

<sup>120</sup> “Convenio Ley 17.507”, Art. 2do., en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* 185.245, “Consulta formulada por el Tribunal de Cuentas de la Nación acerca de las acciones de SIAM SA”; ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* 108.283, f. 381. Del total refinanciado, el 45% era deuda con la Dirección General Impositiva (DGI) y el resto era con el Instituto Nacional de Previsión Social (INPS). La suma convenida no incluía recargos, intereses, ni multas por mora (estimados en unos 45 M \$), que se eximían siempre que la empresa cumpliera las obligaciones derivadas del convenio. Había, además, deudas originadas en multas por defraudación, que eran de carácter penal y no estaban contempladas en la Ley 17.507; sin embargo también éstas fueron negociadas posteriormente, al igual que deudas que la empresa mantenía con el Fondo Nacional de Turismo, el Instituto Nacional de Remuneraciones, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, la Dirección de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, DEBA (Dirección de la Energía, Provincia de Buenos Aires) y el IAPI. “Carta de Guido Di Tella, vice-presidente ejecutivo de SIAM a Comisión Asesora Especial Ley 17.507”, 20 de febrero de 1970, en ACER, SIAM, *Carpeta Ley 17.507*.

<sup>121</sup> Estas acciones eran rescatables a valor nominal en un período de doce años y gozaban de dividendo recién a partir de enero de 1973.

<sup>122</sup> Algunos organismos del Estado habían propuesto que la deuda se cancelase directamente con acciones ordinarias. Sin embargo se optó finalmente por acciones preferidas que no daban derecho a voto, con el argumento, según Pavesi de: “No vayamos ahora a una política de nacionalización o de expropiación que puede ser violenta, hagamos un sistema intermedio, y si esto no da resultado entonces sí, sin que nadie tome la decisión, en forma automática pasa a ser eso (la estatización)”. “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

(fianza solidaria de Guido Di Tella, vicepresidente de la sociedad) y la caución de acciones (los tenedores del paquete accionario que otorgaba el control de SIAM se obligaron a garantizar el contrato con acciones que representaban el 51 % de los votos en la Asamblea). La empresa solicitó que el convenio fuera complementado con un crédito del Banco Industrial por un monto superior a los 40 M \$, de modo que quedaba sujeta a ese compromiso por parte del Estado<sup>123</sup>.

En julio de 1970, H. Clutterbuck se encargó de destacar la trascendencia de ese convenio ante la asamblea de accionistas convocada para ratificarlo, diciendo: “Si bien individualmente algunas de sus condiciones son severas, considerando en conjunto, (el acuerdo) representa... la culminación de todo el proceso de refinanciación de los principales pasivos y en consecuencia habiéndose solucionado los principales problemas financieros que debía afrontar, es lógico prever una sensible mejora de los negocios sociales y en el desarrollo general de la empresa”. Además, fue destacada especialmente la actitud del Ingeniero Di Tella “quien compromete su patrimonio a fin de hacer posible la firma de este convenio, beneficiando de ésta manera a la empresa y a todos los accionistas”. El convenio fue aprobado por unanimidad.

Una vez más, se nota cierta confusión entre la empresa y los bienes privados de su grupo de control. Guido Di Tella se constituyó en fiador solidario liso y principal pagador de todas las sumas cuyo cancelación exigía el acuerdo con SIAM, independientemente de las garantías que ésta otorgó en respaldo de la deuda pero, al mismo tiempo, obtuvo una refinanciación de deudas propias de la familia<sup>124</sup>. Por otro lado, la generosa garantía ofrecida por Guido Di Tella fue, a su vez, garantizada por la propia empresa, a modo de compensación por ese gesto, cerrando un curioso círculo: la empresa garantizaba las operaciones de su ejecutivo y miembro del grupo de control que, a su vez, había garantizado los pagos de la empresa frente al poder público, para lo cual había obtenido créditos personales<sup>125</sup>.

Las negociaciones con el sector público fueron más amplias que lo mencionado porque se ha sugerido que una demanda oficial fue el cierre del Instituto Di Tella, cuyas actividades artísticas habían erizado la piel de muchos representantes del pensamiento conservador. Esta situación fue señalada años más tarde por Romero Brest, quien estuvo a cargo del Centro de Artes Visuales del ITDT, que sostuvo que como contrapartida al apoyo propiciado por el gobierno militar a través del contrato de Rehabilitación, se cerró el Instituto Di Tella, que llevaba a cabo una amplia gama de actividades culturales. Afectado personalmente por esa decisión, consideraba que Guido Di Tella “no estuvo bien” pues habría optado por cerrar el Instituto y salvar a SIAM: “El nudo de la cuestión era que la empresa estaba a punto de

---

<sup>123</sup> Guido Di Tella expresamente señalaba que estaba convencido de que el PEN dictaría las normas complementarias solicitadas, caso contrario “serán de aplicabilidad las cláusulas de caducidad del contrato, por el cual todo lo actuado no habría tenido una causa cierta ni validez”. “Carta de Guido Di Tella a la Comisión Asesora Especial Ley 17.507”, 20 de febrero de 1970, en ACER, SIAM, *Carpeta: convenio Ley 17.507*.

<sup>124</sup> En efecto, en el acuerdo quedaron incluidas deudas particulares de miembros de la familia Di Tella más otras derivadas de empresas y estancias que ellos poseían a título individual. Esa extensión de facilidades, que no correspondía a la “rehabilitación” de la empresa, se decidió en medio de diferencias de criterio en el sector público: la DGI se opuso, pero el BIRA la aceptó. Ver Convenio Ley 17.507”, Art. 2do., en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario 185.245*, “Consulta formulada por el Tribunal de Cuentas de la Nación acerca de las acciones de SIAM SA”; ABND, *Expediente Administrativo Ordinario 108.283*, f. 381.

<sup>125</sup> SIAM, LAA, 3, 15 de diciembre de 1969. En una reunión de Directorio, Clutterbuck afirmó que Di Tella había asumido esas responsabilidades “con el objeto de ratificar su confianza en la recuperación de la empresa fundada por su señor padre... y a pesar que en la actualidad dista de poseer su control, no por ello deja de estar unido por vínculos afectivos y de total dedicación, siendo innegable que el esfuerzo personal y su capacidad han sido los que han contribuido preponderantemente a sortear con éxito las difíciles situaciones económicas-financieras por las que ha atravesado en estos últimos años la sociedad”. Como Di Tella había comprometido “la integridad de su patrimonio frente a operaciones cuyo monto lo superan en exceso” se decidió otorgarle una contragarantía: SIAM se hacía cargo de los pagos derivados de un contrato que Di Tella gestionó con una aseguradora la Cía Financiera Juancar SA. SIAM, LAD, Acta 1184, 23 de junio de 1970, f. 186.

quebrar por una deuda de miles de millones de pesos al Banco de la Nación y que había que hacer de modo que el gobierno se hiciera cargo de eso, como se hizo cargo y la levantó. El precio de eso, nunca ha sido dicho... el precio de eso fue el cierre del (Instituto) Di Tella”<sup>126</sup>.

En la asamblea que aprobó el convenio se decidió también la renuncia de todos los directores porque la firma del contrato de rehabilitación implicaba “la terminación de una etapa en el desarrollo de la sociedad”, como argumentó Torcuato Sozio. La empresa había asumido también la obligación de elegir dos directores propuestos por el BIRA, pero al mismo tiempo, el número de miembros fue elevado primero de cinco a siete y más tarde a nueve, con el fin evidente de limitar el poder de decisión estatal. Los anteriores directores fueron reelegidos con la excepción de Antonio Sudiero y Mario Robiola, que fueron designados luego miembros honorarios<sup>127</sup>.

Clutterbuck saludó efusivamente la efectiva integración del directorio con los representantes designados por el BIRA pero en posiciones minoritarias: “Estamos seguros –decía– que esta participación de los nuevos directores y del síndico titular han de contribuir de manera muy concreta y eficaz a consolidar en términos reales la rehabilitación de SIAM, no sólo a través de la dedicación y capacidad personal de cada uno de ellos, sino también por lo que significa la intervención del Estado como accionista importante en la estructura del capital de la firma y por ende, como interesado en el vigoroso robustecimiento de una empresa auténticamente argentina que debe y puede servir al cumplimiento de los propósitos del desarrollo económico nacional”. Y para disipar cualquier duda acerca de las nuevas posibilidades que abría la incorporación de los representantes estatales señaló: “Es propósito del Directorio colocar a la Sociedad en esta nueva etapa generada por el Convenio de Rehabilitación, en condiciones de usar todos los medios financieros que por su capacidad económica se hace acreedora”<sup>128</sup>.

Un efecto significativo del convenio fue la modificación de la composición patrimonial de la firma. En efecto, el patrimonio neto pasó de 21 % del activo total a comienzos de 1969, a 41% luego del acuerdo formal a mediados de 1970. Con lo cual, según advertía un informe trimestral “además del apoyo financiero razonable que comprende la aplicación del régimen establecido por la ley 17.507, la Compañía habrá completado el plan de reestructuración que servirá de firme base a su operación futura”<sup>129</sup>.

Las buenas perspectivas de los resultados económicos se veían consolidadas con el importante incremento de las ventas de ese año originadas, también, en demandas del sector público. Estas incluían órdenes de compras en firme para la División Electromecánica de máquinas viales (una nueva línea de producción que se había lanzado para compensar la caída de aquella que abastecía al transporte ferroviario) y para SIAT (de caños para las obras del gasoducto Neuquén-Bahía Blanca y la provisión al nuevo poliducto Villa Mercedes- La

---

<sup>126</sup> “El precio fue el Di Tella”, *Página 12*, 14 de febrero de 1989. En 1992, por su lado, Guido Di Tella ilustró la resistencia que generaban las actividades del Instituto con una referencia a la recorrida que hizo con el presidente de facto Marcelo Levingston a los distintos centros del Instituto: “Me sentí como en la Inquisición ... (él) sospechaba cosas terribles”. El recorrido finalizó con un cóctel en la casa de su madre y según Di Tella recién allí Levingston cambió de opinión y “poco menos me decía: usted Di Tella al final es de los nuestros”. La irritación que le generó esa situación fue tal que cuando construyó su residencia le señaló al arquitecto Clorindo Testa: “quiero una casa que me libre de la tentación de tener que invitar al general Levingston”. “Soy de Roca”, *Página 30*, mayo de 1992.

<sup>127</sup> SIAM, LAA, 3, AGE del 14 de julio de 1970 y AGE del 27 de agosto de 1970. Los nuevos directores propuestos por la asamblea fueron Clutterbuck, Di Tella, Sudiero, Sozio, Zinn, De Larrechea y Bisso. A ellos se agregaría luego como directores el ingeniero Gastón Valente y el Gral. De Intendencia (RE) Alberto Cassino en representación de la Secretaría de Estado de Seguridad Social y la DGI, respectivamente, ambos designados por el BIRA, al igual que el síndico titular, Dr. Pedro Megna.

<sup>128</sup> SIAM, LAA, 3, 30 de octubre de 1970, f. 49.

<sup>129</sup> SIAM Di Tella, *Informe correspondiente al tercer trimestre el ejercicio 1969-1970*, enero-marzo de 1970.

Matanza y el gasoducto Cabo San Antonio-La Plata). Estas dos divisiones productoras de bienes de capital se beneficiarían con la ley de compra nacional que impulsaba Aldo Ferrer desde el Ministerio de Economía.

Por razones de orden en la presentación, trataremos el apoyo financiero estatal más adelante en otro apartado; de todos modos es necesario destacar aquí que como consecuencia del ingreso a la Ley 17.507, SIAM solicitó al Banco Industrial un préstamo de 43 M \$ para su rehabilitación (pese a que no había presentado ningún plan en firme al respecto) que incluía los créditos transitorios que, por 30 M \$, ya habían sido adelantados. El préstamo definitivo fue ajustado al monto acordado previamente en virtud de que, como vimos en el apartado anterior, esa solicitud junto con las de otras tres empresas presentaban una porción significativa del límite de redescuento otorgado por el BCRA al BND. Esta demanda volvió a originar un conflicto en el seno del gobierno. El Secretario de Industria y Comercio presionaba para que se le concediera un crédito mayor a la empresa, y el Banco terminó aceptando que, si obtenía la ampliación del adelanto, cumpliría con el total de la solicitud<sup>130</sup>. Finalmente, le fueron acordados a la firma en concepto de “rehabilitación” otros 21 M \$, suma superior a la inicialmente solicitada (en total unos 12 M U\$ del momento)<sup>131</sup>.

Estos créditos fueron concedidos a quince años con un interés del 14 % anual y con tres años de gracia para amortizar el capital; la extensión del plazo, sumado a que los intereses eran fijos, en un contexto de inflación persistente, señala claramente las “bondades” de la operación (aunque los créditos de esas características no eran pocos en esa época). Las garantías constituidas eran hipotecarias y prendarias, a las que se sumó, de nuevo, la fianza solidaria de Guido Di Tella. La operación requería que se regularizaran las obligaciones impositivas, previsionales y las derivadas del contrato celebrado dentro de la Ley 17.507, y la acreditación de la concertación de convenios de pago definitivos con el grupo de sus grandes acreedores. A estos requisitos se adosaban cláusulas con obligaciones similares a todas aquellas empresas beneficiadas con el régimen de rehabilitación:

- aceptar la designación de una “Comisión de Rehabilitación y Control” que tendría a su cargo el contralor del desarrollo del plan de rehabilitación sometido a consideración del Banco;
- someter a la previa consideración del Banco la política a seguir en materia de distribución de dividendos originados en sus inversiones en el exterior;
- no pagar dividendos en efectivo;
- tomar todas las medidas de reorganización y reestructuración que el Banco considerase necesarias para asegurar su buena marcha futura;
- acreditar la voluntad de los accionistas de efectuar el máximo esfuerzo en materia de nuevos aportes de capital;
- someter a la previa conformidad del Banco, con tres meses de anticipación a cada asamblea de accionistas que deba elegir directores o síndicos, una nómina “suficientemente amplia” de candidatos entre los cuales se designarían los reemplazantes;
- no disponer del activo fijo sin autorización expresa del Banco; etc.<sup>132</sup>.

La magnitud de esos créditos, superiores a 10 M U\$S, planteaban un conflicto objetivo; eran muy grandes respecto a las posibilidades del BND y la estrategia del BCRA y, al mismo tiempo, insuficiente para SIAM. Según la opinión de funcionarios del BND, los créditos de rehabilitación constituyeron un “paliativo de relativa repercusión”, imagen que se repetía

---

<sup>130</sup> “Nota al Secretario de Estado de Industria y Comercio, Gral Oscar Chescotta”, 15 de diciembre de 1970, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* 114.394, nota MET-IV-126.

<sup>131</sup> De los cuales, 8 M \$ fueron imputados a “rehabilitación” y el resto otorgado como crédito ordinario, renovados automáticamente a su vencimiento.

<sup>132</sup> ABND, *Legajo 4.112, Solicitud 35.037*, Resolución del Directorio del 26 de noviembre de 1970.

entre los propios dirigentes de SIAM cuya opinión era que ese dinero sólo alcanzaban para seis o siete meses<sup>133</sup>. Pavesi destacó en su momento que el contrato bajo la Ley 17.507 no solucionaba el problema de SIAM que, para él, encerraba severas fallas de gestión y de inserción en el mercado. En sus propias palabras, resulta que la empresa “no tenía remedio, porque aún cuando le hagas este arreglo si no le das encima diez mil millones de mangos no va a andar y si no intervenís la dirección y si no le estás encima para que funcione bien y si no le tiras de las orejas a todos los tipos que están ahí para que se mejoren y si no haces un plan de desarrollo de la empresa y si no buscas las estrategia para la empresa; se va al tacho, no puede salvarse, porque dentro de seis meses va a necesitar diez mil millones más. Entonces yo siempre pensé que eso era perder tiempo, que el Estado debía expropiarla...”<sup>134</sup>. Sus palabras tenían cierto valor predictivo porque, pese al dispendioso apoyo del Estado (que como se verá incluía sucesivas renovaciones y moras por los créditos tomados), un año después se discutía nuevamente la viabilidad económica de la empresa. Las distintas divisiones tenían perspectivas positivas, excepto Electrodoméstica que continuaba arrastrando problemas<sup>135</sup>. En cambio, la empresa presentaba todavía una estructura de capitalización extremadamente endeble y de difícil resolución, mientras acumulaba nuevos pasivos por deudas impagas en el exterior (a partir de 1970 el período de “gracia” concedida al momento de las refinanciaciones comenzó a vencer). El principal problema no radicaba en los resultados de explotación sino en el peso inmanejable de los intereses y cargas financieras.

En el camino hacia la estatización de SIAM fue clave cierta “irresponsabilidad” empresarial que resulta difícil calificar de ingenua. El convenio bajo la ley 17.507 fue cumplido sólo en forma parcial: la empresa emitió las acciones, pagó las cuotas correspondientes a la deuda consolidada entre mayo de 1968 y diciembre de 1969, constituyó las garantías previstas, pero no procedió a pagar los compromisos impositivos y, en particular, los previsionales posteriores al acuerdo (a pesar de que se estipularon sucesivas prórrogas), de modo que fue acumulando un nuevo pasivo que implicaba legalmente la caducidad del acuerdo y la ejecución de las garantías<sup>136</sup>. La DGI denunció la situación al Organo de Control pero este no tomó ninguna decisión al respecto. La falta de acción de parte de los organismos intermedios era, al parecer, la consecuencia lógica de la falta de definiciones políticas de más alto nivel<sup>137</sup>.

Si SIAM no hubiera necesitado fondos adicionales para manejar sus operaciones corrientes, podría haber evitado la caída. Como afirmó Zinn, “que cumpliera o no el convenio le hubiera sido indiferente a todo el mundo”. Las amortizaciones de las deudas vencidas con el Estado podrían haberse renegociado “mil quinientas veces”; pero “no pagar al fisco y además necesitar “una cantidad infernal de dinero para no dejar de pagar los jornales” terminó por

---

<sup>133</sup> “Memorando SIAM SA. Empresa Argentina de larga tradición industrial”, en ABND, *Libro Copiador*, 25, Ministerios, T. III, mayo de 1971 y “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT. También véase “SIAM, futuro lleno de incógnitas”, *Pulso*, V, 239, 10 de diciembre de 1971, p. XIII.

<sup>134</sup> “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>135</sup> En 1970 se adoptó el “Plan Trébol” para reestructurar Electrodoméstica, concentrando esfuerzos en las líneas de refrigeración, aire acondicionado y lavarropas. Además se procedió a cambiar el *lay out* de la fábrica: se eliminaron los depósitos separados de Villa Diamante, se desocuparon los pisos altos para dedicarlos a depósitos y se reorganizó toda la planta baja a los efectos de tener la producción en esa sola planta donde parecía tenderse a pasar de la fabricación total a simples tareas de armado. Al mismo tiempo, la empresa inició negociaciones con DGFM para que participara en Electromecánica; incluso se le propuso la venta total si FM asumía la deuda fiscal de SIAM. El grupo de control justificaba su oferta señalando el deseo de que esa planta “continuase operando en manos nacionales, consolidando la situación financiera del grupo SIAM y permitiendo, eventualmente una drástica reducción de su deuda fiscal”, SIAM, *LAD*, 8, Acta 1.227, 27 de noviembre de 1970, f. 290.

<sup>136</sup> ABND, *LAD*, 295, T. I., Asunto SIAM, f. 4.

<sup>137</sup> No está de más señalar que Francisco Manrique, ministro de Bienestar Social, sostenía que había que proceder a la liquidación de la firma en una nueva señal de los conflictos en el seno del sector público en torno al futuro de la empresa.

llevar a que se considerasen seriamente las distintas alternativas, donde la posibilidad de que el Estado se hiciera cargo de la firma se presentaba como la más factible<sup>138</sup>.

A fines de 1971 la empresa afrontaba graves problemas financieros que de no obtener el apoyo crediticio necesario obligaban a su Directorio a considerar decisiones terminantes. Frente a la nueva situación, la propuesta del BND, el órgano estatal que de hecho había quedado a cargo del seguimiento de la firma, incluía tres alternativas: la “liquidación lisa y llana, con los consiguientes problemas de índole económico-social; la estatización; o incrementar el apoyo que el Estado ha otorgado hasta el presente con miras a su rehabilitación definitiva”. Esta última posibilidad implicaba, en principio, enormes desembolsos oficiales con dudosa garantía de recuperación. En efecto, para que fuese factible avanzar en ese sentido, debía renegociarse el convenio de rehabilitación, extender el plazo de rescate de las acciones preferidas, acordar un crédito adicional del BND por 60 M \$ y capitalizarlo conjuntamente con la deuda anterior más el otorgamiento de avales por otros 30 M \$<sup>139</sup>. Como se advierte, el diagnóstico y alternativas, no distaba mucho del verificado cuatro años antes.

Los cursos de acción eran claros; no obstante, la decisión que definiera la política a seguir debía tomarse en un ámbito superior. En los primeros meses de 1971 se convocó a una reunión en Hacienda que era “prácticamente de Gabinete”<sup>140</sup>. Sobre la base de un informe presentado por el BND, en acaloradas discusiones, se fueron definiendo posiciones, aunque se notaba una gran ambigüedad. La postura más clara era la de Rubens San Sebastián, ministro de Trabajo, quien sostuvo, en contra de quienes proponían cerrar la empresa, que no le importaban los criterios técnicos y que había que “defender a SIAM y sobre todo... tener en cuenta el problema social y obrero”. “Mi ministerio –señaló– se va a rehusar terminantemente y absolutamente a cualquier tipo de solución que no tenga en cuenta esos intereses”. Con objetivos diferentes y conclusiones semejantes, el ministro de Defensa Nacional, Cáceres Monié señaló que SIAM era una empresa importante que no debía ser desperdiciada. El ministro Juan Quilici, que presidía la reunión, prefirió acusar de mala gestión al BND y a los directores estatales que se desempeñaban en la empresa. Finalmente, señaló que se iban a tomar decisiones y que mientras tanto debía tenerse mucho cuidado de que el grupo Di Tella vaciara la empresa<sup>141</sup>.

Esa reunión fue seguida por otras dos más en forma prácticamente inmediata que contaron con la presencia del presidente de la Nación, Alejandro Lanusse. En la primera de ellas, el presidente se mostró preocupado por la posibilidad de estatizarla y, a manera de cierre, habría dicho de manera gráfica: “pero caramba, así que vamos a tener que fabricar heladeras”<sup>142</sup>. En la segunda reunión el diagnóstico parecía más claro: el problema de SIAM era irreversible, o se la dejaba quebrar o el Estado tomaba su control. El punto de discusión pasaba a ser

---

<sup>138</sup> “Entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>139</sup> “Memorando SIAM SA. Empresa Argentina de larga tradición industrial”, en ABND, *Libro Copiador*, 25, Ministerios, T. III, mayo de 1971, f. 181.

<sup>140</sup> La expresión corresponde a Pavesi, a quien seguimos en la descripción de lo sucedido en dicha reunión. En ella participaron Juan Quilici, ministro de Hacienda y Finanzas, Oscar Chescotta, ministro de Industria, Cáceres Monié, ministro de Defensa Nacional, Rubens San Sebastián, ministro de Trabajo, Roberto Apfelbaum, presidente del BND, Santiago Issern, presidente del Instituto de Rehabilitación del BND y el Gerente General y de Rehabilitación de ese Banco. La ausencia más notable era la de Francisco Manrique, a cargo de Bienestar Social. “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>141</sup> “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT. Según Di Tella, Quilici era particularmente “hostil”: “Quería mandarme al hoyo. Entre otras cosas, me acusaba de ultraizquierdista porque la empresa apoyaba al Instituto, y ellos percibían al Instituto como algo antisistema, nihilista”. “Soy Roca”, *Página 30*, mayo de 1992.

<sup>142</sup> “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

entonces la forma en que se haría cargo de la dirección, hasta donde avanzaría el Estado. El nuevo proyecto, que contaba con escaso consenso, quedó a cargo del BND.

### *Los inicios de la “desprivatización”<sup>143</sup>*

A fines de 1971, esa situación exigía alguna medida drástica. El BND juzgaba entonces más oportuno avanzar sobre el control directo de la empresa; la magnitud del apoyo público brindado a la empresa continuaba acompañando a las deudas impagas que éste mantenía con el Estado. En consecuencia, propuso ejercer las facultades conferidas por el acuerdo basado en la Ley 17.507; es decir, convertir las acciones preferidas en ordinarias, medida que, sumado a la capitalización de los créditos previsionales e impositivos no consolidados, permitía que el Estado pasara a tener más del 70 % de las acciones y más del 50 % de los votos en la asamblea societaria. Pero, de nuevo, la concreción de esta medida se demoró largamente; ella quedó postergada por una serie de controversias entre los principales accionistas privados y los distintos organismos estatales que intervenían en la decisión.

En octubre de 1971, los accionistas de la empresa habían sido informados que la dirección de SIAM estaba realizando “importantes gestiones ante el BND que se vinculan directamente con la marcha futura de la sociedad así como con relación a la integración del nuevo directorio”<sup>144</sup>. Un mes después, el Presidente del BND, en representación del Estado Nacional, y el “Grupo Privado de Control” de SIAM firmaron un nuevo convenio mediante el cual éste último cedía el ejercicio de los derechos de voto de la mayoría accionaria de la empresa<sup>145</sup>. El contrato se había originado en una reunión en la que el Presidente de la Nación convocó a representantes de los Ministerios de Hacienda y Finanzas, Bienestar Social, Defensa, Trabajo, Justicia, Industria, Comercio y Minería.

Guido Di Tella se encargó de informar a los accionistas que se había llegado a un acuerdo con el BND “a fin de obtener de esa Institución la ayuda financiera que requiere la empresa”. Los principales puntos del nuevo convenio estipulaban lo siguiente:

- a) el Grupo Privado mayoritario cedía al Estado Nacional el ejercicio de los derechos de voto del paquete accionario de su propiedad, en la proporción necesaria para que éste último ejerza el control de la empresa hasta tanto se logre su rehabilitación.
- b) El grupo mayoritario garantizaba las deudas fiscales y previsionales de la Sociedad así como todo préstamo del Banco Nacional de Desarrollo destinado a cancelar cualquiera tipo de pasivos que tuviera SIAM a la fecha del acuerdo.
- c) El Estado Nacional asumía el compromiso de convertir en acciones ordinarias las 85.456.380 acciones preferidas Clase “E” que recibiera de acuerdo al convenio de rehabilitación.
- d) El Grupo Privado de Control votaría para integrar la mayoría del Directorio con las personas que indicara el Banco Nacional de Desarrollo<sup>146</sup>.

La firma del acuerdo permitió la integración inmediata del Directorio de SIAM con cinco miembros propuestos por el Estado Nacional, que además designó los Síndicos titulares; el cuerpo se completó con dos Directores que respondían al grupo privado. Mientras tanto, el

---

<sup>143</sup> Utilizamos éste término de uso frecuente en la prensa especializada en aquellos momentos para enfatizar que lo que estaba ocurriendo era un retiro del sector privado más que un avance del sector estatal.

<sup>144</sup> SIAM, LAA, 3, 21 de octubre de 1971; *Mercado*, 17 de junio de 1971; *Boletín Diario de la BCBA*, 4 de noviembre de 1971.

<sup>145</sup> El convenio fue firmado por el Grupo Privado de Control, que estaba formado por personas y sociedades de la familia Di Tella: Guido Di Tella, SA Los Cerrillos (Juan Arreseigor), Santa Cándida SRL (Guido Di Tella y Juan Arreseigor), Estancias 25 de mayo SA (Juan Arreseigor), FAICSA (Mario Robiola), ISMAR SACIF (Juan Arreseigor) y la Fundación Torcuato Di Tella (Guido Di Tella).

<sup>146</sup> SIAM, LAA, 3, 9 de noviembre de 1971.

grupo de control entregó y depósito en el BND todas las acciones involucradas en el convenio, con la correspondiente cesión de sus derechos de voto<sup>147</sup>. Para culminar el proceso, el BND otorgó un crédito, con aval de la Secretaría de Hacienda, por 20 M \$ que permitía cubrir las obligaciones apremiantes por un lapso estimado en cuarenta y cinco días; asimismo, se gestionaba un nuevo crédito por otros 40 M \$ para cubrir las necesidades financieras hasta el cierre del ejercicio, en 30 de junio de 1972<sup>148</sup>.

La decisión oficial de asumir la dirección de SIAM generó un cúmulo de conjeturas en los círculos económicos locales, preocupados más por el posible avance del Estado en la actividad privada que por la continuidad de ese activo productivo. Para algunos, como decía la revista *Pulso*, la decisión oficial se debía a que estimaba que no quedaba lugar a otra opción si el objetivo era permitir que la empresa continuara sus actividades<sup>149</sup>.

El grupo privado ratificó el acuerdo en un acta complementaria pero no parecía dispuesto a llevarlo realmente a cabo en un proceso que distaba de ser sencillo. Muy pronto se resistió a su convalidación definitiva, dilató la conformación de las garantías exigidas y se opuso a la firma de una carta de intención adicional que había dispuesto la Junta de Comandantes en Jefe (que asumía la función de Gobierno) en enero de 1972, mediante la cual el grupo se comprometía a aceptar todas las revisiones del convenio que fueran necesarias para precisar las obligaciones y responsabilidades asumidas<sup>150</sup>.

Esa resistencia llevó a que los funcionarios del BND mantuvieran “innumerables” reuniones con Augusto Conte Mac Donell, representante legal del grupo privado, y remitieran reiteradas intimaciones telegráficas. El debate culminó con una nota presentada por ese abogado donde planteaba un engorroso procedimiento para negociar los términos de la carta de intención, lo que de hecho implicaba una prolongación indefinida del trámite<sup>151</sup>. Frente a esta indeterminación, el gobierno decidió, en abril de 1972, ratificar por decreto el convenio del mes de noviembre y proceder a convertir en ordinarias las acciones preferidas emitidas bajo las disposiciones de la ley 17.507 a los fines de asegurar la posición del Estado con prescindencia de dicho convenio.

En una reunión en la sede de la Secretaría de Planeamiento y Acción de Gobierno, el presidente de SIAM, Brigadier Mayor (RE) Jorge Fernández, señaló que el convenio celebrado entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de control de la firma había respondido “al objeto de lograr una solución política a las dificultades por las cuales atravesaba SIAM, tomando en consideración muy especialmente la importancia del referido complejo industrial

---

<sup>147</sup> ABND, *LAD*, 295, noviembre de 1972, T. I, f. 4.810 y ss; “Nota al Secretario de Planeamiento y Acción de Gobierno, Brig. Ezequiel Martínez”, 13 de diciembre de 1972, en ABND, *LC*, 28, Bancos, Provincias, Varios, 1972, T. IV; *La Nación*, 14 de noviembre de 1971. La SPGA cuestionó la validez del acuerdo expresando que el presidente del BND no tenía facultades para suscribirlo en nombre del Estado Nacional y que desde el punto de vista jurídico y económico, el convenio resultaba totalmente inconveniente para el Estado. Esta nueva apertura de la polémica al interior del sector público no impidió, no obstante, que se iniciaron los trámites para posibilitar que el acuerdo fuera aprobado por el PEN.

<sup>148</sup> SIAM Di Tella Ltda, *Memoria Anual*, 44 Ejercicio, 30 de junio de 1972.

<sup>149</sup> “Futuro lleno de incógnitas”, *Pulso*, 239, 10 de diciembre de 1971.

<sup>150</sup> El acta de intención a ser suscrita por el grupo privado tenía como propósito aventar cualquier conflicto judicial, dado que se consideraba al convenio con deficiencias de orden técnico-jurídicas y falta de claridad en muchas de sus cláusulas.

<sup>151</sup> El acta complementaria estipulaba expresamente que el Grupo Privado no “tiene que formular reclamaciones y/o oposición alguna, presente o futura con renuncia en todo caso de las que eventualmente pudieran corresponderle, cualesquiera fueran las razones o motivos”. SIAM, *LAA*, 3, 9 de noviembre de 1971. El BND presionó al grupo privado para que ratificara el convenio con la amenaza de que los asesores legales de los ministerios y los del Banco ya habían redactado los telegramas correspondientes para denunciar el incumplimiento de la Ley 17.507 y ejecutar la alternativa de resguardo legal. ABND, *LAD*, 282, octubre de 1971, T. I, Asuntos considerados fuera del Orden del Día, Foja XXX.

y las implicancias de orden social que se derivarían de un cierre o paralización parcial de sus actividades”. Pero también expresó la necesidad de que el Directorio de SIAM presentase un programa concreto de rehabilitación y/o reconversión integral de la empresa. “Ese elemento de juicio –decía- debe servir de base para la evaluación definitiva de este asunto y consecuentemente, la fijación de la ulterior política al respecto”<sup>152</sup>.

Pese a la falta de un plan integral de rehabilitación y la no constitución de las garantías, el objetivo principal del contrato había sido cumplido: SIAM y las empresas integrantes del conjunto económico depositaron el paquete accionario en su poder en el BND, de manera que el Estado Nacional contaba con el derecho de voto y el control de la asamblea societaria. En esas condiciones, una Asamblea Extraordinaria realizada en junio de 1972 ratificó el acuerdo suscrito por el Grupo Privado de Control, cumplimentando lo resuelto por la Junta de Comandantes.

En octubre de 1972 la Junta de comandantes convocó a una reunión del Equipo Económico Social (el presidente del BND, el Secretario de Planeamiento y Acción de Gobierno y los Ministros de Hacienda y de Bienestar Social) que resolvió ratificar el convenio de noviembre de 1971, hacer uso del derecho a la conversión de acciones preferidas sin voto por acciones ordinarias de un voto y convocar a una asamblea especial de accionistas para capitalizar los créditos impositivos y previsionales devengados con posterioridad al convenio. La decisión se justificaba en el hecho de que la “empresa no ha cumplido con algunas de las obligaciones que contrajo al firmar el Convenio de la Ley 17.507”<sup>153</sup>. En la reunión se dispuso asimismo que “en la eventualidad de que el grupo privado entorpeciera la realización de cualquiera de las asambleas a convocarse y se negara a constituir las garantías reales...(se procedería a) la ejecución de las acciones depositadas en el BND por dicho grupo, como prenda en garantía del cumplimiento del convenio”<sup>154</sup>.

El Directorio del BND intimó al Grupo Privado para que constituyera las garantías adicionales comprometidas, pero la situación se mantenía estancada. Funcionarios del BND consultaban a la SPAG los pasos a seguir: “Frente a la actitud reticente del grupo privado de control SIAM para suscribir la carta de intención y para la formalización de las garantías reales ..., no obstante las intimaciones efectuadas por el Banco y habiendo dicho Grupo propuesto otras soluciones al problema, se desea saber si habría llegado el caso de considerar la conveniencia de ponderar nuevamente estos aspectos o si, por el contrario, esa Secretaría mantiene el criterio de tener por rescindido el Convenio”<sup>155</sup>.

A fines de 1972 las opiniones seguían divididas. La Secretaría de Planeamiento adoptaba el criterio de dar por rescindido el convenio (al que por tanto parecía considerar vigente), mientras que el BND abogaba por seguir negociando con el Grupo Privado de Control para llegar a una solución definitiva, dado que consideraba inconveniente proceder a la conversión de acciones (solicitada por el Organo de Control de la Ley 17.507) sin conocer previamente el resultado del estudio sobre las posibilidades futuras de rehabilitación de la empresa. También proponía a la SPAG la conformación de una comisión mixta con facultades de decisión para avanzar en la solución de los problemas tanto desde el punto de vista legal, económico financiero y social, así como en lo referente a una “conducción definida y coherente”. “La trascendencia industrial y social de la empresa, la magnitud de los intereses que el Estado a través de distintos organismos y bancos, tiene comprometidos en la misma y la decisión ya adoptada de participar en su dirección –señalaba la nota del BND- imponen la formulación de

---

<sup>152</sup> Copia del acta en ABND, EAO 125.985, fs. 205-207.

<sup>153</sup> Carta del Banco Nacional de Desarrollo –Ley 17.507 – Organo de Control, dirigida a los Srs. Síndicos Titulares de SIAM Di Tella Ltda”, 26 de octubre de 1972, en CFSIAM, LA, 1, p 3.

<sup>154</sup> Asunto reservado SIAM Di Tella Ltda, en ABND, LAD, 300, mayo de 1973, Tomo I, f. 1.322.

<sup>155</sup> ABND, LAD, 297, T. I, enero de 1973.

una estrategia que contemple el problema en su conjunto, que responda a los propósitos perseguidos en su momento por las autoridades nacionales y que conjugue adecuadamente lo vinculado a cada una de las distintas áreas del Estado”<sup>156</sup>. En tales circunstancias resultaba imperioso determinar en qué ámbito del gobierno deberían realizarse los análisis y tomar las decisiones sobre la empresa.

El directorio de SIAM, en su nueva integración, no consideraba conveniente proceder a convertir las acciones, y especulaba con que debía conocerse primero el resultado de los estudios que se estaban realizando sobre sus posibilidades futuras de rehabilitación<sup>157</sup>.

La SPAG aceptó la sugerencia del BND y agregó que no estaba en el “ánimo” del Gobierno Nacional rescindir el convenio, “aún cuando el grupo de control no cumpliera las directivas (para constituir las garantías)... el esfuerzo que hasta el momento había venido desarrollando el Estado en la rehabilitación de SIAM no permitía pensar en esa rescisión, habida cuenta de las implicancias de orden social, económico y financiero que una medida de esa naturaleza traería aparejada”; añadía que era “preciso dejar debidamente en claro que el directorio de SIAM, al estar integrado en su gran mayoría por miembros designados por el Estado, debía ser considerado como un órgano de éste o intérprete de su pensamiento y que, en consecuencia, sus decisiones deben considerarse como emitidas por el Estado”<sup>158</sup>. En ese mismo mes de enero de 1973, un decreto creó una comisión interministerial para asesorar sobre la procedencia y conveniencia de continuar con la explotación de empresas involucradas en la Ley 18.832, de modo que esa comisión debía proponer decisiones respecto a SIAM y a la conversión de las acciones preferidas. En rigor, el mismo hecho de que se creara una comisión interministerial sugería que ningún organismo estatal parecía tener la capacidad necesaria para tomar decisiones respecto a la firma y ya ni siquiera parecía saber quién la manejaba. Una vez más, Pavesi describe esta situación muy claramente: “Nadie tomaba decisiones, el BND decía yo soy instrumento de control, nada más, la política la tiene que dar el gobierno. Entonces llegaba Ezequiel Martínez (de la SPAG) y decía que él no tenía nada que ver y que el convenio tenía problemas y que había que discutirlo; él no sabía ni quién era el dueño de la empresa; entonces el Brigadier Fernández (a cargo de la conducción de SIAM) decía: ¿y a mi quién me puso?, porque yo al final no voy a saber quién me puso, además venció el mandato, hubo una asamblea, yo sigo siendo presidente, entonces, ¿quién es el accionista?”<sup>159</sup>. Precisamente, en la asamblea del 31 de octubre de 1972, haciendo uso de su derecho de voto disponible, el Estado reeligió a la totalidad de miembros que cesaban en sus mandatos.

Finalmente, el Ministerio de Hacienda y Finanzas comunicó al Presidente de SIAM y a los Síndicos la decisión de poner en práctica la facultad de requerir el canje de las 85.456.380 acciones preferidas, por igual número de acciones ordinarias de un voto. Producido este canje, el Estado tendría la mayoría del capital aunque sólo lograría algo menos del 46 % de los votos en las asambleas de SIAM; de todos modos bastaba que se actualizara el dividendo por las acciones preferidas o se capitalizaran nuevas deudas para que pudiera convertirse en titular efectivo de un paquete accionario que le otorgaba la mayoría absoluta sobre las decisiones de la empresa.

---

<sup>156</sup> “Asunto SIAM Di Tella Ltda.”, en ABND, *LAD*, 295, Tomo I, noviembre de 1972.

<sup>157</sup> El presidente de SIAM, Brig. May. (RE) Fernández señalaba que el momento para el canje de las acciones preferidas no era el más adecuado por cuanto se encontraba en su etapa final el trabajo de consultoría que debía proponer las medidas necesarias para encarar el futuro de la empresa; ese argumento, como se verá, repetía la posición del Grupo Privado de Control. Además, entendía que convertir en ordinarias las acciones preferidas implicaba una pérdida para el Estado, dado que el canje se realizaría por su valor nominal (1 \$) cuando la cotización de mercado era de 0,12 \$ por acción. “Carta de Brig. May. (RE) J. S. Fernández, presidente de SIAM al BND”, 23 de noviembre de 1972.

<sup>158</sup> ABND, *LAD*, 297, enero de 1973, T. I, f. 80.

<sup>159</sup> “Entrevista a Pedro Pavesi”, ex Director de la DGI, julio de 1973, en AHOITDT.

Mientras tanto, el Plan Integral de Rehabilitación seguía en estudio, desde mediados de 1972 a cargo de un grupo de veinte profesionales coordinados por el Dr. José María Dagnino Pastore<sup>160</sup>. Este grupo, que tenía prohibido hablar con Guido Di Tella, encontró a la empresa “con los mismos problemas de siempre”: la división Electrodoméstica no era rentable, la utilidad global era negativa, la deuda en moneda extranjera y en pesos era muy grande y generaba una fuerte incidencia de los costos financieros sobre la capacidad de ganancia. A pesar de ese diagnóstico, los consultores trabajaron con el supuesto de que las “soluciones de tipo dramático y drástico relacionadas con la empresa no iban a ser posibles de implementar” por parte del gobierno nacional debido a su alto costo político y social, de modo que proponía, implícitamente, medidas graduales<sup>161</sup>.

El “extenso y detallado” informe de esa comisión fue presentado al BND en abril de 1973, en medio de la caótica transición política hacia el gobierno peronista que había ganado las elecciones el mes anterior<sup>162</sup>. La propuesta aconsejaba medidas básicamente financieras: reorganizar las divisiones, vender los bienes vinculados con la actividad marginal de la empresa para cancelar deudas, refinanciar el pasivo en moneda extranjera y convertirlo en moneda nacional, y reducir el costo y capitalizar una parte de los pasivos estatales. También propuso que el Estado aportara una enorme masa de fondos en forma de “shock” (entre 12 y 14.000 M \$) para ofrecer cierta holgura financiera a la empresa que conservaría siempre el carácter de privada. La decisión más complicada se refería a Electrodoméstica. Pavesi, que integró este grupo consultor, recuerda que Dagnino Pastore opinaba que había que cerrarla –al igual que el propio Di Tella, que fue consultado pese a la prohibición mencionada–; en cambio el ex funcionario de la DGI proponía “un camino de cornisa” que satisfacía las consideraciones sociopolíticas del caso y, en particular, evitaba el despido de 3.000 empleados en un área industrial clave en el país. Desde el punto de vista de la rentabilidad, al ser electrodoméstica una división de SIAM y no una empresa, era un buen negocio cerrarla, pero debía primar el objetivo social. La idea, que quedó plasmada finalmente en el informe, luego de una amplia discusión dentro del grupo consultor, suponía que Electrodoméstica no debía buscar mayor participación en el mercado (aunque ya se había reducido al 20 % del total) sino adaptar su estructura productiva (cuya capacidad era el doble de lo que colocaba) a las ventas reales, despedir ochocientos empleados (no obreros) y concentrar su control en Avellaneda. Se proponía darle mayor independencia a ese área y revertir el proceso de centralización al que había sido sometida la división a mediados de los años sesenta, pese a las decisiones en contrario que se habían tomado en el ínterin. Si esos objetivos no se lograban en un lapso de dos años y medio, la sugerencia era cerrar la planta.

---

<sup>160</sup> José María Dagnino Pastore contó con la ayuda de Leonardo Anidjar, un ex-Staff de SIAM para la formación y coordinación del equipo de consultores. Además de contratarse expertos económicos, legales y fiscales para hacer el diagnóstico y propuesta global, se armaron equipos para estudiar las condiciones de las grandes divisiones productivas de la empresa que quedaron bajo la dirección del Dr. Pavesi (Electrodoméstica), del Ing. Rodiño (Electromecánica) y del Ing. Edelberg (SIAT).

<sup>161</sup> “Entrevista a Leonardo Anidjar”, Subgerente Financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT. Anidjar se había retirado de la empresa en 1967 y participó del equipo de Dagnino Pastore. Según su visión, “El cuadro de la empresa era diferente al cuadro del 66/67..., pero tenía muchos rasgos similares y muchos de ellos estaban acentuados. Había más organización dentro de la empresa en esos momentos..., pero lo que se vio claramente era que los grandes problemas seguían siendo los mismos y que quizás ahora (junio de 1973) estén agravados”. El cierre de Electrodoméstica se había evaluado innumerables veces desde al menos 1964, pero la decisión era muy difícil de tomar. Ricardo Zinn señalaba que muchas veces se llegó a la conclusión de que era “financieramente imposible” cerrar una planta por los costos de hacerlo. “Además, muchas veces se vio que era imposible socialmente. A partir del ‘68 no se podía hablar del cierre de una planta. Ni el Gobierno la puede cerrar”. “entrevista a Ricardo Zinn”, julio de 1973, en AHOITDT.

<sup>162</sup> SIAM Ltda., *Memoria y Balance* correspondiente al XLV Ejercicio cerrado el 30 de junio de 1973.

**Cuadro 1: Composición del Capital de SIAM Di Tella con la conversión de acciones preferidas**

<b>Acciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Votos</b>
Acciones ordinarias 1 voto	28.141.186	28.141.186
Acciones diferidas 5 votos	12.972.928	64.864.640
<b>Subtotal (1)</b>	<b>41.114.114</b>	<b>93.005.826</b>
Acciones preferidas E (a convertir en ordinarias)	85.456.380	85.456.380
<b>Subtotal (2)</b>	<b>126.570.494</b>	<b>178.462.206</b>
Acciones preferidas 1 voto por mora	28.442.220	28.442.220
<b>Total capital suscrito (3)</b>	<b>155.012.714</b>	<b>206.904.426</b>
<b>Tenencia del Estado Nacional</b>		
Acciones preferidas E (a convertir)	85.456.380	85.456.380
Cartera BND ordinarias	7.038.116	7.038.116
Cartera CNAP ordinarias	1.070.677	1.070.677
Cartera BND preferidas	653.095	653.095
Cartera CNAP preferidas	11.220	11.220
<b>Total tenencia (4)</b>	<b>94.229.488</b>	<b>94.229.488</b>
<b>% Tenencia del Estado s/ capital</b>		
Total (4) / (3)	60,7 %	45,5 %

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de ABND, LAD, 295, noviembre de 1972, T. I, Asunto SIAM, f. 5.*

El Directorio, con mayoría estatal, no acordaba con la propuesta presentada por el grupo consultor; en particular consideraba que el plan exigía un esfuerzo excesivo por parte de Estado y era pesimista respecto a sus posibilidades de realización. El debate generado por la presentación del diagnóstico y la propuesta coincidió con la asunción de gobierno peronista y las perspectivas que podían abrirse en materia de política industrial y de relaciones entre el sector público y el privado. Los delegados del nuevo gobierno contemplaron la necesidad de ampliar y profundizar el plan, incluyendo soluciones de corto y mediano plazo para redimensionar la actividad social y dotar a la empresa de recursos genuinos que permitieran reducir su deuda en continuo crecimiento, “circunstancia que le impide un normal y rentable desarrollo”. Como resultado el BND proyectaría un nuevo convenio que incluía la venta de acciones de sociedades controladas por SIAM<sup>163</sup>.

**La “estatización” como solución a los “conflictos” con el sector privado**

Pasaron dos años de indefiniciones legales respecto a la ratificación del convenio hasta que el Estado optó por asegurarse el control de la firma mediante la conversión de acciones preferidas y la capitalización de deudas. Esta última medida fue cuestionada por los tenedores privados de SIAM, que dejaban abierta la posibilidad de acciones legales contra lo que consideraban un “abuso” estatal.

**Cuadro 2: Tenencia de acciones y derechos de votos, con la capitalización de deudas**

	<b>Acciones</b>	<b>%</b>	<b>Votos</b>	<b>%</b>
Grupo Privado en el BND	24.281.750	15,6	69.226.938	33,4
En poder de terceros	14.035.009	9,0	20.981.533	10,1
En poder de otros terceros *	22.466.467	14,6	22.466.467	10,9
<b>Total</b>	<b>60.783.226</b>	<b>39,2</b>	<b>112.674.938</b>	<b>54,4</b>

<sup>163</sup> SIAM, LAA, 3, 21 de febrero de 1974.

En poder del Estado	94.229.488	60,8	94.229.488	45,5
<b>Total de acciones</b>	<b>155.012.714</b>	<b>100</b>	<b>206.904.426</b>	<b>100</b>
<b>Con la capitalización</b>				
Total en poder de privados	60.783.226	33,8	112.674.938	48,6
En poder del Estado	119.229.488	66,2	119.229.488	51,4
<b>Total</b>	<b>180.012.714</b>	<b>100</b>	<b>231.904.426</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de “Asunto reservado: SIAM Di Tella Ltda.”, en ABND, LAD, 300, T. I, mayo de 1973. \* sin identificar (corresponde a numerosos pequeños accionistas)*

El objetivo oficial consistía en regularizar definitivamente la intervención del Estado en SIAM Di Tella; para lograrlo, buscaba obtener la mayoría accionaria propia, tanto en capital como en votos, “en función primordial a la magnitud de los recursos financieros puestos por el Estado a disposición de la Empresa a partir del momento en que asumió el control”<sup>164</sup>. Aún así, la conversión aludida, más la tenencia en poder del BND y de la CNAP, no alcanzaba para que el Estado pudiera controlar la asamblea societaria; por eso se eligió la alternativa de capitalizar créditos previsionales e impositivos devengados, incluyendo deudas con el Ministerio de Bienestar Social, la DGI, la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires por 25 M \$. Esta solución encuadraba dentro de las recomendaciones del Grupo Consultor que había estudiado la forma de rehabilitar la empresa.

Frente a esta decisión, el Grupo Privado de Control promovió una acción judicial “declarativa” y formuló una denuncia ante la Inspección de Personas Jurídicas y ante la Comisión Fiscalizadora de SIAM donde impugnaba la convocatoria a asamblea, aduciendo que el Estado Nacional no tenía facultad para votar la capitalización prevista por cuanto la cesión de derechos de voto, decía, no lo autorizaba a esa medida. Entre otras cosas, señalaba que el uso por parte del Estado Nacional del derecho de voto que el grupo privado de control le otorgó mediante el convenio de noviembre de 1971 implicaba un verdadero abuso del derecho por entender que del espíritu de dicho convenio no surgía que el Estado podía concurrir con esa representación para alcanzar su propia mayoría accionaria dentro del capital de la empresa<sup>165</sup>. El Grupo asumió también otras formas de protesta. El Dr. Augusto Conte Mc Donnell, en representación de éste, dirigió una nota al Ministro de Hacienda y Finanzas, Dr. Jorge Wehbe, donde se oponía a la capitalización. Conte Mc. Donnell trató de impugnar la asamblea de accionistas convocada por orden del Ministro que debía disponer la capitalización de los créditos que otorgaba al Gobierno Nacional mayoría de capital y votos conforme al convenio de noviembre de 1971. En su opinión, el acto a realizarse era de “importancia esencial ... porque lo que está puesto sobre la mesa es una decisión que importa en términos técnico-políticos lo que significa resolver la estatización o semi-estatización de una de las empresas más significativas nacionales tanto por su volumen como por su representación en el ámbito industrial”<sup>166</sup>. La medida, decía, “responde sustancialmente a la voluntad expresada por las autoridades del Gobierno Nacional a través de la llamada decisión de la Junta de Comandantes por la cual se dispone la capitalización de créditos a los fines de que el Estado obtenga mayoría propia de capital y votos dentro de la sociedad. ... esta decisión vulnera los términos del convenio celebrado el 9 de noviembre de 1971. El sentido de la

<sup>164</sup> “Asunto reservado: SIAM Di Tella Ltda”, en ABND, LAD, 300, mayo de 1973, Tomo I, f. 1.322.

<sup>165</sup> "Promueve acción meramente declarativa por juicio sumarísimo. Se solicita como medida precautoria prohibición de innovar", en ACER, Oficio del Juez Dr. J. R. Pastor Librado desde los autos "Di Tella Guido y otros C/Estado Nacional" s/acción declarativa.

<sup>166</sup> SIAM, LAA, 3, 22 de mayo de 1973 y “SIAM Di Tella Ltda. Asamblea Extraordinaria convocada para el 8 de mayo de 1973”, en ABND, LAD, 301, Tomo I, abril de 1973, f. 2426.

cesión derechos políticos que se efectuó a través de ese convenio fue permitir el ejercicio de la administración de la sociedad por parte del Gobierno Nacional a través de los miembros del Directorio que de esa manera quedaba facultado para designar. Entiendo que esa situación se ha cubierto, que ha permitido, que era parte del sentido de este convenio, que se otorgaran los que podríamos llamar créditos de subsistencia de la sociedad y ... el ejercicio pacífico de los derechos políticos que ha transcurrido con la colaboración del Grupo Privado de Control hasta ese momento. Bajo ningún punto de vista acepto que ese convenio contemplara la posibilidad de que fuera un plan de rehabilitación en el cual se resolviera esta decisión para la empresa, es decir, rehabilitarla a través de una decisión global que fuera de ese contexto pueda el Gobierno Nacional resolver mediante el ejercicio futuro de los derechos políticos asumir el control o la titularidad de la mayoría de capital y votos de la sociedad”.

**Cuadro 3: Tenencia de acciones de SIAM, 1973**

Tenedor de las acciones	Acciones (en miles)				Votos (en miles)	
	1 voto	5 votos	Total	en %	Total	%
1. Banco Nacional de Desarrollo						
1.1. Cartera Propia	7.691	-	7.691	5	7.791	4
1.2. Custodia (Prop. del INPS y DGI)	85.456	-	85.456	55	85.456	41
1.3. Caucción (Grupo Privado de Control)	13.045	11.236	24.281	16	69.227	34
2. Caja Nacional de Ahorro y Seguro	1.082	-	1.082	1	1.082	1
A. Subtotal Estado Nacional	107.275	11.236	118.511	77	163.456	79
3. Terceros privados varios	28.302	1.737	30.039	19	36.985	18
4. Westinghouse	6.462	-	6.462	4	6.462	3
B. Subtotal terceros privados	34.765	1.737	36.501	23	43.448	21
<b>C. Total de acciones en circulación</b>	<b>142.040</b>	<b>12.972</b>	<b>155.013</b>	<b>100</b>	<b>206.904</b>	<b>100</b>

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de ABND, Libro Copiador, 33, Bancos-Ministerios, T. I, 1974, f. 377.*

En suma, el argumento de Mac Donell se basaba en el “espíritu” del convenio de noviembre de 1971 que, según él, no era la nacionalización de la empresa, sino su “rehabilitación”. Además, consideraba que estando tan cercana la asunción del gobierno peronista convenía que una medida de esa magnitud quedara a la espera de lo que resolviesen las nuevas autoridades.

Las esperanzas puestas en el nuevo gobierno no eran solamente declarativas. En ese entonces, Guido Di Tella militaba activamente en el movimiento peronista; como parte de esa decisión, había sido uno de los pasajeros del vuelo charter en el que viajó Perón en su primer regreso a la Argentina en noviembre de 1972, mientras expresaba su interés por participar en el gobierno que se avizoraba como cercano dada la situación política nacional. En 1974 Di Tella fue designado Director del Fondo Nacional de las Artes, un cargo que parecía más relacionado con su experiencia en la creación del Instituto que con su posición en el control de una de las mayores empresas nacionales<sup>167</sup>. No parece ocioso agregar que, paralelamente, Conte Mc Donell era designado director del BND, un organismo estrechamente relacionado con las decisiones finales que se debían tomar respecto a SIAM.

Mientras tanto, los representantes estatales, que querían convalidar la capitalización, señalaron que el Estado estaba actuando como persona jurídica de derecho privado y “el hecho de que capitalice o no capitalice, tenga mayoría o minoría, no altera en absoluto la

<sup>167</sup> Se puede adelantar que dos años más tarde, luego del “Rodrigazo”, Guido Di Tella se sumaría, como segundo, al equipo de Antonio Cafiero durante el breve lapso de éste frente del Ministerio de Economía.

naturaleza jurídica de Sociedad Anónima privada que tiene esta Sociedad”. Por otra parte, agregaban una por lo menos curiosa definición sobre las responsabilidades del Directorio de una Sociedad Anónima al decir que nada exigía a éste establecer cuáles eran las consecuencias secundarias de la capitalización; sólo se habrían analizado “cuidadosamente... cuáles eran los beneficios sociales emergentes de esta capitalización, si además y en forma secundaria, ocurre que hay un pase de mano de un grupo de mayoría hacia el otro ese no es problema del Directorio”. Concluían, por último, que la capitalización “permitiría a la Empresa acogerse a los beneficios de la moratoria previsional, como asimismo consolidar los importes adeudados ... y permitirá la continuidad en la obtención de créditos bancarios”.

La asamblea del 8 de mayo de 1973, en medio de las expectativas por el inminente cambio de gobierno (que tuvo lugar el 25 de ese mes) aprobó por mayoría la capitalización y el canje de acciones que permitía transferir el control definitivo al Estado<sup>168</sup>. Semanas después, a comienzos de junio, el nuevo gobierno peronista en funciones sancionó la Ley 20.430 que capitalizaba las obligaciones previsionales y patronales impagas del período enero-marzo de 1973 y obligaciones impositivas que la empresa adeudaba a la DGI al 31 de diciembre de 1972, por un total de 25 M \$ (en ese momento unos 2 M U\$S)<sup>169</sup>.

En suma, aprobada la capitalización de deudas impositivas y previsionales de la sociedad y con el canje de las acciones preferidas por acciones ordinarias, el Estado pasó a tener el control directo en las asambleas de SIAM con el 80 % de los votos y con idéntica proporción de representantes estatales sobre el total de directores titulares.

Al contar con el control decisivo de la empresa, el Estado podía considerar distintas alternativas: aprobar el plan de rehabilitación que se encontraba a consideración del BND, entregar a manos privadas en el momento que lo considerase oportuno el paquete de acciones que poseía como titular, o realizar cualquier otro tipo de negociación, incluso con los empleados y obreros de sus plantas industriales. Cada una de esas decisiones tendería “siempre y como objetivo principal, al mantenimiento de esta importante fuente de trabajo y recuperar a SIAM para colocarla en condiciones de seguir prestando su apoyo al desarrollo industrial”<sup>170</sup>. De todos modos, parecía claro que no era intención del gobierno mantener indefinidamente su control sobre la empresa.

Las condiciones en que quedaban los hasta entonces accionistas mayoritarios resultan complejas. Con la capitalización, el convenio de noviembre de 1971 perdía su vigor legal y las garantías comprometidas por el grupo privado de control, y en especial por Guido Di Tella (por otra parte, nunca plenamente formalizadas), quedaban de hecho canceladas. Pero la posibilidad de que ellos pudieran retomar el control de la firma en caso de una supuesta rehabilitación cada vez más dudosa, se presentaba tan difícil como lejana.

A comienzos del año siguiente, en enero y abril de 1974, dos últimos contratos suscritos entre el Estado argentino (representado por el BND), el Grupo Privado de Control y SIAM permitieron al Estado adquirir acciones de propiedad del Instituto Di Tella y bienes con el

---

<sup>168</sup> Conte Mc Donell, que representaba formalmente sólo seiscientos votos, se opuso tanto a la capitalización como al canje de acciones. El Dr. Marzana, que representaba doce millones de votos correspondientes a la Fundación Di Tella votó en contra de la capitalización y se abstuvo en la votación referida al canje de las acciones preferidas (en rigor, ésta última fue la práctica habitual del GPC en las asambleas posteriores a la firma del convenio de 1971). Los votos positivos fueron en ambas instancias de casi setenta y ocho millones, correspondientes a la tenencia de accionistas de diferentes reparticiones estatales.

<sup>169</sup> *BO*, Ley 20.430, 5 de junio de 1973.

<sup>170</sup> “Informe de la Asamblea extraordinaria”, en ABND, mayo de 1973.

objeto de obtener “el pacífico e indiscutido control de la empresa”<sup>171</sup>. El nuevo convenio afirmaba que daba fin a las “situaciones conflictivas existentes”, fijando los límites de los derechos del Grupo Privado de Control frente a los del Gobierno Nacional, de modo que resultaba claramente reconocida la “legitimidad de la titularidad de la mayoría de capital accionario y votos de la empresa por parte del Estado Nacional, y el Grupo Privado desista de las impugnaciones y acciones judiciales y administrativas promovidas contra lo decidido en la asamblea del 22 de mayo de 1973”. El contrato, decía, aseguraría a SIAM “efectivamente su rehabilitación integral y la normalización de su gestión para que alcance al término del proceso su debida proyección social-económica”.

Por el primer acuerdo, el Grupo Privado de SIAM le vendía al BND algo más de veinticuatro millones de acciones emitidas por SIAM Di Tella Ltda (ordinarias, preferidas y diferidas), que ya el Banco tenía en carácter de caución; además, el GPC le vendía otros bienes (incluyendo la opción de adquirir los inmuebles ubicados en Villa Diamante y Bahía Blanca). Esas acciones representaban en conjunto el 19 % del capital emitido y el 40 % sobre el total de los votos.

El convenio incluía otras operaciones complicadas de seguir. Entre ellas, el Banco le compraba a SIAM y le vendía simultáneamente al Grupo Privado de Control un conjunto de acciones de empresas ubicadas en el exterior con el compromiso de que éste no las vendiera en los próximos cinco años. Para llevar a cabo esta transferencia era necesario cortar diversos vínculos de la firma con esas filiales, de modo que SIAM se obligaba a capitalizar primero sus acreencias en las sociedades uruguayas (por 2,5 M \$ –unos 200.000 U\$S), convenir la cancelación de las deudas existentes con Capital Cía. de Seguros Generales (3,2 M \$), cancelar la totalidad de los créditos existentes con las sociedades brasileñas, ceder a una sociedad que determinase el Grupo Privado de Control el contrato de administración y asistencia Técnica suscrito con Buxton SA, etc<sup>172</sup>. Como resultado de estas transferencias de bienes, de acuerdo a las tasaciones realizadas, quedó a favor de SIAM un saldo de 54 M \$ (alrededor de 5 M U\$S de esa época) en la Tesorería General de la Nación, mientras que el Grupo Privado debió entregar finalmente al BND, como forma de pago por aquellas filiales, treinta y ocho millones de acciones (Ordinarias: 10.556.454; Preferidas APT: 11.166.201) Preferidas 7 %: 3.348.489 y Diferidas 5 votos: 12.972.928) que estaban depositadas en el BND más otras que eran de su propiedad y del Instituto Di Tella<sup>173</sup>.

**Cuadro 4: Empresas transferidas desde SIAM al BND y del BND al Grupo Privado de Control (convenios de febrero y abril de 1974)**

Empresa	Acciones Emitidas		Tenencia SIAM	Total (%)
	Tipo	Cantidad		
Capital Cía. Arg. Seg.	Ord. 1 v.	500.000	372.200	74
SIAM SA (Uruguay)	Ord. 1 v.	200.000	159.787	80
Serratoso y Castell SA (Uruguay)	Ord. 1 v.	234.306	205.796	88

<sup>171</sup> “Convenio entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de Control”, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* SIAM SA. El subrayado es nuestro (MR).

<sup>172</sup> Un análisis posterior explicaba estas transferencias del siguiente modo: “De los artículos de ambos convenios... puede concluirse que las prestaciones más importantes serían: venta de las acciones de SIAM a favor del Estado Nacional (convenio del 8.4.74) y venta de acciones y bienes... del Estado Nacional al Grupo Privado de Control y de éste al Estado Nacional del paquete de control de SIAM Di Tella (convenio del 18.1.74). “Dictamen del Dr. Alfredo Dubini sobre el Convenio entre el BND y Grupo privado de control de SIAM Di Tella Ltda.”, 26 de marzo de 1981, en ABND, *Expediente* 150.196/78, Contaduría General, Secretaría de Hacienda de la Nación.

<sup>173</sup> “Nota del presidente del BND, Dr. Rodolfo Garello al vicepresidente de la Corporación de Empresas Nacionales, Ing. Juan Vistelli”, 8 de setiembre de 1975, en ABND, Libro Copiador, 36, Ministerio de Economía y sus secretarías, T. VI, 1975, f. 201.

Ferrosmal SA (Urug.)	Ord. 1 v.	250.000	118.673	48
SIAM Util SA (Brasil)	Ord. 1 v.	13.750.660	7.705.433	47
	Pref.	2.497.500	1.379.327	9
SIAM SA (Brasil)	Ord. 1 v.	6.925.000	6.924.000	100
LAUNES (Brasil)	Cuotas Cap.	5.796.295	5.796.295	100
ARGENTAL SAIC	Ord. 1 v.	-	146.700	-
División Ing. y Const. SIAM SA	Capital Transferido	\$ 7.354.304		
SIAM SA (Chile)	Ord.	14.560.000	2.912.000	20
BUXTON SA	Ord. 1 v.		932.090	24
	Ord. 5 v.		368.550	47
	Pref.		937	4

*Elaboración propia sobre la base de “Convenio entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de Control”, Anexos 2 y 5, en ABND, Expediente Administrativo Ordinario SIAM SA; “Convenio entre el Estado Nacional y SIAM Di Tella Ltda.”, en ABND, Expediente Administrativo Ordinario SIAM. Liquidación.*

Un artículo del convenio con el Grupo Privado estipuló que las personas y sociedades que lo integraban, al convertirse desde entonces en accionistas minoritarios, quedaban liberadas de todos los compromisos, obligaciones, avales y garantías personales y reales que hubieran asumido como consecuencia del convenio celebrado en 1970 con la Comisión Asesora Especial Ley 17.507 y del convenio celebrado en noviembre de 1971 con el Gobierno Nacional, como así también de las obligaciones de garantía asumidas respecto a las obligaciones contraídas por SIAM Di Tella Ltda. y sociedades vinculadas y controladas con el BND<sup>174</sup>. En consecuencia, el GPC quedaba libre de todo compromiso derivado de las deudas de SIAM (que había asumido por necesidad en los años anteriores) mientras que la empresa sólo podía respaldar esas deudas con sus propios activos. En esas condiciones, la familia Di Tella se desvinculó definitivamente de SIAM y recuperó el control de las empresas establecidas en el exterior<sup>175</sup>. Por su parte, la firma dejó de estar acogida formalmente a la Ley de Rehabilitación.

En la respectiva reunión de accionistas que debía ratificar los acuerdos, el presidente los justificaba señalando que el convenio retomaba lo planteado por el estudio de Dagnino Pastore y su equipo de especialistas. Los bienes que se vendían –aseguraba- estaban integrados en su mayor parte por acciones de sociedades que no hacían a la “tradicional actividad societaria” y que no eran fuente de ingresos, sino más bien una carga económica. La idea era desligarse de las inversiones marginales puesto que mantener o restituir a estos bienes su grado de rentabilidad implicaría la necesidad de nuevas inversiones que la empresa no estaba en condiciones de realizar. Por otra parte ese dinero permitiría afrontar los contratos que SIAM había concertado y que “podían convertirse en la iniciación de su real etapa de rehabilitación”. Como beneficio adicional, los bienes se venderían al Estado, hecho que otorgaba la seguridad de un precio “justo y equitativo”<sup>176</sup>. Estas declaraciones legitimadoras no parecen relacionadas con la situación real puesto que las empresas vendidas al GPC se encontraban entre las más rentables de SIAM.

### ***La posición de los accionistas minoritarios frente a la estatización***

<sup>174</sup> “Convenio entre el Estado Nacional y el Grupo Privado de control” en ABND, *EAO SIAM SA*. El convenio fue firmado por Ernesto Paenza, vicepresidente del BND, Guido Di Tella, Torcuato Di Tella y Juan Arreseigor.

<sup>175</sup> Desde el momento en que se firmó el convenio, el Grupo Privado realizó las gestiones correspondientes para que se suprimiese del nombre SIAM Di Tella el apellido Di Tella y se le cediesen las marcas en las que aparecía dicho patronímico. También, como resultado de la desvinculación de los accionistas del GPC, presentaron sus renunciaciones los directores Angel Mayoral y Francisco Aldinio.

<sup>176</sup> SIAM, *LAA*, 3, 21 de febrero de 1974, f. 151.

Los administradores privados designados por el GPC de SIAM no tenían el hábito de informar a los accionistas minoritarios respecto a las gestiones que realizaban con los organismos estatales. Precisamente por esa causa, el convenio de 1971 llevó a que la Bolsa de Comercio pidiera una aclaración sobre las implicancias de la transferencia de la conducción de la empresa al Estado en defensa, decía, de dos mil accionistas privados<sup>177</sup>.

En 1974 ya habían sido resueltas las diferencias entre el grupo de accionistas mayoritario y el Estado, y satisfechas principalmente las demandas del primero. Surgía entonces la posibilidad de que los pequeños, hasta entonces naturalmente relegados, se hicieran escuchar y las asambleas dejaran de ser “una ceremonia banal e irrelevante”<sup>178</sup>. Algunos lo intentaron; en la asamblea que aprobó la estatización definitiva, Ramón Lodeiro, un accionista minoritario, expresó de manera reveladora las posiciones de algunos de ellos en un relato que pretendía ofrecer una visión de largo plazo: “muchos años atrás los hombres como él que tuvieron fe y creyeron en la industria típicamente argentina, afiliados a la Cámara de Tenedores de Títulos y Acciones, dieron los pasos necesarios para procurar la defensa de sus inversiones, objetivo que no lograron concretar debido a la difícil época por la que atravesaba el país. En esta asamblea quiero poner de manifiesto la actualización de esos propósitos en el momento en que el Estado Nacional se hará cargo de SIAM para su rehabilitación”<sup>179</sup>. En su opinión, ese acto “ponía de relieve el tratamiento que el Estado brindaba a la inversión accionaria, sobre todo al accionista minoritario sin ninguna responsabilidad ni incidencia en la conducción empresarial pero víctima de las fluctuaciones que ha sufrido la empresa argentina. El proyecto a consideración significa una de las respuestas más lógicas para poder encarar la rehabilitación de una empresa con gran importancia en el sector laboral y que tendrá, sin duda repercusión social y económica. En otras épocas SIAM fue una empresa que contó con el favor del ahorro y la inversión accionaria junto con otros grupos industriales que luego se vieron perjudicadas por las interdicciones declaradas en 1955...En esta oportunidad, en que nuevamente el Estado Nacional toma intervención directa en la empresa, la protección del accionista, especialmente el minoritario, debe concretarse a través de una serie de pautas”. Las medidas propuestas eran tan numerosas como disímiles pues incluían decisiones como: ofrecer a los accionistas el rescate de sus tenencias compensando la valorización y falta de rentabilidad de los títulos; reconstruir y racionalizar la actividad industrial y comercial; llamar a participar en la dirección de la empresa a los accionistas minoritarios; encarar un plan de reconstrucción moral, confianza y seguridad en la órbita de la sociedad; encarar un sistema de remuneraciones que otorgue una participación integral del obrero complementada a través de la cogestión; mantener la oferta pública de títulos valores y la cotización en la bolsa para no impedir a los accionistas la liquidación de sus inversiones por esa vía ...Instrumentar la participación de SIAM en los convenios comerciales para posibilitar una acción decidida en el campo de las exportaciones que permita reducir los pasivos en moneda extranjera; llevar a cabo un total saneamiento financiero. Finalmente, este accionista aconsejaba la aprobación del nuevo acuerdo. Frente a esta exposición que ponía énfasis en la posibilidad de que el Estado resarciera y, al mismo tiempo, diera lugar a los accionistas privados minoritarios de la firma, los representantes estatales se abstuvieron de realizar comentarios y procedieron a la votación. La mayoría imponía su peso, igual que antes, aunque el acuerdo fue aprobado por unanimidad.

Otro punto de conflicto se refería a la retribución de los directores; su monto excedía en términos generales las disposiciones legales puesto que la firma tenía muy baja rentabilidad o rentabilidad negativa. Pero los accionistas minoritarios querían más y reclamaban

---

<sup>177</sup> “Las tribulaciones de Siam Di Tella”, *Mercado*, 18 de noviembre de 1971.

<sup>178</sup> La expresión corresponde a Galbraith, citado por Schvarzer (1998), p. 199; aunque aquí se aplica específicamente a esta empresa.

<sup>179</sup> SIAM, *LAA*, 3, 21 de febrero de 1974, f. 153.

directamente que no se pagara la retribución a los directores sobre la base de que no se distribuían dividendos desde hacía años, “lo cual demuestra la necesidad de una reorganización de la empresa a fin de convertirla en un ente económico y racional con un funcionamiento rentable y progresista para todos sus integrantes, en lugar de ser una carga para el Estado y sus accionistas”. Era evidente que los difícilmente los directores trabajarían ad honorem, por lo que ese mismo accionista sostuvo, con una visión particular acerca de la gestión empresarial y el riesgo de inversión, que el Estado, a través del BND, debería pagar los honorarios de esos funcionarios; además, agregaba, debería indemnizar a los inversores privados, tomando a su cargo los valores de inversión realizados por éstos en su momento de modo de eliminar cualquier riesgo<sup>180</sup>. No hace falta agregar que tampoco hubo comentarios de los representantes estatales a esa propuesta.

En abril de 1974, un decreto firmado por el Presidente de la Nación Juan Perón declaró a la empresa de “interés social” y ratificó los convenios celebrados. Sus considerandos señalaban que el control estatal facilitaría la “recuperación de esta empresa que por sus actividades significa un aporte importante a la economía nacional, manteniendo, al propio tiempo, un complejo industrial que es fuente de trabajo para miles de familias argentinas que verían peligrar su estabilidad social de no encarar el Estado su conducción, al menos hasta que aquella adquiriera su plena rehabilitación financiera y económica”<sup>181</sup>.

Otras voces exhibían el mismo optimismo. Una publicación conmemorativa y laudatoria de la firma, por ejemplo, señalaba que la intervención del Estado en la empresa, a la vez que mantenía la fuente de trabajo, documentaba “implícitamente una deuda de gratitud contraída por la Nación o, mejor, premia servicios eminentes”; agregaba luego que esa intervención “en salvaguardia o protección de herramientas útiles a la sociedad pertenecientes al capital privado, (constituía) uno de los tantos recursos legitimados por la política económica de nuestros días, de aplicación cuando están en juego las conveniencias generales; son defensorios de la extinción de la vieja indiferencia estatal en la larga etapa de predominio excluyente de la filosofía liberal de Adam Smith”<sup>182</sup>.

En definitiva, la decisión oficial de asumir la dirección del complejo industrial SIAM, que se comienza a definir hacia 1968 y se trata de aplicar desde 1971, debió atravesar complejos avatares para llevarse a cabo, fue la única opción posible aparente para que la empresa continuara sus actividades. Su crítica situación financiera le impedía seguir funcionando sin el ingreso de nuevos recursos en un momento en que captar fondos en el mercado bursátil o financiero era imposible y la deuda con el estado había llegado a niveles significativos. Pero, si bien no parecía existir otra alternativa que el Estado tomara la empresa (a través del BND), se mantenía latente la posibilidad de ofrecerla de nuevo al sector privado cuando recuperara niveles normales de actividad. Esa variante fue perdiendo fuerza a medida que se incrementaba la inversión estatal en la firma y no se resolvían sus problemas operativos.

A comienzos de la década del setenta, el caso SIAM fue señalado por la prensa especializada como “testigo” de un cambio de actitud del Estado respecto a la propiedad privada que denotaba una mayor injerencia, en un “clima de desprivatización de la economía”<sup>183</sup>. No

---

<sup>180</sup> Declaraciones del accionista Gret, en SIAM, LAA, 3, 9 de enero de 1974, f.145.

<sup>181</sup> Presidencia de la Nación, Decreto 1.270, 25 de abril de 1974, en *Boletín Oficial*, 2 de mayo de 1974. La declaración de “interés social” no pasaba de ser una fórmula porque no estipulaba ninguna acción concreta, pero satisfacía las demandas del discurso dominante en ese momento.

<sup>182</sup> “Monografías Integrales, 65 aniversario de SIAM Di Tella”, *Finanzas*, 1975.

<sup>183</sup> Véase “Desprivatización. El turno de los conglomerados económicos”, *Mercado*, II, 2 de diciembre de 1971, p. 21 a 23.

obstante, más que un cambio de actitud la intervención estatal de firmas privadas en ese período pareció ser el corolario “lógico” de relaciones complejas y de larga data entre el sector público y sus políticas y el sector privado y sus demandas<sup>184</sup>.

### ***La evolución económico-financiera de SIAM y el apoyo estatal***

Como se ha señalado, desde mediados de los años sesenta las deudas de la empresa con el Banco Industrial, originadas en su mayor parte en préstamos para evolución o para financiar ventas a organismos del Estado (YPF, Gas del Estado, etc.) se incrementaron progresivamente; el alza se debía, en parte, a la acumulación de intereses que la empresa no pagaba y, en parte, a la demanda de más fondos para atender a las necesidades operativas de la firma. El Banco había restringido paulatinamente este tipo de préstamos a las empresas industriales, pero no a SIAM Di Tella. Sólo la deuda con el Banco, que además poseía un paquete importante de acciones, representaba casi 60 % del capital integrado de la firma a mediados de la década<sup>185</sup>. Esa condición, relativamente excepcional, provocaba que las solicitudes de crédito de SIAM ya fueran atendidas directamente por el Directorio, puesto que su situación financiera impedía que sus demandas fuesen tratadas dentro de la operatoria normal de la entidad.

Pocos meses antes de la firma definitiva del convenio bajo la ley de “Rehabilitación”, el Eximbank (Banco oficial de Estados Unidos que financia operaciones de exportación) otorgó un préstamo al BIRA por 12 M U\$S, cuyo destino exclusivo era financiar operaciones de SIAM, o alguna de sus subsidiarias, con organismos estatales; una operación especial que se consideraba en el documento era la provisión de caños destinados al Gasoducto Obra Cerro Redondo. La suma real provista era menor a la indicada porque una porción menor de ese crédito se utilizaría para cancelar obligaciones previas con el propio Eximbank<sup>186</sup>. En suma, la refinanciación con nuevos préstamos y garantías permitió eliminar una gran parte de la deuda que la empresa mantenía con el Eximbank, en una operación similar a la realizada previamente con el Bank of América. La Comisión de Rehabilitación de Empresas avaló con entusiasmo el convenio puesto que daba holgura a la complicada situación financiera de SIAM. Al año siguiente, el préstamo del Eximbank fue ampliado en 5 M U\$S porque SIAT, la división de tubos de SIAM, se presentó a la licitación de Gas del Estado para la provisión de caños destinados al Gasoducto Obra Cerro Redondo-Pico Truncado ya previsto en la primer operación<sup>187</sup>.

Las ventas de la empresa crecieron de modo significativo en 1970 gracias a las operaciones con organismos estatales. Además, en ese período SIAM seguía avanzando en el aspecto fabril: había lanzado una nueva tecnología en refrigeración, fabricaba elementos combustibles experimentales para reactores nucleares y había comenzado a producir maquinaria vial; en ese

<sup>184</sup> Sobre esta idea véase Schvarzer (1979) y Rougier (2004).

<sup>185</sup> “SIAM Sociedad Industrial Americana de Maquinarias Di Tella Ltda”, 16 de agosto de 1967, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario* 31.215.

<sup>186</sup> La operación era compleja: las obligaciones emitidas por organismos estatales y originadas en compras efectuadas a SIAM eran tomadas por el BIRA, quién a su vez obtenía del Banco americano el total de esas obligaciones en su equivalente en dólares. El 70 % sería puesto por el BIRA a disposición de SIAM y el 30 % restante se reintegraba al Eximbank como parte de pago de deudas vencidas de la empresa argentina. En definitiva, del crédito total, quedaban a disposición de SIAM 8,4 M U\$S y la diferencia de 3,6 M se destinaba a amortizar deudas vencidas con el Eximbank. Como la deuda previa de SIAM era mayor (5,2 M U\$S), la firma asumía el compromiso de pagar 1 M U\$S anuales a partir de 1971, o el 15 % de sus utilidades netas. Por último, las garantías de las obligaciones que el BIRA asumía frente al Eximbank eran los documentos suscritos por los organismos estatales que adquirían los bienes de SIAM, documentos que contaban a su vez con la garantía de la Secretaría de Hacienda de la Nación. “Nota al Pte. de la Comisión Asesora Especial Ley 17.507, Lic. Pablo Sorensen”, 27 de mayo de 1969, en ABND, Secretaría General del Directorio, *Expediente s/nro, nota: Met 55*.

<sup>187</sup> ABND, LAD, 282, 10 de diciembre de 1970, foja 74.

sendero de consolidación tecnológica, su control del mercado masivo de bienes de consumo caía mientras su dependencia de las compras del Estado seguía creciendo. Un aviso publicitario publicado ese año destacaba esta dependencia de manera elocuente: “Señor economista, señor funcionario, señor burócrata: si por sus manos pasa alguna decisión relacionada a compras de equipamiento pesado, oleoductos, gasoductos, locomotoras, transformadores, máquinas viales, etc. trate de comprar productos SIAM. Si por sus manos pasan decisiones tan importantes, compre entonces nuestros artículos para el hogar; su decisión será igualmente bienvenida”<sup>188</sup>

Ese continuo incremento de su actividad motivó nuevas solicitudes de crédito que fueron diligentemente aceptadas por el Banco Industrial que, además de los créditos para evolución y financiamiento de ventas al Estado, otorgó a la empresa préstamos para descontar documentos dentro del régimen de rehabilitación de empresas<sup>189</sup>.

Cuando se firmó el convenio de rehabilitación que capitalizaba deudas previsionales y fiscales, la relación pasivo/activo estimada de SIAM era del 124 %, oportunidad en que el BND otorgó nueva ayuda por 91 M \$<sup>190</sup>. Además, en forma directa y con recursos del Tesoro Nacional el Estado concedió a la firma apoyo financiero por 25 M \$. Pero como se señaló, este apoyo no resolvió los problemas financieros de SIAM, que no estaba en condiciones de atender sus obligaciones impositivas corrientes, acumulando un nuevo pasivo. Por lo tanto, más allá de las alternativas jurídicas comentadas anteriormente, no quedaban muchas posibilidades: o la quiebra de la empresa o incrementar el apoyo del Estado con miras a su rehabilitación. Por ese entonces, sólo la deuda con el BND ascendía a 111 M \$ (unos 27 M U\$S), y representaba el 23 % del pasivo.

Los crecientes costos financieros gravitaban negativamente sobre el resultado operativo de la firma. El ejercicio correspondiente a 1972-1973, (el primero completo bajo la dirección efectiva de representantes del Estado) arrojó una pérdida de 151 M \$ (unos 15 M U\$S). En esos momentos, un informe destacó que la empresa resolvía sus problemas financieros atendiendo en forma irregular sus compromisos con el Estado mientras cubría sus compromisos con los proveedores a fin de mantener sus fuentes de aprovisionamiento. Esto demostraba que el futuro de la empresa se hallaba fuertemente “condicionado a la buena voluntad y espíritu de colaboración de sus acreedores”, que estaban constituidos en esencia por organismos estatales (DGI, INPS, Dirección de Rentas de Buenos Aires y el BND)<sup>191</sup>.

En marzo de 1973 el Presidente de la firma sostenía que el problema financiero estaba “bajo control” y que las principales deudas vencidas eran con el fisco, por lo que no podían ofrecer sorpresas; en cuanto a los compromisos con el exterior, agregaba, se estaban estudiando algunas salidas para los montos más apremiantes. Las otras deudas no ofrecían grandes dificultades y, en apariencia, no generaban problemas de abastecimiento ni perturbaban los

---

<sup>188</sup> Publicidad de SIAM Di Tella Limitada, en *Panorama de la Economía Argentina*, 1970.

<sup>189</sup> Los funcionarios del BND disponían siempre de argumentos para atender las demandas de SIAM. Si la firma tenía problemas señalaban la necesidad de otorgar créditos para paliar su situación financiera; si la firma registraba un incremento de sus ventas, destacaban que esa “evolución autoriza a deducir que ha originado la necesidad de contar con mayores recursos financieros...”. ABND, *Legajo 4.112*, SIAM Sociedad Industrial Americana Maquinarias Di Tella Ltda., setiembre de 1970. Ver también PEN, *Decreto 2.211*, 15 de mayo de 1970 y las reuniones de Directorio específicas para tratar créditos que, con carácter de urgencia, había solicitado la firma, como, por ejemplo ABND, *LAD*, Acta 1754, 23 de noviembre de 1971.

<sup>190</sup> Del total, 30 M \$ tenían el aval del Ministerio de Hacienda y Finanzas; había créditos con descuento y caución en pagarés comerciales por 21 M \$, más cartas fianzas por 10 M \$ Ley para licitaciones del estado y avales por 30 M \$ para compras a SOMISA y otras empresas.

<sup>191</sup> ABND, *Legajo. 4.112. Asunto SIAM Di Tella Ltda.*

programas productivos<sup>192</sup>. Esa perspectiva optimista resultó refutada por los hechos, puesto que un par de meses después la Comisión Fiscalizadora señalaba que el estado financiero se había agravado y que las proyecciones para los meses siguientes indicaban que “los flujos mensuales de fondos (tienen) signo negativo”. Todas las divisiones (con excepción de SIAT) operaban con quebranto, la brecha entre intereses pasivos y activos se estaba ampliando mientras la inflación provocaba mayor demanda de fondos para capital de trabajo, agudizada a su vez por el mayor nivel de actividad de Electromecánica; señalaba finalmente que el stock de productos terminados de Electrodoméstica era excesivo, dado que el mercado no estaba en condiciones de absorberlo<sup>193</sup>.

Una vez más, la empresa solicitó apoyo financiero por 110 M \$ para equilibrar el flujo de caja los meses siguientes y planteó la imposibilidad de atender servicios de intereses de un conjunto de créditos previos. El BND procedió a abrir una cuenta especial donde registraba esos pagos no realizados que no devengarían intereses a partir de entonces. Un año después la empresa debía al Estado cerca de 530 M \$ y en enero de 1975, sus compromisos llegaban a 780 M \$ (unos 34 M U\$S)<sup>194</sup>.

Como se ve, la llegada del peronismo al poder, con discursos oficiales favorables a la firma, que ya era controlada por el Estado, no fueron suficientes o adecuadas para modificar su situación productiva y financiera. Las decisiones en los aspectos fabriles tampoco tenían la magnitud esperada frente a los problemas observados. En marzo de 1974, por ejemplo, se transfirió a Electrodoméstica determinadas líneas de productos industriales: surtidores para la venta de combustibles, electrobombas para agua y bombas para petróleo, buscando compensar las dificultades existentes en el mercado de productos electrodomésticos, altamente competitivo y donde pesaban los controles oficiales de precios<sup>195</sup>. Mientras tanto, la División SIAT se veía afectada por la escasez de materia prima importada y la irregularidad en el aprovisionamiento local; además, sus actividades, como las de Electromecánica, estaban ligadas a la demanda de bienes de capital para las obras de energía eléctrica y los proyectos en

---

<sup>192</sup> Informe del presidente de SIAM a la Comisión Fiscalizadora, ACER (CE), LADCF, 1, Acta del 27 de marzo de 1973, p. 16.

<sup>193</sup> Nota de la Comisión Fiscalizadora de SIAM al Banco Nacional de Desarrollo”, 8 de mayo de 1973, en CFSIAM, LAD, 1, Acta del 16 de mayo de 1973, pp. 19-20.

<sup>194</sup> Como ejemplo de las constantes solicitudes de crédito por parte de SIAM al BND se pueden señalar las pendientes de resolución sólo entre mayo y setiembre de 1973:

- 17-5-73: Crédito por 6, 4 M \$ para cancelar deudas en moneda extranjera con Ferrostaal A.G. y otras empresas.
- 22-6-73: Solicitud de aval a favor de SOMISA para compra de materias primas (20 M \$)
- 22-6-73: Aval por 15,6 M \$ para ampliar la garantía ya acordada de 14,4 M \$ a General Motors Corporation dentro del convenio para la provisión de partes de locomotoras Diesel.
- 10-8-73: Solicitud de líneas de crédito para importación y exportación:
  - Límite de 2 M U\$S para abrir cartas de crédito confirmadas pagaderos hasta 180 días.
  - Límite de 8 M \$ para ser usado en cuenta corriente especial.
  - Límite de 2 M U\$S para financiaciones de exportaciones cobro diferido.
  - Límite de 1,5 M U\$S para importaciones.
- 14-9-73: Crédito por 110 M \$ para cubrir déficit financiero para el período julio-diciembre.
- 19-9-73: Propuesta de forma de pago de intereses vencidos.
- 24-9-73: Solicitud de descuento total de pagarés por venta de SIAM Chile.
- 24-9-73: Aval por 20 M \$ a favor de proveedores externos de insumos para aplicar a licitación de SEGBA. ABND, LAD, mayo-setiembre de 1973.

<sup>195</sup> En rigor, la transferencia legal fue una maniobra destinada a declarar a Electrodoméstica como fábrica de interés nacional por los productos que se incorporaban. A Electrodoméstica se transfirió lo que se llamaba SIAT Máquinas, división industrial que se había adosado a esa planta pero que dependía de SIAT; ella fabricaba desde 1971 surtidores (que antes se hacían en Bahía Blanca) y que se paralizó en 1973 por falta de requerimientos de YPF que en 1971 y 1972 había saturado sus necesidades al adquirir alrededor de 10.000 unidades para sus estaciones de servicio. También fabricaba bombas Pleuger (que hasta entonces producía Electromecánica) y herramientas para la producción de petróleo (que se realizaba en SIAT).

el área del transporte de combustible y gas que eran muy fluctuantes<sup>196</sup>. Las exportaciones, a su vez, cuyo éxito en años anteriores fue destacable, sufrieron el desaliento provocado por el atraso del tipo de cambio frente al aumento de los precios internos, consecuencia de la política oficial en esos años. Luego, la devaluación iniciada en junio de 1975 abrió nuevamente esta posibilidad pero, al mismo tiempo, agravó el peso de las deudas en divisas sobre el pasivo de la firma (además de los efectos generales de deterioro del sistema productivo que generó la inflación acelerada posterior al “Rodrigazo”). En definitiva, la empresa exhibía habilidad técnica para una salida exportadora pero las cambiantes condiciones macroeconómicas, generadas por sucesivas decisiones públicas, afectaban esa alternativa hasta suprimirla como posibilidad hacia fines de la década.

A mediados de 1974 la empresa acusaba un serio y progresivo deterioro patrimonial. El balance se compensaba mediante una técnica contable admitida entonces de aplicar revalúos continuos de los bienes disponibles. Aún así, el monto del revalúo para compensar quebrantos se extinguía, de modo que esa tendencia negativa llevaba inexorablemente a la empresa a aplicar las normas del Código de Comercio sobre disolución por pérdida de capital social.

**Cuadro 5: Deudas de SIAM con el Estado, julio de 1974**

Tipo de préstamo	Monto (en M \$)
Créditos anteriores a la firma del convenio Ley 17.507(capital e intereses)	32,5
Créditos dentro del “Régimen de Rehabilitación” (capital)	51,0
Crédito extraordinario para el descuento de pagarés de reparticiones públicas	20,0
Apoyo directo del Estado a través del Tesoro Nacional (dto. 2.930/72)	25,0
Créditos régimen especial para financiar ventas a organismos del Estado	7,4
Créditos y avales garantizados por el Ministerio de Economía	163,4
Avales otorgados dentro del convenio Eximbank-SIAM-BND	254,5
<b>Total</b>	<b>528,8</b>

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de ABND, LC, 36, Ministerio de Economía y sus secretarías, T. VI, 1975, f. 177. Nota: la deuda total registrada en el cuadro equivalía a 31 M U\$S al tipo de cambio paralelo del momento*

Durante años, el Banco exigió en reiteradas oportunidades a la dirección de la empresa (tanto en la gestión privada como en la estatal) que presentara un programa concreto para su rehabilitación y/o reconversión integral que nunca llegó a definirse explícitamente; mientras tanto, la firma continuaba empeñada en tomar créditos para financiar sus necesidades de evolución o contener la “impaciencia” de algunos acreedores que aumentaban su exposición ante el Banco y el riesgo potencial de éste<sup>197</sup>. Pese a su magnitud, los fondos otorgados por el Estado apenas alcanzaban para pagar jornales y comprar materias primas, pero no resolvían el problema financiero de fondo. Esos problemas excedían la capacidad bancaria del BND, afectaban su estrategia global y tornaban cada vez más imperioso adoptar decisiones en otros niveles. ¿Cuál era la mejor forma financiera de apoyar a la empresa? La respuesta de los funcionarios estatales a esta pregunta debía contemplar la seguridad del reintegro de los préstamos y no cercenar el dominio privado, pero los márgenes para esta operación eran sin duda muy estrechos. Se podían otorgar avales, préstamos para descontar documentos provenientes de ventas, etc., pero si se otorgaban créditos importantes adicionales y se capitalizaban, todo sugería que hacía falta, además, reestructurar las actividades fabriles y generar una demanda sostenida de sus bienes desde el sector público que no estaba llevando a cabo las inversiones en infraestructura en la magnitud y ritmo necesario para ese fin.

<sup>196</sup> SIAM, *Memoria y Balance al 31 de junio de 1974, Ejercicio económico Nro. 46.*

<sup>197</sup> En 1973, el Banco se encontraba en el límite fijado por el BCRA de endeudamiento máximo que podía otorgar a una empresa (que no podía exceder el 20 % del capital del BND) y, por eso, condicionaba nueva ayuda al aporte directo del Tesoro Nacional; véase Rougier (2004).

A fines de 1974, una nueva conducción se fijó como objetivo fortalecer la empresa, liberarla de sus problemas financieros e impedir su caída en manos del capital extranjero. Su nuevo presidente, el coronel (RE) Mario Serrano, señalaba que SIAM era una empresa “que produce muy bien, que económicamente, mediante algunos ajustes, puede ser rentable, pero que financieramente atraviesa una peligrosa crisis, proveniente de más de diez años de una conducción equivocada”. En su opinión, los problemas de la empresa “que llegó a tener 30 fábricas”, habían derivado de la reducción paulatina de su producción sin “poner coto a la burocracia de su dirección y sin imponer un régimen de austeridad en los gastos”<sup>198</sup>. Esos argumentos, de ser sinceros, reflejaban al menos un desconocimiento enorme de la naturaleza de los problemas de la firma. De todos modos, la dirección ensayó una nueva reestructuración de la organización que no pasaba de definir una conducción y administración centralizada con una operatoria fabril descentralizada. Ese cambio fue acompañado por la supresión de la gerencia general y un aumento de las responsabilidades directas del Directorio que controlaría la tareas de las gerencias; los Directores efectuarían una especie de supervisión delegada sobre las áreas Financiera, Administrativa, Comercial, Fabril y de Relaciones Industriales. El carácter de esos cambios mantuvo los problemas para controlar efectivamente las divisiones fabriles.

SIAM conservaba gran capacidad productiva pero, se estimaba que operaba a lo sumo al 60 % de su potencial, de modo que su capacidad ociosa la afectaba negativamente. La situación empeoró en 1975, el primer año de recesión en la economía argentina después de la crisis de 1962-1963 que tanto había afectado a la empresa. Los datos al respecto resultan elocuentes. La capacidad instalada de producción de caños de SIAT, por ejemplo, era de 276.000 toneladas anuales, mientras que la producción real fue de 63.500 toneladas., puesto que en 1975 sólo se produjeron caños destinados al futuro Gasoducto Centro Oeste. Electromecánica, a su vez, tenía capacidad para producir 330 de motores de tracción y 110 motoniveladoras, o equipos de bombeo al año, pero en 1975 no produjo ningún motor de tracción (aunque reparó seis); en cambio, construyó 16 motoniveladoras y 76 equipos de bombeo (que representaban más de 80% de su capacidad). La planta de Electrodoméstica, por último, podía alcanzar una producción de 100.000 unidades de refrigeración eléctrica y 30.000 acondicionadores de aire, pero en 1975 sólo produjo 45.000 unidades de refrigeración y 3.600 acondicionadores de aire<sup>199</sup>. Las ventas al cierre del ejercicio (junio de 1975) sumaron 909 M \$, pero los resultados fueron negativos en 545 M \$. A mediados de ese año, la empresa disponía de 26.000 toneladas de chapa para construir caños compradas en Alemania que no tenían destino debido a que no había “un plan concreto de realización”; ese stock de caños fue enajenado para contribuir a la liquidez de la empresa<sup>200</sup>.

La política salarial de la firma ofrecía problemas adicionales y era cuestionada por la Comisión Fiscalizadora que señalaba que otorgar incrementos salariales al margen de las

---

<sup>198</sup> Reproducido en “Monografías Integrales, 65 aniversario de SIAM Di Tella”, *Finanzas*, 1975, p. 39. En una interpretación que no encuentra antecedentes en los registros revisados pero que refleja bien la mística de la época, Serrano agregaba: “El Poder Ejecutivo Nacional en uno de los gobiernos de “facto”, resolvió la liquidación de SIAM, debido a que se consideró que por las deudas contraídas, no tenía posibilidades de rehabilitarse, pero el Teniente General Perón por medio del Decreto 1.270 un mes antes de morir la declaró “empresa de interés nacional” siendo esa la causa para que nosotros, peronistas, hoy estamos luchando para hacer honor a esa decisión”.

<sup>199</sup> “SIAM Di Tella Ltda. Prospecto de licitación”, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario: SIAM SA*.

<sup>200</sup> La baja producción de la empresa no se debía sólo a escasez de demanda sino también a sus problemas de costos y estrategia de precios. Algunos de esos factores se aprecian en los resultados de una licitación abierta por YPF donde la oferta de SIAM duplicaba el precio de la oferente que le seguía en orden de precios. “Nota de la Comisión Fiscalizadora al presidente y directorio de SIAM”, 28 de abril de 1975, en CFSIAM, *LAD*, 1, Acta 26, 28 de abril de 1975, p. 68.

convenciones colectivas de trabajo generaba cargas adicionales a las duras condiciones financieras que estaba atravesando<sup>201</sup>.

La aguda crisis económica de la segunda mitad de 1975, en medio de la espiral inflacionaria, empeoró sensiblemente la situación de SIAM. La empresa, como muchas otras en esa coyuntura, se encontró “materialmente en cesación de pagos”. La Comisión Fiscalizadora afirmó que “la permanencia en actividad de la empresa desde mayo en adelante depende, además del común no pago oportuno de sus obligaciones, del incumplimiento con SOMISA, no depósito del IVA, ni retenciones por aportes jubilatorios”<sup>202</sup>. El quebranto sufrido a mediados de 1975 se originaba fundamentalmente en el frente financiero: los resultados operativos presentaban una pérdida de 66 M \$, mientras los gastos de financiación llegaban a 224 M \$ y las diferencias de cambio sumaban 292 M \$ adicionales. Las profundas alteraciones económicas de la segunda mitad de 1975 y primeros meses de 1976 terminaron por afectar el desenvolvimiento operativo de la empresa<sup>203</sup>.

El déficit de caja era solventado mes a mes por el BND, pero el tamaño de esa brecha superaba el aspecto financiero y afectaba necesariamente al económico y productivo. Ese año, la CFSIAM informaba que el deterioro de SIAM había llegado a tal grado de erosión patrimonial que hacía difícil su supervivencia, de no adoptarse decisiones políticas al respecto: “SIAM carece ya de patrimonio para respaldar los cuantiosos créditos que le otorga el Banco Nacional de Desarrollo, a tal extremo que practica afectaciones de sumas presuntas a devengarse por contratos de producción de cumplimiento futuro como también de mayores costos pendientes de reconocimiento”<sup>204</sup>. Esa situación terminó por gravitar negativamente en el propio BND; aún cuando muchos de los préstamos estaban garantizados por el Ministerio de Economía, de modo que no implicaban riesgos de cobranza, el Banco tenía una elevada exposición en esa empresa que llegó a exceder el porcentaje máximo admitido respecto a su propio capital (estipulado en un 20 %), y esto antes de computar su tenencia de acciones de la firma (que ofrecían una garantía potencial si la empresa se mantenía en marcha)<sup>205</sup>. Una nota del BND dirigida al Ministro de Economía Antonio Cafiero en 1975 destacaba que “las situaciones derivadas del grado de endeudamiento de esta firma han llegado a un límite que incluso ya gravitan en forma definitiva en los balances de esta Institución. Baste señalar que la sola postergación del cobro de intereses en un trimestre, absorbe la utilidad que pueden haber arrojado la totalidad de las restantes operaciones”<sup>206</sup>. El organismo proponía que las necesidades financieras de SIAM fuesen atendidas directamente por la TGN. Indudablemente, la empresa era considerada “demasiado grande para caer”, pero algunos comenzaron a sentir que el respaldo otorgado podía hacer “caer” al organismo público destinado, precisamente, a financiar al conjunto de las empresas industriales del país.

El BND se manifestaba preocupado por tener que cubrir en forma constante el déficit operativo de la firma; curiosamente, el control oficial de ésta no parecía haber mejorado siquiera la generación de elementos de juicio para analizar su proyección y consecuentes repercusiones financieras. Como afirma el BND en uno de sus informes, “SIAM no ha presentado planes que justifiquen sus pedidos en función de metas rehabilitadoras definidas

---

<sup>201</sup> CFSIAM, *LAD*, 1, Acta 22, 15 de abril de 1975, p. 63.

<sup>202</sup> CFSIAM, *LAD*, 1, Acta 31, 19 de mayo de 1975, pp. 70-72.

<sup>203</sup> Los precios se incrementaron 635 % entre julio de 1975 y junio de 1976 y el tipo de cambio oficial para operaciones financieras se elevó de 1 U\$S = 30 \$ a 1U\$S = 252 \$ en el mismo período.

<sup>204</sup> “Legajo 4.112. Asunto SIAM Di Tella Ltda.”, en ABND, *LAD*, 376, T. III, agosto de 1975.

<sup>205</sup> “Carta del vicepresidente ejecutivo del BND, Ernesto Paenza, al presidente del BCRA, Alfredo Gómez Morales”, 17 de enero de 1974, en ABND, *Libro Copiador, Bancos-Ministerios*, Tomo I, 1974, fs. 13-14.

<sup>206</sup> “Asunto reservado: Situación de la firma SIAM. Carta del Pte. del BND, Dr. Rodolfo Garello al Ministro de Economía, Dr. Antonio Cafiero”, setiembre de 1975 en ABND, *LADR*, Acta 2.107. Sobre la importancia de los créditos otorgados a SIAM dentro del total de créditos del BND en la etapa véase Rougier (2004).

sobre bases orgánicas. Los mismos sólo tienden a cubrir déficit financieros que sus crónicas pérdidas los hacen cada vez mayores sin que, como se ha dicho, se vislumbre la adopción de medidas que permitan suponer la puesta en marcha de una política que revierta el proceso”<sup>207</sup>. Aceptando esta penosa realidad, la financiación de muchas operaciones se realizaba sin los debidos controles por los problemas de “urgencia” que la firma mantenía<sup>208</sup>.

La situación de la empresa tornaba “ineludible la necesidad de adoptar definiciones de fondo”, que debían ser asumidas por el más alto nivel gubernamental; esto era lo que reclamaban de modo constante todas las dependencias comprometidas con SIAM. En agosto de 1975, la Comisión Fiscalizadora sostenía que de no lograrse una “decisión inmediata el proceso en que está SIAM resulta irreversible”. Dicho informe señalaba que la insuficiencia financiera crónica se agravaba por un quebranto económico creciente, originado en esencia por la caída de la actividad productiva, la incidencia del pasivo en moneda extranjera y el costo financiero de los aportes crediticios. “El quebranto llega a tal magnitud que no hace posible la recuperación por los propios medios ni aún a mediano plazo”<sup>209</sup>.

De todos modos, ante la inexistencia de un plan de rehabilitación claro, los funcionarios del BND arriesgaban una solución. “Es evidente –señalaban- que la diversidad de operaciones que componen este conjunto crean, desde el principio dificultades en la adopción de política unificadas para su estudio, control y planificación, incluso no sólo por la diversidad de sus explotación sino por la particularidad de sus mercados. Por otra parte el desmesurado pasivo global, que no es el resultado de la suma déficit parciales, sino de algunos sobre otros, representa una cuantiosa carga financiera de difícil absorción. Como corolario, el resultado final aparece siempre negativo, cuando podría suponerse, que dadas ciertas condiciones la recuperación de alguna de sus unidades podría ser viable. Una política realista que analice cada caso particular, que determine los activos necesarios para desarrollar un actividad específica, que paralelamente asigne la cuota de pasivo compatible con un adecuada planificación financiera y rentabilidad probable, produciéndose además una adecuada reestructuración y racionalización interna, podría lograr el mantenimiento de plantas útiles y necesarias para la economía del país, preservando y afianzando, al mismo tiempo, esas fuentes de trabajo”<sup>210</sup>.

Un par de años antes, un ex funcionario de SIAM proponía que el Estado otorgara fondos para resolver los problemas más apremiantes y transfiriera al grupo privado el control de la firma. Ante la pregunta sobre si esa solución no generaría que cualquier empresario podría sentirse con derecho a que el estado lo salvara después de hundirse, Anidjar contestó: “De acuerdo. Si lo que Ud. dice es que las reglas del juego capitalista son que cuando uno pierde plata hay que dejarlo que se hunda, apliquémosla sin ningún tipo de consideración; pero en el caso de SIAM todos los gobiernos han aplicado esa regla con consideración especial dada la importancia social y económica de la empresa, por su posición estratégica en el proceso de producción y por una serie de razones más, de modo que las excepciones han sido hechas; la regla es cierta y se aplica al almacenero de la esquina cuando pierde o a una empresa de 50 obreros cuando

---

<sup>207</sup> ABND, *LADR*, Acta 2.107, Asunto reservado 129: Situación de la firma SIAM, 25 de setiembre de 1975.

<sup>208</sup> Un buen ejemplo al respecto fue la financiación de de una central termoeléctrica que se exportó a Chile a mediados de 1974. La solicitud realizada por SIAM revelaba “sustanciales desviaciones” a las normas vigentes en materia de financiación de exportaciones y requería un estudio en profundidad, no obstante lo cual, y frente a la urgencia invocada, el BND dio curso a la solicitud. “Carta del vicepresidente ejecutivo del BND, Ernesto Paenza, al presidente del BCRA, Alfredo Gómez Morales”, 17 de enero de 1974, en ABND, *Libro Copiador, Bancos-Ministerios*, Tomo I, 1974, f. 31.

<sup>209</sup> “Memorando 31/75 CF”, dirigido al Síndico General de la Corporación de Empresas Nacionales, en CFS, *LAD*, 1, Acta 53, 12 de agosto de 1975, pp. 94-95.

<sup>210</sup> “Nota del presidente del BND, Dr. Rodolfo Garello al Ministro de Economía, Dr. Antonio Cafiero, “Estrictamente Confidencial”, 24 de setiembre de 1975, en ABND, *LAD Reservadas, Acta 2.107, f.125-127*.

pierde porque hacen un pequeño problema social pero se cierra, pero la empresa de 7.000 personas hace un gran problema social y sobrevive agonizando durante mucho tiempo”<sup>211</sup>.

Los problemas de SIAM eran conocidos y considerados irreversibles de mantenerse las mismas condiciones. No obstante, no hubo respuesta del gobierno, excepto consolidar la situación existente hasta ese momento. Por diferentes razones, aunque seguramente pesaran fuertemente los problemas de índole social que acarrearía la quiebra de la empresa, las soluciones “políticas” constantemente reclamadas por distintos organismos del Estado nunca se hacían efectivas. De hecho, más allá de mantener el constante apoyo crediticio, que incluyó un préstamo por 1.000 M \$ en enero de 1976 para superar los persistentes estrangulamientos financieros por un cierto lapso (pues permitió regularizar el pago a proveedores y lograr el despacho plaza de insumos importados, que repercutió a su vez favorablemente en la producción fabril), SIAM fue incluida entre las beneficiarias de un decreto que disponía que las Empresas del Estado y aquellas en las que éste intervenía en su conducción, otorgasen prioridad en la adquisición o venta de insumos, mercaderías y otros productos a las empresas de igual naturaleza, declaradas de interés social<sup>212</sup>. El decreto fue firmado por Antonio Cafiero, cuyo Secretario de Programación Económica era el propio Guido Di Tella, ahora con capacidad para definir políticas industriales para el conjunto nacional: “Me acuerdo que tenía tanto poder de decisión –diría el propio Di Tella años después- que movía el pulgar para arriba, y una empresa se salvaba. Movía el pulgar para abajo y la empresa quebraba”, pero no parecía tener el poder, o la decisión, suficiente para salvar su ex empresa; de todos modos, ese equipo duró muy poco en el cargo y fue arrasado por la tormenta recesiva e inflacionaria, en medio de la inestabilidad política que se abrió con la muerte de Juan Perón<sup>213</sup>.

### ***Conclusiones de la primera parte***

El recorrido de éste capítulo trató de diferenciar básicamente tres momentos: el primero, entre mediados de los años sesenta hasta 1971, que se encuentra signado por los intentos del grupo de control por rehabilitar la firma sobre la base de lograr un amplio acuerdo con los acreedores y el apoyo financiero estatal (negociaciones durante el gobierno de Illia e incorporación a la ley de rehabilitación en 1968); el segundo, que comprende desde el convenio de 1971, cuando la firma pasó a ser dirigida por funcionarios públicos, hasta su “desprivatización” definitiva en 1974; el tercero, por último, es el período que transcurre con el Estado como propietario mayoritario del capital accionario de la empresa y su control total, cuando predominan las indefiniciones. Este último período, que culmina en 1976, parece orientado a recuperar la actividad de la firma con pocas definiciones reales, sobre la base de cierta reestructuración productiva y de un dispendioso apoyo financiero que no parece lograr sus objetivos en medio de la crisis que vive el país. Luego del golpe de Estado la situación cambia y va cobrando forma la decisión de liquidar la empresa y transferir sus distintas unidades operativas al sector privado.

La crisis financiera, derivada en buena medida del proceso de sobreexpansión de los sesenta, llevó al GPC a desprenderse de inversiones marginales (campos, edificios, etc.) e incluyó el abandono de grandes proyectos como Automotores o Siambretta, ya claramente amenazados

---

<sup>211</sup> “Entrevista a Leonardo Anidjar”, Subgerente Financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

<sup>212</sup> ABND, *Libro Copiador*, 39, Ministerio de Economía y sus secretarías, T. VII, 1976, fs. 38-41. Además de SIAM se incluyó a las sociedades anónimas Opalinas Hurlingham, Plástica Bernabó, Winco, Hilanderías Olmos, Industrias Llave, La Cantábrica y Norwinco.

<sup>213</sup> Las declaraciones de Guido Di Tella citadas están tomadas de una entrevista realizada por Martín Granosky, publicada bajo el título “Soy de Roca”, *Página 30*, mayo de 1992.

por la competencia de empresas extranjeras con enorme poder de mercado<sup>214</sup>. Es posible sospechar que esa estrategia de arrojar lastre fue demasiado lenta y tardía aunque no es menos cierto que ella no estuvo acompañada por el apoyo deseado del sector público, cuyo interés debería haber tendido a sostener activos productivos estratégicos para el país (que es diferente, por supuesto, de proteger a sus dueños). Las decisiones del GPC se orientaron a concentrar en una sola empresa las numerosas filiales y subsidiarias que hasta ese entonces formaban parte del “Grupo SIAM” en un proceso de centralización de operaciones acompañado de una importante racionalización administrativa que, en los hechos, no se concretó; esos objetivos serían redefinidos de modo continuo en la medida en que faltaba convicción sobre las ventajas de ceder cierto poder de decisión a los especialistas en las distintas gerencias. No resulta extraño que los resultados esperados demoraran en manifestarse.

A partir de 1966 la prioridad empresarial estuvo puesta en la refinanciación de las deudas que asfixiaban a la operatoria normal de la empresa e inhibían en buena medida toda tentativa de cambio, incluyendo los intentos “racionalizadores”. Para superar esas trabas, el GPC otorgó prioridad a los arreglos con los grandes acreedores privados tanto como a la renegociación de las obligaciones con distintos organismos estatales; éste último aspecto era clave toda vez que esa operación posibilitaba el acceso masivo a créditos del BIRA para financiar la operatoria corriente o garantizar, incluso, los acuerdos que se buscaba firmar con los acreedores externos. La mejoría que le ofreció la consolidación de sus deudas por la Ley de Rehabilitación fue efímera y no bastó para lograr que desapareciera ese “talón de Aquiles”; esas pérdidas que se producían por la “restricción financiera” contribuyeron a bloquear la conducción de la firma y a incitar la no deseada transferencia de su propiedad y control a manos estatales.

Recién a partir del convenio de 1971, el GPC apostó decididamente a relegar en el Estado los costos de la rehabilitación empresarial, aún cuando ello significara ceder (a regañadientes) una buena cuota del poder de decisión. Más tarde, con el vencimiento del plazo de “gracia” concedido por los acreedores, y ya comprometidas vastas garantías reales como consecuencia de los acuerdos de rehabilitación, el GPC optó por iniciar su “retirada”. Su estrategia partía de cuestionar la intervención estatal, actitud que le permitía negociar la manera de preservar algunos de los activos rentables de la firma; finalmente, las inversiones en el exterior quedaron en manos del GPC, como se estableció legalmente en los engorrosos convenios de 1974 (aunque ellas no resultaron, finalmente, muy atractivas por diversas razones).

La política estatal frente a la empresa, a su vez, fue notablemente ambigua. Su carencia de decisiones y sus cambios de actitud no sólo era consecuencia del cruce de opiniones y objetivos entre los numerosos organismos que intervenían sino también de las difusas decisiones de los distintos niveles de decisión. Todo ese fenómeno se veía agravado, si cabe, por los efectos que la propia dinámica de inestabilidad institucional y cambiantes políticas nacionales que se verifican en todo ese período.

Los funcionarios estatales, en general, hacían suyo un diagnóstico que señalaba como bastante improbable la resolución de los problemas de SIAM; las excepciones a ese balance, quizás, se encontraban entre algunos miembros de las fuerzas armadas (preocupados por la industria local como base de la defensa) y los encargados del área laboral (preocupados por cuidar el pleno empleo). En rigor, el único objetivo claro que parece unificar a los administradores que se suceden es el de la “paz social” (basada en mantener el empleo en la firma); la mayor

---

<sup>214</sup> Según Anidjar la ampliación de la inversión en este rubro en momentos de la entrada masiva de firmas automotrices al mercado constituyó un “claro ejemplo de error estratégico muy grande”. “Entrevista a Leonardo Anidjar”, Subgerente Financiero de SIAM, junio de 1973, en AHOITDT.

restricción visualizada, es el costo de la operación (aunque parte de ese costo ya estaba perdido porque la quiebra de la empresa implicaba que no se podrían cobrar las deudas con el sector público). La importancia de esos activos productivos para el país, que implicaba la puesta en marcha de mecanismos adicionales de apoyo, como las compras originadas en el sector público y el apoyo a la exportación, por ejemplo, tuvieron mínima presencia observable en los documentos o se limitaban a expresiones de deseos sin soporte real. La consecuencia operativa natural de aquella percepción consistía en que se debería avanzar en la liquidación de la firma o, al menos de algunas de sus divisiones más expuestas a la quiebra (y, en particular, Electrodoméstica). No obstante, esta posibilidad resultó constantemente aventada por otros funcionarios en medio de conflictos que se traducían en una “fuga hacia adelante” decidida a través de nuevos apoyos financieros que sólo postergaban la decisión final en la medida en que no eran suficientes para resolver la situación de la empresa. Esta alternativa, si bien permitía sostener la actividad productiva y mantener la paz social (en persistente amenaza por la potencial quiebra de la empresa), no daba soluciones a los problemas de fondo. El *impasse* se originaba en que ningún organismo o funcionario parecía dispuesto a pagar el costo de “mandar a la quiebra” a la empresa, pero tampoco de tomar la decisión de “salvarla” de modo definitivo; esa situación era cada vez menos factible con el paso del tiempo. Se puede presumir que la rehabilitación de la firma sólo se podía lograr, además de su cada vez más urgente reorganización productiva, con una inyección de fondos de gran magnitud, que necesariamente tenía que incorporarse en la forma de capital, pues de lo contrario las cargas financieras que originaría ese monto eliminaría toda posibilidad de recuperación. Pero el aporte de una gran masa de capital público imposibilitaría, a su vez, la reversión de la firma a la actividad privada, que era uno de los objetivos del gobierno, al menos hasta 1974 (contradicción que no ocurrió solo con SIAM sino que se verificó también en otros casos de “rehabilitaciones” frustradas).

La trascendencia fabril y social de la empresa, la magnitud de los intereses que el Estado (a través de distintos organismos y bancos) había comprometido, sumado a la decisión de participar en su dirección, imponían la formulación de una estrategia que contemplara el problema en su conjunto, incluyendo los propósitos globales perseguidos por las autoridades nacionales y que conjugasen adecuadamente lo vinculado a cada una de las distintas áreas del sector público. La tarea, en el contexto de un Estado heterogéneo y débil, no era sencilla. En los últimos años del período analizado se observa que la falta de definiciones básicas contribuyó a ocasionar mayores ineficiencias productivas que culminaban repercutiendo en la ya precaria situación financiera de la firma. No faltaron presentaciones realizadas ante las autoridades nacionales que advertían sobre la insuficiencia financiera de SIAM y sus implicancias en procura de una definición; pero esas llamadas sobre el futuro empresario no fueron oídas; la inestabilidad política argentina fue una de las causas posibles de esa ausencia de éxito.

El poder de presión de los empresarios era capaz de arrancar apoyos financieros al Estado para perpetuar la situación, pero mucho mayor poder objetivo parecía surgir de la posición de la empresa como fuente de trabajo, circunstancia que se mantuvo cuando el control de la firma quedó en manos de funcionarios estatales. El sector público no quería afrontar el desempleo potencial que surgiría de una reestructuración de la empresa ni los conflictos que ello generaría con el poderoso actor sindical. En consecuencia, prefirió seguir aportando, bajo las exigencias de cada coyuntura, un constante flujo financiero; ese aporte lo convirtió en socio principal de la firma y le otorgó capacidad para cuestionar al GPC y arrebatarse definitivamente el control societario, transferencia que pareció ser objetivamente necesaria frente a la escasa vocación exhibida por el GPC por mantener el control de los negocios en esas nuevas condiciones. La regularización de la intervención del Estado en la empresa con el propósito de obtener la mayoría accionaria propia, tanto en capital como en votos, resultó ser

la lógica consecuencia de la magnitud de los recursos financieros puestos por el Estado a disposición de la firma antes que producto de una decisión “estatista” que no existía, o tenía poca fuerza, en el ámbito más elevado de decisiones.

La estrategia seguida por los accionistas minoritarios, por último, no tuvo más posibilidades que quedar lógicamente subordinada a las definiciones de los actores principales y a sus pujas, las que les dejaban poco margen de acción para defender sus intereses. Aún así, sus reclamos parecen haber adquirido mayor fuerza mientras el Estado tenía la dirección de la empresa, pues se trataba de un actor seguramente juzgado como más “permeable” y con mayor capacidad de respuesta frente a esos intereses minoritarios. Ello explica que las posturas manifiestas por este sector, cuyo eje había consistido en reclamar aportes de capital a los accionistas mayoritarios y exigir medidas de racionalización y venta de empresas cuando el sector privado controlaba SIAM, se orientara luego a la búsqueda de “resarcimientos” y salvaguarda de sus ahorros cuando el control pasó al a manos del Estado, aún si esa acción significaba la liquidación de la firma.

Se puede asumir que las alternativas presentes ya en 1966 consistían en la liquidación de la firma (con los consiguientes problemas sociales), la estatización, o el incremento del apoyo financiero del Estado. La decisión adoptada fue ésta última, pero en el mediano plazo implicó la segunda posibilidad (dada la formidable ayuda otorgada); en el largo plazo, en cambio, en otro contexto político, se avanzaría hacia la primera alternativa. Lo sugestivo es que no se registra una voluntad activa de “estatizar”, salvo cuando fue evidente que el grupo privado quería entregar la firma al Estado (“desprivatizar”) negociando las mejores condiciones para ese objetivo. Los problemas derivados de la carencia de un órgano responsable y específico de ejecución no hicieron más que acumular desintelencias y dificultades para negociar con ese sector.

En definitiva, el caso de SIAM Di Tella es representativo de la gradual y creciente (pero no deseada) injerencia estatal en la actividad económica, a tal punto que el sector público se quedó, sin pretenderlo, con el control de una empresa industrial emblemática que tenía notables problemas para mantenerse en condiciones operativas. Los problemas de competencia que SIAM experimentaba en el mercado de bienes de consumo se veían agravados por el carácter errático de la demanda estatal de bienes de producción donde la firma tenía una presencia fuerte y bastante eficiencia productiva. El Estado, entonces, era culpable tanto por acción como por omisión; ni daba crédito suficiente ni aseguraba una demanda más o menos estable de los bienes que producía la firma y que eran necesarios para el desarrollo local; lo curioso es que esos mismos problemas siguieron teniendo impacto en la evolución de la empresa cuando ella ya era dirigida por el propio Estado que se preocupaba por “salvarla”. Las preocupaciones eran otras; sin duda, la quiebra hubiera repercutido muy desfavorablemente en el mercado laboral y conducido a un largo conflicto social que los distintos gobiernos, por una u otra razón, deseaban evitar. En esas condiciones, la bancarrota final fue aventada por un tiempo, pero SIAM nunca se recuperó plenamente (o, lo que es lo mismo, se mantuvo en “agonía permanente”); más tarde, cuando el Estado, en un contexto político diferente, tomó la decisión de enajenarla, se presentaron serios problemas que dilatarían su venta y llevarían al desmembramiento de sus unidades operativas. Las particularidades de ese proceso se analizan en la segunda parte de este trabajo.

## *Segunda Parte*

### *Privatización y liquidación de SIAM (1976-1994)*

“Infortunadamente este holding no llegó a ser el más importante de Sudamérica, lo pudo haber sido perfectamente. Incluso llegó a tener 17.000 obreros en más de 30 empresas. Siam es un complejo que por estar en manos del Estado está fallido”.

Declaraciones del Dr. Guillermo Guerrero, encargado de privatizar SIAM, en *Prensa Económica*, marzo de 1982.

“Para nosotros es como habernos sacado la lotería”

Carlos García Santas, gerente general de Relaciones y Organización de SIAM, en oportunidad de la venta de la planta Electrodoméstica al sector privado, en *La Nación*, 29 de agosto de 1986.

“Manejaron una (sociedad) anónima de derecho privado como el patio trasero del Estado. Le pasaron por arriba a nuestros intereses”.

Dr. Guillermo Pardo, accionista minoritario de SIAM Di Tella Ltda., reproducido en Julio Nudler, “Millones por las acciones de un fantasma”, *Somos*, 21 de marzo de 1990.

“Me comentaron que (Guido)... había dicho que ‘estaba orgulloso de que el Gobierno no tuviera una política industrial’... Porque Guido cree que la industria debe desarrollarse a través de los proyectos e iniciativas de cada empresario, sin directivas ni orientación del Gobierno. El tiene una posición excesivamente liberal...”

*Torcuato S. Di Tella (h.), reportaje en Clarín, 13 de junio de 1993.*

## **Introducción**

El golpe militar de marzo de 1976 puso fin al gobierno peronista y dio comienzo a una nueva etapa para la economía y la sociedad Argentina. Esos cambios se manifestaron crudamente en las condiciones económicas hasta entonces prevalecientes. Las reglas de juego propias del modelo industrialista fueron desechadas en favor de otras que iban en sentido contrario (liberalización financiera, apertura externa, retracción del salario real, etc.). Esa orientación de la política económica propuso privatizar las numerosas empresas que el Estado controlaba, entregar a manos privadas los paquetes accionarios que poseía a través del BND y la CNAS (incluidos los adquiridos a través de los procesos “rehabilitatorios”) y avanzar en el papel “subsidiario” del Estado. En este sentido, la “retirada del Estado” impulsada por Martínez de Hoz desde el ministerio de Economía implicaba entregar al sector privado las empresas en las que éste tenía participación en el capital ya sea minoritario o mayoritario (como en SIAM donde más del 80 % de su capital estaba en manos del Estado) y avanzar, incluso, en la privatización de empresas estatales tradicionales (donde se aplicaba la llamada “privatización periférica”).

En esta segunda parte del trabajo se tratará de dilucidar los avatares atravesados por SIAM desde el momento en que se decidió “privatizarla” hasta su liquidación definitiva, acaecida finalmente muchos años después. Este proceso fue particularmente farragoso y lento debido a que se conjugaron las visiones e intereses de distintos y sucesivos grupos que detentaron el

gobierno nacional con los de numerosos actores estatales y privados, que pujaron en diversos sentidos, dilataron el paso de la empresa a manos privadas y terminaron por desmembrar sus unidades operativas (mientras la capacidad productiva de esta se deterioraba de manera constante, en parte como consecuencia de ese mismo proceso). El conflicto comentado en torno a la empresa se desarrolló en dos dimensiones principales que podrían definirse como jurídica-administrativa y económico-productiva.

Con este propósito, se presentan primero los objetivos y las características principales de los efectos de la política económica del gobierno sobre el sector industrial en su conjunto, con el fin de aportar un marco contextual indispensable. Luego, se analizan las circunstancias específicas que conducirían finalmente a la privatización de SIAM. El mero trámite administrativo de la enajenación estatal resulta muy complejo y difícil de seguir para el observador porque, como se dijo, estuvo marcado por diferentes alternativas que reflejaban fuertes pujas entre la conducción de la empresa y los distintos niveles de decisión estatal, tanto en el período de la dictadura militar como durante el gobierno democrático que la sucedió en 1983. Finalmente, se destaca el proceso de liquidación final de la firma y se esbozan algunas reflexiones de síntesis sobre todo el fenómeno.

### ***La política económica e industrial durante la última dictadura militar***

El “shock del rodrigazo” en junio de 1975, que provocó una feroz escalada inflacionaria, abonó el terreno para quitar legitimidad a la política económica llevada a cabo por el peronismo y, dio lugar, finalmente, a que se produjera un nuevo golpe de Estado pocos meses más tarde. El grupo cívico-militar que tomó el poder en 1976 tenía como objetivo modificar la estructura de las relaciones sociales e institucionales existentes, una estrategia que se definió y precisó a lo largo del tiempo pero que estaba implícita en algunas posiciones iniciales. Para cumplir ese cometido resultaba necesario socavar las bases productivas y sociales que hasta ese momento habían permitido tanto la conformación de coaliciones heterogéneas e inestables, con base en el sindicalismo parte de las clases medias y los sectores productivos, en el ámbito del modelo sustitutivo “mercado internista” como las expresiones políticas de esas orientaciones. En ese recorrido, la política económica de la dictadura militar terminó por cuestionar la industrialización misma<sup>215</sup>. De allí que resultara oportuno revisar la intervención del Estado y las políticas económicas de origen keynesiano y, finalmente, las políticas, instituciones e instrumentos que se asociaban a aquellos principios teóricos; ese nuevo conjunto de ideas se estaban imponiendo en cada vez más vastos círculos académicos y de poder local impregnando y legitimando la estrategia que se comenzaba a llevar a cabo<sup>216</sup>.

Esas nuevas condiciones afectaron profundamente el denominado “empate social”, característico del modelo de acumulación prevaleciente desde la segunda posguerra quedaría en adelante. El disciplinamiento social contenido en el proyecto militar involucraba en primer lugar a la clase obrera, sobre la que se descerrajó la represión, junto con políticas que provocaron una intensa reducción del salario real y, más tarde, afectaron al empresariado

---

<sup>215</sup> Azpiazu y Nochteff (1994), p. 93.

<sup>216</sup> Sobre la política económica en este período véase Schvarzer (1986) y otros autores como Canitrot (1980). Algunos analistas distinguen tres etapas diferenciadas en la política económica de la dictadura militar: la primera, entre 1976 y 1978, definida por políticas de “ajuste tradicional”, donde la devaluación inicial y el congelamiento salarial constituyeron elementos centrales; la segunda, entre 1979 y 1981, de “enfoque monetario del balance de pagos”, cuyos rasgos centrales fueron definidos por la devaluación prefijada, la apertura a los movimientos internacionales de capitales y la abrupta apertura comercial; la tercera etapa, de “ajuste caótico”, abarca desde la crisis financiera y externa de marzo de 1981 hasta el retorno democrático a fines de 1983 y se caracteriza por devaluaciones masivas y tanteos en busca de corregir los problemas derivados de la elevada deuda empresaria heredada de la etapa anterior. Una periodización de este tipo figura, entre otros, en Damill y Frenkel (1990).

industrial (sometido a la lógica de una apertura acelerada e irrestricta en un período de elevados costos financieros y caída de la demanda interna). Además, esa estrategia incluyó la apertura del mercado interno a la competencia externa mediante una súbita reducción arancelaria, cuyos efectos se agudizaron debido a la posterior sobrevaluación de la moneda nacional (1979-81). A eso se agregó la eliminación de retenciones, subsidios y controles que tendían, entre otros objetivos, a “sincerar los precios” del mercado y eliminar el flagelo inflacionario aunque, en rigor, sólo afectaron a los balances empresarios.

El otro propósito del proyecto “liberalizador”, quizás el más significativo, se refería al mercado de capitales y estaba destinado a desarticular el régimen de “represión financiera” prevaleciente durante décadas en el escenario económico argentino, mediante medidas que incluyeron el permiso al ingreso (y salida) irrestricto de capitales del exterior.

Luego de un ajuste de tipo “tradicional” para resolver los problemas de la coyuntura (aunque particularmente severo en términos de retracción salarial y de actividad económica), el gobierno avanzó sobre esta modificación de carácter estructural. La reforma financiera aplicada desde mediados 1977 tenía como propósito formal conformar un sistema financiero solvente y “racional” con capacidad para movilizar y asignar los recursos de manera eficiente. El nuevo ordenamiento eliminó prácticamente la capacidad del BCRA de intervenir en la fijación de las tasas de interés; en adelante, el costo del dinero estaría determinado esencialmente por el supuesto libre juego de la oferta y la demanda<sup>217</sup>. Al mismo tiempo, la liberación de los flujos financieros permitiría la integración del mercado de crédito local con el internacional y otorgaría el marco de referencia para fijar la tasa de interés en el ámbito nacional. Esos propósitos no pasaron de una enunciación teórica puesto que, en la práctica, la política económica “favoreció casi exclusivamente y a costos muy elevados la creación de un mercado de dinero de corto plazo y alta liquidez, mercado que operó como un factor permanente de inestabilidad”<sup>218</sup>.

### ***La política industrial y la privatización periférica***

El modelo económico implementado no percibía a la industria como un sector clave para el potencial productivo y de acumulación nacional, pero sí lo veía como el ámbito donde debería producirse el disciplinamiento social de trabajadores y empresarios. Precisamente, destacando esos deseos de que el empresariado se comportara de manera más “racional”, un analista señaló que “cuando el gobierno manifestó su intención de instaurar una economía de libre mercado, se refería esencialmente, a la eliminación del sistema de privilegios –fiscales, crediticios, arancelarios- del cual la industria había gozado durante más de 40 años en nombre del crecimiento y la acumulación”<sup>219</sup>. De todos modos, las definiciones iniciales respecto al sector eran muy ambiguas y reflejaban la heterogeneidad de la alianza que daba sustento al gobierno. El ministro de Economía, José Martínez de Hoz, no titubeó en el ámbito discursivo en plantear que los objetivos en esta área eran “afianzar la industria nacional y estimular su crecimiento en términos de cantidad, calidad, eficiencia y rentabilidad; promover la industrias básicas con la finalidad de atender al mayor abastecimiento local... (y) apoyar la integración y ampliación de las industrias consideradas de interés nacional”<sup>220</sup>. Ese tono moderado del discurso en los inicios del gobierno militar daba cuenta de las dificultades del ministro para

---

<sup>217</sup> Análogamente, el nuevo sistema restituyó a las entidades financieras la capacidad de discernir las formas y destinos para la asignación de créditos.

<sup>218</sup> Schvarzer (1986), p. 34.

<sup>219</sup> Canitrot (1980), p. 68.

<sup>220</sup> Martínez de Hoz, reproducido en De Pablo (1984), p. 261.

sustentar un proyecto “liberal” hasta tanto no afianzara su propio espacio de poder, que obviamente no se construía sólo con premisas ideológicas.

Es posible afirmar que el espacio de la política industrial expresó, con mayor nitidez que en otros, la heterogeneidad institucional de la dictadura militar. La diversidad de opiniones respecto a la política económica instrumentada no sólo provenía desde sectores ubicados fuera del contexto institucional-administrativo sino que se desplegaba también al interior de los elencos de gobierno; esa lucha se desarrollaba en el plano ideológico, según O’Donnell, entre una derecha liberal tradicional y una derecha liberal tecnocrática que se expresaba en diferentes ámbitos burocráticos y en especial dentro de las propias fuerzas armadas, y se dirimía en la construcción pragmática de poder<sup>221</sup>. Jorge Schvarzer señaló las limitaciones del equipo económico, en tanto debía compartir sus decisiones con otros factores de poder institucional: “Su permanencia en la conducción de la política económica no estaba ligada a sus propuestas teóricas –que no eran compartidas por todos los otros sectores- y ni siquiera a sus éxitos y fracasos coyunturales... En cambio, puede decirse que su permanencia dependía, como ocurre siempre en estos casos, de las luchas internas por el poder”<sup>222</sup>.

En julio de 1977 fue sancionada una nueva norma general de promoción industrial que derogaba la ley anterior. El nuevo ordenamiento limitaba los subsidios que podía otorgar el sector público mientras extendía el ámbito de las empresas que podían recibirlos (incluyendo, por ejemplo, a las empresas extranjeras); su texto planteaba como objetivo formal elevar el nivel de eficiencia de la industria mientras eliminaba el crédito subsidiado y toda protección arancelaria, instrumentos claves en los anteriores mecanismos de promoción. En rigor esa expresión de deseos tampoco se mantuvo dado que la nueva política industrial tendía a eliminar subsidios, pero estos se mantuvieron en forma selectiva para un conjunto pequeño de empresas consideradas claves (al mismo tiempo que se decidían otros, no menos irracionales, para beneficiar a algunas provincias pobres).

Mientras tanto, el gobierno encaró el proceso de privatizar empresas estatales. Un primer informe de la Presidencia de la Nación aconsejaba privatizar un conjunto de alrededor de treinta empresas que figuraban en el “inventario” de por lo menos cuatro ministerios, y que incluía desde un salón de baile hasta empresas como SIAM, Carboclor o Winco<sup>223</sup>. Como se verá en seguida, ese proceso tuvo resultados dispares. Es cierto que numerosas pequeñas empresas bajo control de las provincias fueron transferidas al sector privado, pero la mayoría de las grandes firmas, como SIAM o la Flota Fluvial del Estado, no encontrarían compradores en los términos propuestos y, menos aún, en las condiciones macroeconómicas que se derivaban de la estrategia global del gobierno. En cambio, se avanzó más en el proceso que se denominó “privatización periférica”, de transferencia al sector privado de actividades de servicio a las grandes empresas estatales<sup>224</sup>. En suma, la gestión económica siguió un rumbo ambiguo respecto al rol que el Estado debía adoptar en el reparto entre actividad pública y privada y, en consecuencia, se tomaron medidas que tendían a disminuir el peso del aparato estatal mientras otras provocaban la ampliación, más allá de lo deseado por el equipo económico, del denominado complejo estatal-industrial liderado por Fabricaciones Militares y otras empresas productoras de insumos básicos como SOMISA, YPF y Gas del Estado.

---

<sup>221</sup> O’Donnell (1997).

<sup>222</sup> Schvarzer (1986), p. 126.

<sup>223</sup> “Hasta salones de fiesta tiene a su cargo el Estado!” decía *La Razón*, 20 de noviembre de 1978 para mostrar los “excesos” del avance estatal, en consonancia con las opiniones de los funcionarios de los sectores económicos. Naturalmente, ese salón de baile era un hecho anecdótico, que se utilizaba para destacar la supuesta “arbitrariedad” de la política estatal, mientras que entre las 30 empresas mencionadas había varias grandes y estratégicas en la actividad local.

<sup>224</sup> Véase Schvarzer (1986), p. 275 y ss.

Las características de la política industrial son importantes para explicar los cambios en el sector manufacturero pero lo cierto es que éste fue afectado mucho más intensamente por la política financiera, de ingresos y de comercio exterior del período. En efecto, en primer lugar debe señalarse que entre 1977 y 1981 la tasa de interés activa local fue siempre muy elevada y superior al costo del endeudamiento externo; éste último recibía un subsidio implícito a través de la política cambiaria (otorgado primero por el ajuste del tipo de cambio inferior al ritmo de la inflación y, después, por el cronograma devaluatorio decreciente que retrasó la paridad de la divisa). Esas diferencias significaron un beneficio extraordinario para quienes pudieron acceder al mercado de capitales externo (que era un grupo poco numeroso de empresas muy grandes y algunos especuladores activos); en cambio, las empresas que se endeudaron en el mercado interno (y que eran la mayoría de las locales) afrontaban tasas de interés reales positivas que deterioraban su capacidad financiera. La diferencia entre tasas de interés internas y externas otorgaba grandes beneficios especulativos y generó un importante flujo de capitales extranjeros captados por el circuito financiero local que explica en parte el notable incremento de la deuda externa en el período. Esas tasas reales de interés, elevadas y fluctuantes, producto de la gran variabilidad de los precios (que ellas mismas contribuían a formar), produjo graves distorsiones en las decisiones de inversión en el mercado interno. En definitiva, el alza del costo del dinero constituyó un factor coadyuvante para que rápidamente la economía entrara en recesión.

La estrategia financiera no fue el único problema que sufrieron las empresas locales. Ella fue acompañada por una apertura importadora, iniciada a fines de 1976 con una fuerte rebaja de aranceles y profundizada a partir de los últimos meses de 1978 con la sobrevaluación de la moneda nacional. En consecuencia, el sector manufacturero se vio afectado por un conjunto de factores: la depresión de la demanda interna, la pérdida de capacidad para exportar derivada del atraso cambiario y la amenaza generada por el ingreso masivo de bienes externos impulsada por la reducción arancelaria, además de las elevadas tasas activas de interés en términos reales que afectaban la rentabilidad y provocaban un proceso gradual de descapitalización y quiebra de muchas empresas. Las firmas industriales cayeron en un proceso creciente de endeudamiento, que se puede observar, por ejemplo, en el incremento de los préstamos al sector industrial sobre el crédito total. Frente a esos elevados costos financieros, muchas firmas endeudadas, “optaron por la venta de activos fijos para pagar sus compromisos..., reducir costos y contraer estructuras; se achicaron pero lograron sobrevivir. Otras quedaron a las espaldas de una refinanciación blanda a la usanza tradicional, que nunca llegó, y terminaron aplastadas por la carga de los intereses”<sup>225</sup>.

El atraso cambiario provocó una caída de las exportaciones fabriles que ofrecían cierto valor tecnológico, aunque ese efecto resultó parcialmente compensado por las ventas al exterior de bienes generados en las antiguas ramas promocionadas, que eran básicamente productoras de commodities y cuyas plantas entraron en producción en momentos en que el mercado interno sufría el impacto de los cambios en la distribución del ingreso y del deterioro de la capacidad productiva de muchas empresas.

La política económica aplicada durante la dictadura militar provocó un fuerte proceso de estancamiento del sector fabril que dejó de ser el agente dinamizador de la economía. Los resultados son evidentes: en 1975 la actividad manufacturera representaba 28 % del PBI, pero en 1983 sólo constituía el 24 % y su actividad absoluta había caído más de 20%. En consecuencia se modificó el peso relativo de las distintas actividades, puesto que perdieron posiciones las ramas metalmeccánicas y ganaron participación las industrias intensivas en recursos naturales (como la petroquímica, el cemento, la siderurgia, el papel y la producción

---

<sup>225</sup> Schvarzer (1996), p. 289.

de aluminio) que se habían visto beneficiadas con el apoyo estatal que había promovido la instalación de plantas modernas, grandes y eficientes durante el período previo.

### ***La liquidación de la cartera de acciones de empresas privadas***

El Estado había adquirido acciones de empresas privadas desde los años cuarenta a través de organismos como el IMIM, la CNAS y el BIRA. Esas operaciones se realizaron por motivos tan diversos como sostener los precios en el mercado de valores, utilizar las acciones como garantía de créditos, etc., pero la magnitud alcanzada por esas tenencias y la situación de las empresas que las habían emitido llevó a que el grueso de esos paquetes accionarios permanecieron en poder de los organismos estatales durante décadas pese a los variados intentos por desprenderse de ellos<sup>226</sup>. Las restricciones del mercado de capitales y la difícil situación financieras de muchas firmas contribuyó a que el país tuviera un sistema de empresas privadas, muchas de las cuales eran, objetivamente, de propiedad pública, aunque el Estado tratara cuidadosamente de no hacer sentir su presencia en la conducción de estas.

La preocupación por vender esas acciones persistía al iniciarse la década del setenta como se aprecia en el momento de la constitución del BND –continuador del Banco Industrial- al que se le encarga, por ley, “canalizar, a la mayor brevedad posible, las tenencias del Estado en empresas privadas, a sectores empresariales nacionales”. Esa insistencia en el deseado retiro del Estado de un ámbito por definición propio de la esfera privada expresa el conflicto entre la ideología oficial y las causas profundas y sinuosas que habían transformado al sector público, y muchas veces a su pesar, en un partícipe destacado en el capital de las empresas privadas. El proyecto de liquidar esa cartera subsistió durante el gobierno peronista cuando se esbozaron varias propuestas sin concreción efectiva en medio de la incertidumbre política; esos ensayos desembocaron, finalmente, en la estrategia antiestatista y de “privatización periférica” promovido por Martínez de Hoz. Precisamente, pocos meses antes del golpe de estado que desalojó al gobierno peronista, el BND estipuló las normas para la venta de los paquetes accionarios de su propiedad: sólo atendería ofertas de grupos mayoritarios que integraran el directorio de la empresa o estuvieran en condiciones de demostrar que eran poseedores de más del 10 % del capital. La norma señalaba una preocupación por sostener a los grupos de control ya instalados, pero dejaba claro que, de no resultar factible la venta total de los paquetes de una empresa, por su magnitud y valor, se consideraría su venta fraccionada<sup>227</sup>.

Ya con el gobierno surgido del golpe militar de marzo de 1976, se inició un firme y extendido proceso de privatización de empresas. Esa estrategia implicaba vender aquellas controladas efectivamente por el Estado –que se pudo concretar sólo en pocos casos- pero, sobre todo, “privatizar” las que eran “privadas” que no era otra que vender las acciones en poder del Estado de esas firmas. Fue así que ya en setiembre de 1976 se aprobó un nuevo régimen de venta conjunta de los valores que componían las Carteras Accionarias del BND y la CNAS<sup>228</sup>.

La magnitud de esa cartera reclamaba un proceso gradual y cuidadoso de venta, pero ese camino contrastaba con la urgencia oficial por obtener resultados concretos y urgentes. Por

---

<sup>226</sup> Este tema se ha desarrollado en Rougier (2004); también véase Schvarzer (1986).

<sup>227</sup> ABND, Libro Copiador N° 36, Ministerio de Economía y sus Secretarías, Tomo VI, 1975, f° 533-4

<sup>228</sup> La operación resultaba tan inédita por su magnitud y efectos potenciales que el Banco solicitó colaboración a la Organización de Estados Americanos y le pidió que enviara a Juan Carlos Casas, experto en mercados de capitales por el término de un año. La Organización de Estados Americanos respondió que sólo podía enviarlo a la Argentina por un mes y el Banco insistió en su pedido con afirmaciones que destacan el problema: “Se trata de un tema de gran importancia vista la magnitud de esa cartera y el efecto que las ventas puedan tener sobre la evolución del mercado bursátil. Es ésta la mayor operación que se haya intentado en el mercado de capitales privados de nuestro país y probablemente de América Latina”. ABND, *Expediente Reservado*, “Carta a Miguel Iriban de la Dirección Nacional de Política Económica y Financiera Externa”.

eso, el ministro aclaró que se debía procurar vender las acciones al mejor precio y en el menor tiempo posible, pero tratando de no producir graves distorsiones en las cotizaciones, así como impedir la desnacionalización de las empresas si había pocas posibilidades para que los accionistas defendieran sus tenencias<sup>229</sup>. Los objetivos eran contradictorios pero la decisión de salir al mercado coincidía con un auge inédito de los precios de las acciones y del volumen negociado en el mercado de valores que parecía alentar la urgencia. Los resultados no fueron los esperados por la conducción económica; los niveles alcanzados por las operaciones bursátiles no se ajustaban a la realidad económica-financiera del momento (ni a los valores reflejados en los balances de las propias empresas), y el mercado actuaba en medio de un gran juego especulativo que comenzó a desinflarse no bien el BND anunció la venta de los paquetes que disponía.

Los mecanismos concretos de esa operación debían considerar intereses tan amplios como variados (relativos a propiedad, costos, situación del mercado, desnacionalización, etc.) por lo que la resolución disponía que la venta de las acciones se efectuaría previa clasificación en dos grupos. El primero se integraría con las sociedades de mayor liquidez bursátil. El segundo grupo respondía a las sociedades que no tenían participación activa en del movimiento bursátil o ya no se cotizaban (situación bastante corriente en las tenencias del BND). Las acciones se ofrecerían a través de un Régimen de Oferta Pública Extrabursátil y en “paquetes” del 10% de las tenencias del Banco; ese anuncio fue duramente criticado por algunos analistas que cuestionaban el límite del 10 % estipulado, considerado arbitrario y sumamente elevado para un mercado de reducidas dimensiones y, sobre todo, pequeño frente a situaciones de euforia de la demanda. Un aspecto grave de ese mecanismo, para los críticos, era que podía permitir que “perdieran inopinadamente los controles de las empresas sus grupos directivos”<sup>230</sup>.

Como resultado de este procedimiento, el Estado se desprendió en forma gradual de una cantidad importante de acciones de firmas privadas que poseía de larga data. A comienzos de 1979 ya se habían vendido los paquetes accionarios de 50 empresas donde las tenencias oficiales oscilaban en el 15 % de cada una. Este proceso no fue lineal y estuvo cargado de dificultades puesto que, entre otros temas, resultaba imposible colocar acciones de muchas empresas que se encontraban en quiebra o con algún problema jurídico, como ocurría con muchas de ellas<sup>231</sup>. Tampoco resultó fácil vender acciones de empresas cuyas perspectivas económicas no eran favorables (debido al propio contexto macroeconómico) de modo que numerosas licitaciones quedaban desiertas, en especial cuando se pretendía lograr la “venta en bloque” de paquetes enormes, cuyo valor, que debía incluir el control de la sociedad, no coincidía con el precio de cotización<sup>232</sup>. Estos conflictos se subsanaron en parte cuando se

---

<sup>229</sup> ABND, “Acta de la Secretaría de Estado de Hacienda de la reunión celebrada en la Sede del Ministerio de Economía por indicación del Ministro de Economía Dr. José Alfredo Martínez de Hoz”, 24 de setiembre de 1976, f° 130-131, transcripta en Libro de Actas Reservadas.

<sup>230</sup> *Economic Survey*, año 35, XXXII, N° 1.545, 7 de octubre de 1976.

<sup>231</sup> El ejemplo más claro fueron las dificultades presentes a la hora de vender en licitación pública nacional e internacional el paquete accionario de SIAM. Como se verá, la licitación fue declarada desierta en dos ocasiones sucesivas y aun en diciembre de 1980 no se sabía que hacer con el “paquete”. Un fenómeno similar ocurrió con la fábrica de vidrios Hurlingham, como se relata en Schvarzer (1986), p. 264 y ss., aunque el proceso de liquidación estaba aun inconcluso cuando escribió ese trabajo. El caso de Winco es otro ejemplo ilustrativo de estas dificultades; en 1980 el Banco, principal accionista, determinó el cese de la actividad de la planta y la enajenación del conjunto accionario en un texto que afirmaba de modo lapidario que “en el caso de que la transferencia del paquete de contralor político no pudiese realizarse en el lapso indicado, Winco SA deberá convocar a asamblea extraordinaria ...en la cual se considerará la disolución social por imposibilidad de alcanzar su objeto”. ABND, *LAD*, 6 de diciembre de 1979.

<sup>232</sup> Como se sabe, el valor bursátil de una acción está referido a la negociación de fracciones de escaso monto respecto al capital emitido que dan derecho a percibir beneficios pero que tienen mínima capacidad de control de la empresa. En cambio, el precio del paquete de control se determinaba por una serie de circunstancias distintas a

modificaron algunas reglas del sistema, se ampliaron los plazos de pago, se redujeron los intereses en las cuotas y se permitió mejorar las ofertas iniciales de los inversores.

### *Los avatares de SIAM durante el gobierno militar*

El contexto de política económica reseñado explica que el gobierno intentara, también, poner fin a la agonía de SIAM y decidiera su privatización o liquidación definitiva, convencido como estaba de que el Estado era “mal administrador” por definición. De todos modos, la posibilidad de liquidar la firma era una alternativa con bajo apoyo; es que la decidida política antiobrera de la dictadura militar no impidió que el condicionante social, reflejado en la pérdida potencial de numerosos puestos de trabajo y el consecuente conflicto que provocaría, siguiera limitando las decisiones. En esa puja interfería, adicionalmente, la posición de algunos sectores militares que no veían con agrado que el Estado se retirase de un ámbito considerado globalmente como “estratégico” y, menos aún, que las plantas de producción de SIAM pudiesen cerrar o pasar a manos extranjeras. Esta dimensión política de la política económica parece haber tenido un rol central para explicar el derrotero de SIAM. En efecto, el propio diseño institucional aplicado por las Fuerzas Armadas establecía un reparto tripartito del poder y el predominio de la junta Militar sobre el presidente de la Nación, provocando una notable división en compartimentos estancos del aparato estatal; ello generó la “conformación de verdaderos ‘cotos de caza’...que, disputando el poder a otros operaban según un criterio cuasi predatorio del sistema en su conjunto; una profunda fragmentación de los canales institucionales y de los procesos de toma de decisiones, otorgándoles un carácter tortuoso, lento e ineficiente; y la cristalización de una estructura institucional en la cual los distintos grupos operaban según la lógica de veto y empate permanente<sup>233</sup>. Esta lógica potenció y fortaleció que surgieran y se desarrollaran todo tipo de conflictos internos a las Fuerzas Armadas que se trasladaban, casi automáticamente, a todo el aparato estatal; es decir que los tradicionales enfrentamientos interfuerzas (observados casi siempre entre la Armada y el Ejército) se expresaron directamente en la cúpula del poder militar.

Como consecuencia, el complejo proceso de privatización ocurrido estuvo cruzado en forma prácticamente continua por diferentes pujas entre los organismos intervinientes y la dirección de la empresa, reflejando opiniones divergentes no sólo sobre su futuro sino también respecto de la política económica y social aplicada por el gobierno nacional. La resistencia al proyecto económico encabezado por Martínez de Hoz se manifestó al interior de las Fuerzas Armadas y en el seno mismo de la Junta Militar; la figura emblemática de los críticos fue el almirante Eduardo Massera, de la Armada, mientras que Aeronáutica apoyó circunstancialmente a Videla.

La intención inicial del Poder Ejecutivo era vender por separado cada una de las tres grandes divisiones de la empresa, además de la financiera Inverco. Pero esta idea fue abandonada rápidamente en favor de la venta del paquete accionario en su conjunto, tal como ya estaba realizando con otras empresas. La causa de esa decisión no es clara y resulta probable que fuera motivada por la intención de no vender sólo lo rentable, evitar la desintegración del complejo y, quizás, la esperanza de lograr más rápido el objetivo privatizador. De todos modos, la puesta en venta del paquete accionario se demoraría más de cuatro años hasta octubre de 1980 en clara diferencia con la situación de varias empresas antes controladas por

---

la cotización bursátil cotidiana porque dan derecho al manejo de la empresa. La venta del paquete de control de La Cantábrica SA es un buen ejemplo al respecto puesto que el BND licitó el 65,6 % del capital social en julio de 1977, que adjudicó al precio de 180,5 \$por acción, mientras que la cotización “de mercado” a esa fecha era de 14 \$ por acción. Esa diferencia explica que en lo casos de ventas de paquetes importantes (por ejemplo, el 20 % o más del capital), los precios se elevaran en forma considerable por encima de la cotización bursátil.

<sup>233</sup> Canelo (2003).

el Estado que para esa fecha ya habían pasado a manos privadas. Es evidente que SIAM constituía un caso distintivo y un ámbito donde se dirimían numerosos y variados proyectos e intereses. Este tortuoso proceso se derivaba, en parte, de las condiciones del proceso político en el seno de la dictadura y sus contradicciones relativas con la estrategia que llevaba a cabo el ministro Martínez de Hoz.

La lógica de reparto tripartito de poder que diseñaron los militares otorgó la conducción de SIAM a la Fuerza Aérea, comandada por el brigadier general Orlando Agosti. Esa dependencia funcional permitió que SIAM se transformara en un reducto de poder que en cierta forma actuaba de “punta de lanza” en los intentos de cuestionar la política económica impulsada por Martínez de Hoz provenientes en esencia de algunas fracciones militares y no, al menos públicamente, de los oficiales superiores de la Aeronáutica.

La Junta de Comandantes designó como delegado interventor en SIAM al Comodoro Jorge Omar Conca, quien comunicó a los directores que cesaban en sus cargos puesto que él asumía las facultades de gobierno atribuidas al Directorio y presidente. Pocos meses después Conca fue reemplazado por el Com. (RE) Antonio Mantel, hijo de un ex-funcionario de SIAM, mientras que la empresa pasaba a depender directamente del Ministerio de Economía y no del PEN como se había decidido previamente<sup>234</sup>. La “batalla” por los espacios de poder para impulsar, o frenar, los objetivos “privatizadores” había comenzado<sup>235</sup>.

En mayo, el decreto 342/76 de la Junta creó una Comisión Especial en el ámbito del Ministerio de Bienestar Social para analizar la situación legal de varias empresas que habían estado en proceso de rehabilitación: Cía. Azucarera Las Palmas, Fábrica. Arg. de Vidrios y Revestimientos de Opalinas Hurlingham, ex-Textil Escalada, Industrias Llave, Editorial Codex, La Emilia y SIAM Di Tella Ltda (que era la mayor de todas ellas). La Comisión, presidida por el Calte.(RE) Lorenzo Arufe, debía proponer las medidas a adoptar para cada caso, teniendo en cuenta los objetivos de la política económica oficial<sup>236</sup>. El decreto no fue suficiente porque SIAM seguía ofreciendo ciertos rasgos distintivos por la magnitud de sus operaciones, el destino de sus productos y la cantidad de trabajadores que ocupaba.

No se trataba de la primera Comisión responsable del caso SIAM. Previamente, la “Comisión Honoraria N° 3” (formada por representantes del Ministerio de Economía, de Trabajo, de Relaciones Exteriores, y de las tres fuerzas armadas) que tenía a su cargo analizar la situación de SIAM Di Tella SA (además de la Editorial Códex) recogía, al menos parcialmente, la propuesta que el equipo de Pastore había presentado algunos años antes en el sentido de atender primero la conflictiva situación de la empresa con los acreedores externos (que era requerida, naturalmente, por las intenciones oficiales de regularizar la situación del país ante el sistema financiero mundial)<sup>237</sup>. Por eso, el Estado Nacional proporcionó su apoyo

---

<sup>234</sup> SIAM, LAD, Acta 1718, 25 de marzo de 1976. El comodoro Jorge Omar Conca era ingeniero, se desempeñaba como secretario del Consejo de la Industria Aeronáutica desde 1975 y había sido director de la Fábrica Militar de Aviones. Luego de salir de SIAM, se desempeñó como rector de la Universidad Tecnológica Nacional hasta 1980.

<sup>235</sup> Martínez de Hoz declaró al final de su gestión que “hubo una resistencia al cambio en la estructura de la administración pública y en la estructura física y en la estructura mental que también forma parte del gobierno contra la cual cada uno de nosotros hemos tenido que luchar. Cada caso de privatización y cada caso de reorganización ha sido una *batalla* campal que ha habido que ganar trinchera por trinchera. La gente no se da cuenta...”; Reportaje a Martínez de Hoz en *Boletín Semanal*, 2 de marzo de 1981, reproducido por Schwarzer (1986), p. 265 (subrayado nuestro).

<sup>236</sup> *BO*, 18 de mayo de 1976.

<sup>237</sup> En junio de 1976 fue cancelada la deuda de SIAM con Westinghouse Air Brake Co. (Wabco) por algo más de 7 M U\$S (en su mayor parte originada en importaciones y mora de intereses). El pago se formalizó con Bonos Externos del Estado argentino que se cancelaban con un préstamo equivalente en pesos (2.400 M \$Ley) que el BND acordó a SIAM con aval del Ministerio de Economía de la Nación, a un plazo de 7 años y dos de gracia.

entregando Bonos Externos para cancelar las importantes deudas en moneda extranjera de SIAM, ya vencidas. Gracias a ello, la firma desahogó su situación financiera, pero sólo de manera temporaria; como se verá, su estado deudor sólo varió en el registro de los pasivos, que pasaron de nominarse en divisas a un valor en pesos argentinos. Estos generaban intereses –por momentos a tasas muy elevadas- y en algunos casos con ajuste por indexación.

Las perspectivas de la empresa comenzaron a mejorar en el frente productivo a mediados de 1976: la División Electromecánica tenía importantes contratos con General Motors (motores de tracción), Mitsubishi (tracción para el Ferrocarril General Urquiza), SEGBA (transformadores y reactores), DEBA (transformadores), SOMISA (idem) y; esos contratos aseguraban utilizar la capacidad de la planta durante los dos años siguientes. Por su parte, la División SIAT esperaba colocar treinta mil toneladas de caños para el Gasoducto Austral ya adjudicado y estimaba probable la concreción del gasoducto Centro Oeste y Puerto Rojas que implicaban una producción adicional de cien mil toneladas. Finalmente, la División Electrodoméstica confiaba atender una demanda creciente de productos industriales (bombas, surtidores, interruptores y tableros eléctricos) mientras que había concretado contratos para exportar equipos y heladeras a absorción a los Estados Unidos. El entusiasmo de la dirección se reflejaba en la *Memoria* de ese año: “Las perspectivas comerciales e industriales... y el reordenamiento financiero emergente de la rehabilitación de la Sociedad por el Estado Nacional hacen factible prever una evolución favorable... que se reflejará en los próximos ejercicios”<sup>238</sup>.

Alentada por estas perspectivas, la Intervención apostaba a resolver definitivamente la deuda con el Estado capitalizando dichos créditos. La Comisión Fiscalizadora, en un informe destinado formalmente a los accionistas de la empresa, lo aconsejaba sin tapujos: al “revestir el Estado Nacional a través de distintas jurisdicciones el doble carácter de accionista mayoritario y principal acreedor, resultaría viable un enfoque integral que, reconociendo la inconveniencia de reintegro de los créditos estatales, capitalizara éstos. Ello, a más de movimientos contables formales, liberará a la empresa del mayor obstáculo externo que se observa a la fecha posibilitando la iniciación de un proceso que, de mantenerse las condiciones actuales, se traducirá a corto plazo en el logro de utilidades y en una generación interna de recursos que la liberará de la dependencia actual”<sup>239</sup>. La propuesta era más fácil de presentar que de llevar a cabo en las condiciones políticas de la época y las gestiones en ese sentido se dilataron en exceso. Recién en junio de 1977 se hizo una presentación formal al Ministerio de Economía, que planteaba la necesidad de realizar la capitalización de las deudas de SIAM con el Estado.

Mientras tanto, avanzaban las disposiciones legales a favor de la privatización. En Abril de 1977, el artículo 21 de la Ley 21.550 estipuló un plazo máximo de ciento ochenta días para que el PE procediera a disponer la liquidación, venta o cese de la administración estatal de las sociedades intervenidas o administradas por el Estado<sup>240</sup>.

---

Con un mecanismo semejante se canceló en agosto la deuda con Westinghouse Electric International por 2,8 M U\$S (el préstamo del BND a SIAM sumaba en este caso 850 M \$Ley). Poco después se pactaron operaciones similares con acreedores alemanes (Ferrostaal AG, Kockner IndustrieAnlagen, GmbH y Rohag Schenk Sassmannshausen KG) y con Magrini-Galileo, de Italia. Informe de la Comisión Asesora Honoraria Nro. 3, dirigido al ministro de Economía, José Martínez de Hoz, s/f., en ACER, *Carpeta: Carta del Comodoro RE Mantel dirigida al Tte. Gral. RE Viola*. Ref. recurso de reconsideración al Decreto 527/81.

<sup>238</sup> SIAM, *Balance General al 30 de junio de 1976*, correspondiente al 48 Ejercicio.

<sup>239</sup> Informe de la Comisión Fiscalizadora a los señores accionistas”, 19 de noviembre de 1976, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario*, 108.283, 6to. cuerpo. Asunto SIAM, f. 1.241.

<sup>240</sup> Las sociedades comprendidas en las disposiciones del artículo 21 eran: Electrodinie, Fabrica Argentina de Caños de Acero, Compañía Argentinna de Distribución, Importación y Exportación, Mancuso y Rossi, La Bernalesa SRL, Gaby Salomón SA, Papelera del Norte, Hilandería Luján, Compañía Azucarera Tucumana; Textiles Goría; Gilera Argentina; Fábrica Italoargentina de Lana Peinada, Ferroductil; Compañía Swift de La

El resultado del ejercicio concluido a mediados de 1977 trastocó la situación de SIAM y terminó por acelerar la decisión de privatizar la empresa<sup>241</sup>. Por primera vez en muchos años el período arrojó resultados económicos positivos como consecuencia de los pedidos señalados, la mejora relativa de algunas variables macroeconómicas y, aparentemente, a una serie de medidas puntuales de racionalización productiva llevadas adelante por la Intervención en todas las divisiones; hubo cierta incorporación de tecnología y reducción de costos que se reflejaron en una importante caída del personal (que pasó de 5.500 empleados a mediados de 1976 a 4.800 un año después). Parece claro que la clave de ese éxito de gestión durante dicho ejercicio no fue el proceso racionalizador sino la renovada demanda estatal (o de grandes empresas relacionadas con ella, como General Motors y Mitsubischi) impulsada por el incremento de la inversión de ese sector<sup>242</sup>. Esas perspectivas positivas todavía se veían opacadas –según la Intervención– por las indefiniciones de los programas de inversión de largo plazo del sector público y por la gradual apertura de la economía, dada la “particular sensibilidad” de la empresa a “decisiones de política económica, no sólo en lo que se refiere a niveles de inversión sino también a las condiciones de financiamiento de tales gastos y al nivel de protección hacia la producción local, ya que la totalidad de los suministros resultan operaciones apetecibles para proveedores externos”<sup>243</sup>.

Los resultados positivos movilizaron a algunos accionistas minoritarios, que pretendían que una parte de los beneficios se capitalizase (acorde con la propuesta de la dirección) pero que otra se distribuyese. Después de mucho tiempo, el número de presentes o representados en una asamblea de SIAM se elevó a un total de quince accionistas; sus intervenciones no escatimaron elogios a la conducción empresaria procurando, probablemente, lograr una posición favorable para su pedido de distribuir dividendos. Uno de ellos señaló: “Los accionistas se encuentran ante una empresa desprestigiada durante varios años, que a pesar de la gran capacidad productiva e industrial de que dispone, ha sido deficitaria constante hasta...1976. En el ámbito bursátil ha sido un papel incapaz de distribuir dividendos, lo que ha mantenido durante largos años su cotización a precios inferiores incluso al de su valor nominal”. Apoyando la capitalización de ganancias, ese accionista agregaba que “Ante un ejercicio cuyo resultado muestra a las claras la excelente conducción de la Intervención, que en un sólo año ha logrado revertir totalmente la situación antedicha y ha trocado la empresa deficitaria en otra dinámica, racional y productiva cuya repercusión en la economía del país es hoy un orgullo para todos los argentinos. La clara política oficial con respecto a la privatización de las empresas en poder del Estado...como así también la justa retribución que les corresponde a los accionistas que han depositado su confianza en nuestra empresa, no pone frente a la ineludible obligación de sanear su imagen” capitalizando parte de las ganancias. A la vez enfatizaba: “Esta medida con una adecuada distribución de las utilidades redundará no sólo en beneficio de todos los accionistas, sino que provocará la consecuente valorización de su cotización y despertará el interés de los inversores para la adquisición del paquete accionario actualmente de propiedad del Estado”. La propuesta además tenía sentido en la medida que en esos momentos se estaba notando cierto recupero del mercado bursátil,

---

Plata, Frigorífico Argentios SA, Industrias Llave, Editorial Codex, Compañía Azucarera Las Palmas, Textil Escalada, Compañía Nacional Azucarera SA, Ingenio Arno, Fábrica de Revestimientos y Opalinas Hurlingham, SIAM Di Tella Ltda., Textiles Viedma, La Emilia Industrial Textil SA, La Cantabrica SA, Ingenio Bella Vista, Petroquímica Comodoro Rivadavia, “y otras en similar situación”. *BO*, Ley 21.550, 6 de abril de 1977.

<sup>241</sup> Al menos, un comentario periodístico destacó que el hecho de que SIAM diera ganancias constituía un buen punto de partida para privatizarla y que la “administración actual aspira a que se venda bien”. *La Nación*, 21 de agosto de 1977.

<sup>242</sup> También contribuyó positivamente la liquidación de inversiones en Imlauer Oberá (en Misiones); estas acciones habían ingresado al activo de SIAM como consecuencia de la liquidación de un crédito por venta de mercaderías. Además, se liquidó la subsidiaria de la comercializadora Patrici SA (de Mar del Plata).

<sup>243</sup> SIAM, *Balance General* al 30 de junio de 1977 e “Informe de la Comisión Fiscalizadora a los accionistas”, 9 de noviembre de 1977”, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario*, 108.283, 6to. cuerpo. Asunto SIAM, f. 1.313.

luego del resonante auge y caída de 1976. El esfuerzo de ese accionista minoritario, que combinaba sus actitudes laudatorias para la intervención con sus demandas propias fue echado en saco roto; las autoridades de la asamblea afirmaron que la distribución de dividendos no era parte del orden del día establecido y terminaron ese debate incipiente<sup>244</sup>. Las prioridades eran otras, al menos hasta tanto se lograra la capitalización de deudas con el Estado que permitiera sanear la situación patrimonial de la empresa.

### ***Las resistencias de la Intervención***

La conducción de SIAM cuestionaba la política económica durante la segunda mitad de 1977 y su posición se potenciaba con la mayor presión que ejercía el almirante Massera tendiente a provocar el reemplazo de Videla y torcer a favor de su proyecto la relación inter-Fuerzas que favorecía al Ejército. Pero Videla fue confirmado en abril de 1978 como presidente hasta marzo de 1981 mientras que se dispuso el relevo de la Junta Militar que había derrocado al gobierno democrático en 1976. Estos cambios también repercutirían en SIAM, que de algún modo actuaba como caja de resonancia de los conflictos en la cúpula militar<sup>245</sup>.

En diciembre de 1977 se inició el proceso de licitación, venta o cese de la administración estatal en la mayoría de las empresas nominadas en la ley 21.550. Para esa fecha habían concluido los estudios tendientes a establecer la mejor forma de privatizar SIAM y la idea que prevaleció en este caso era permitir la continuidad de su explotación pero a través de una licitación “nacional e internacionalmente” de las acciones de propiedad del Estado Nacional, que implicaba que no habría ningún apoyo al capital nacional en su venta. Al mismo tiempo se desechó la división previa de la empresa que demandaría, se afirmó, un procedimiento largo y oneroso “que no aportaría beneficios al Estado Nacional”. Aquella opción aspiraba, además, a evitar juicios de expropiación y de daños y perjuicios, tal como ocurría entonces con el caso de la ex Textil Escalada<sup>246</sup>. En consecuencia, un decreto encomendó al BND la valuación y venta de las acciones de propiedad del Estado con amplias facilidades; en particular, planteaba que se debía exigir un pago al contado no inferior al diez por ciento del valor total y un ajuste del saldo a las condiciones generales vigentes en materia de corrección monetaria e intereses<sup>247</sup>.

El BND realizó una primera valuación del complejo con miras a la privatización y esbozó un cronograma que proponía realizar la adjudicación final de la firma antes de terminar el año 1978. Más allá de los debates técnicos, en el proceso de valuación surgieron las primeras disparidades: Javier Gamboa, ex-funcionario de SIAM y en ese momento vicepresidente del BND, sugirió que la venta se realizara por debajo del importe correspondiente a la valuación realizada (63 M US\$ para el total del paquete accionario de la firma) para tomar en cuenta que algunas actividades de la sociedad eran deficitarias. Horacio Eguren, representante de la Corporación de Empresas Nacionales, argumentó en sentido contrario; observó que no se

---

<sup>244</sup> SIAM, LAA, 3, Acta del 15 de diciembre de 1977. Sólo se distribuyeron utilidades adeudadas al 30 de junio de 1977 a las acciones preferidas. Una situación similar se presentó al año siguiente, cuando la empresa volvió a tener resultados positivos. Se pagaron utilidades a las acciones con dividendos fijos pero se difirió el pago de dividendo a las acciones ordinarias hasta que se considerase en una asamblea general extraordinaria la capitalización de la deuda que la empresa tenía con el Estado Nacional. SIAM, LAA, 3, Acta del 19 de diciembre de 1978.

<sup>245</sup> Según Novaro y Palermo (2003) hacia 1978 los militares aumentaron sus reclamos ante Martínez de Hoz por los magros resultados macroeconómicos, pero “El ministro reaccionó encapsulando a su equipo, respaldando las posiciones de los duros para frenar las presiones distributivas y acuerdistas de los blandos (en particular de Viola) y de la Armada y concentrando su atención en ciertas políticas comerciales y financieras que debían actuar como cerrojos para evitar su desplazamiento y garantizar sus objetivos de largo plazo”; p. 171.

<sup>246</sup> En este caso se intentaron vender los activos y pronto el Estado quedó en posesión de bienes muebles e inmuebles sin que hubieran finalizado diversos juicios por expropiación, daños y perjuicios iniciados por los antiguos dueños de la empresa.

<sup>247</sup> Organismo de Control de la Ley 17.507, Decreto 3.713, 9 de diciembre de 1977. BO, 14 de diciembre de 1977.

había ponderado adecuadamente elementos intangibles como el prestigio de SIAM en el mercado y la implantación monopólica de alguna de sus plantas que debían elevar aquel monto. Además, mencionó la mejora de la posición económica de la firma que, en su opinión, había revertido la tendencia deficitaria de los últimos ejercicios<sup>248</sup>. Esta última posición fue enfatizada por el Interventor en SIAM, Comodoro Mantel, que envió una nota a Martínez de Hoz manifestando su “honda preocupación” por la valuación del BND, considerada como “totalmente fuera de la realidad”. Su argumento afirmaba que la firma había logrado un beneficio de 20 M U\$S en el ejercicio cerrado en junio de 1977 de los cuales, doce millones de ellos se habían destinado a cancelar deudas anteriores; es decir, concluía, que “si no se vende la Empresa el Estado percibiría en un tiempo menor a tres años y medio la misma suma cotizada por el Banco Nacional de Desarrollo”. En definitiva, destacaba, “la simple matemática de las cifras expresadas... permitiría albergar legítimas dudas sobre la moralidad de esta enajenación, lo cual por cierto no contribuiría al proceso de saneamiento que las Fuerzas Armadas han prometido al país y cuyo éxito hace al honor de quienes integramos sus cuadros”<sup>249</sup>. La puja no terminó con esas propuestas; en abril de 1978, el ingeniero Luis Gotheil, vicepresidente segundo del BND, dirigió también una nota a Martínez de Hoz recomendando que la base de venta se situara en un monto inferior aún al de la valuación y lo fijó en 22 M U\$S; el Ministerio de Bienestar Social, en cambio, apoyaba a Mantel que en ese entonces había calculado el valor del paquete accionario en 115 M U\$S. Mantel, a su vez, instaba a dicho Ministerio a que, en caso de producirse la licitación, adquiriese el resto del paquete accionario (que estaba en poder del Ministerio de Economía)<sup>250</sup>, de modo de generar un traspaso del poder de decisión sobre la firma dentro del propio Estado. Estas presiones llevaron a una solución de compromiso; el Ministerio de Economía aceptó una valuación de 109 M U\$S para toda la empresa (de modo que quedaba en 96 M U\$S la porción del paquete accionario en manos del Estado). Esta solución evitaba, entre otras cosas, que el Ministerio de Bienestar Social se tentase en adquirir el control de la firma.

No todos tenían los mismos objetivos con la privatización. En todo caso, en la reunión que trató el procedimiento de valuación, el Dr. Miguel Padilla, representante del PE aclaró que los plazos no resultaban vitales, “en tanto se lograra el objetivo propuesto, que debería involucrar la cancelación utilizando el pago de las acciones como vía indirecta, de las deudas contraídas por la empresa con la Secretaría de Hacienda en virtud de avales acordados”<sup>251</sup>. Para ese enfoque, el proceso de privatización debía quedar supeditado a lograr resarcir los costos incurridos por el Estado a través de préstamos e inversiones en SIAM de modo que el precio debería estar relacionado con esas deudas. La Intervención había realizado reiteradas presentaciones a las autoridades, tratando que se decidiera la capitalización integral de esas deudas, como única alternativa razonable para lograr el saneamiento de la estructura social de la compañía pero sin haber logrado ese objetivo.

---

<sup>248</sup> El BND, a su vez, argumentaba que su oposición a valorar el patrimonio intangible se debía a las particularidades de SIAM; afirmaba que se trataba de una empresa crónicamente deficitaria y, de antigua data, subsidiada, directa o indirectamente por el Estado. De allí concluía que una valuación que considerase estos indicadores hubiera resultado muy negativa y determinado una subvaluación del precio tangible de la empresa.

<sup>249</sup> “Carta del Delegado Interventor de SIAM al Ministro de Economía de la Nación, Dr. José Martínez de Hoz”, 8 de marzo de 1978, en ABND, *Expediente 157.390, Valuación y venta de las acciones de SIAM Di Tella Ltda*, 2do. cuerpo, f. 263.

<sup>250</sup> “Nota del vicepresidente segundo del BND, en ejercicio de la Presidencia, Dr. Luis Gotheil al Ministro de Economía de la Nación, Dr. José Martínez de Hoz”, 13 de abril de 1978; “Nota del Delegado Interventor de SIAM al Secretario de Estado de Coordinación y Programación Social del Ministerio de Bienestar Social, Capitan de Navío (RE), José Cohen”, 24 de mayo de 1978, en ABND, *Expediente 157.390, Valuación y venta de las acciones de SIAM Di Tella Ltda*, 1er. cuerpo, f. 120 y 2do. cuerpo, fs. 274-277.

<sup>251</sup> “Reunión de trabajo con motivo de la licitación de las acciones de SIAM Di Tella Ltda.”, en ABND, *Expediente 157.390, Valuación y venta de las acciones de SIAM Di Tella Ltda*, 1er. cuerpo, f. 43.

La Comisión Fiscalizadora también aconsejaba la eliminación de esos pasivos en 1978: “Su solución permitirá mostrar la verdadera capacidad empresaria para producir utilidades, hoy enmascarada por costos financieros que aunque formalmente correctos, no responden a la realidad. Asimismo, señalaba, con la capitalización “resultaría beneficiada la totalidad de los accionistas por la posibilidad de percibir dividendos y particularmente el Estado que mejoraría el valor de realización de su participación mayoritaria, a cambio de transformar esa doble condición de socio y acreedor que hoy afecta la vida social por los quebrantos que provoca”<sup>252</sup>.

**Cuadro 6: Deudas de SIAM Di Tella Ltda con el BND a fines de 1977**  
(en Millones de \$)

Préstamos	
Pagarés a la vista	19
Pagaré a sola firma	1.406
Cuenta Corriente Especial	3.369
Facturas Reparticiones Oficiales	100
Ventas a plazo a Organismos. Oficiales	42
Límite para descuento de pagarés	65
Descuento de pagarés extraordinarios	150
Riesgos Eventuales	
Límite para avalar compra de materiales a SOMISA y Propulsora Siderurgica SA	990
Importación de máquina alesadora	63
Carta fianza fiel cumplimiento contrato con GM	31
Carta fianza contrato con GM (mayores costos)	353
Créditos documentarios	225
Crédito acordada al BND por el Eximbank para Descontar pagarés de empresas estatales a favor de SIAM.	3.402
<b>Total Millones de \$</b>	<b>10.215</b>
<b>Total Millones de U\$S aprox.</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de ABND, LAD, 423, Tomo 1. Nota: El 90 % de estos créditos y garantías contaban a su vez con avales de la SHN o la TGN.

En alguna oportunidad pareció que las gestiones de capitalización de deudas que había iniciado la Intervención tendían a avanzar. La ley 21.757, que aprobó el Presupuesto Nacional de 1978, facultó al PE a suscribir acciones de SIAM por un monto equivalente a las obligaciones que ésta mantenía con el Tesoro (por créditos otorgados por ese organismo y por débitos efectuados por el BND en concepto de capital e intereses, más avales caídos que contaban con garantía adicional de la Tesorería entre 1970 y 1978); el total llegaba a unos 4.000 M \$, pero la operación no llegó a formalizarse, resultado que sugiere el peso de las apreciaciones diferentes respecto a los efectos de esa medida en el contexto de privatización de la firma<sup>253</sup>. En cambio, en julio de ese año, un acuerdo entre el Interventor de SIAM y el Secretario de Estado de Hacienda, Juan Alemann, hizo que la compañía se comprometiera a cancelar los débitos por avales en la Tesorería Nacional mientras mantuviera superávit financiero<sup>254</sup>. Esta medida parecía reflejar el avance del proyecto de Martínez de Hoz en

<sup>252</sup> Informe de la Comisión Fiscalizadora en SIAM, *Balance General al 30 de junio de 1978, Ejercicio Económico Nro. 50 iniciado el 1 de julio de 1977*.

<sup>253</sup> República Argentina, Secretaría de Hacienda de la Nación, *Expediente 150.196/78. Suscripciones de acciones de la empresa SIAM Di Tella Ltda. Ley 21.757, fs. 4 y ss.*

<sup>254</sup> Carta de SIAM a la Secretaría de Estado de Hacienda, 25 de agosto de 1978, en República Argentina, Secretaría de Hacienda de la Nación, *Expediente 150.196/78. Suscripciones de acciones de la empresa SIAM Di Tella Ltda. Ley 21.757, fs. 18-20.*

momentos en que se verificaba la pérdida de poder de la Armada en las definiciones de política económica del gobierno nacional.

Massera se alejó formalmente de sus funciones en setiembre de 1978, momento a partir del cual hizo críticas a Martínez de Hoz de modo más contundente y demagógico. En octubre ya señaló que la lista de decepciones económicas en la Argentina era “larga”: “ha fracasado el populismo permisivo, ha fracasado el monetarismo rígido, y han fracasado innumerables experiencias que con el rótulo benévolo del pragmatismo gradualista intentaron fórmulas mixtas”<sup>255</sup>. La respuesta del equipo gobernante fue doblar la apuesta a partir de diciembre con un nuevo plan económico (conocido como “la tablita”) que combinaría una mayor apertura con retraso cambiario y nuevos estímulos a la especulación financiera.

El cierre del ejercicio 1978/79 de SIAM presentó una nueva ocasión para que la Intervención continuase con su prédica en defensa de la empresa como ámbito productivo y a favor de su saneamiento patrimonial. La *Memoria* correspondiente destacaba por eso que la privatización no debería afectar la continuidad de las actividades fabriles y comerciales de la sociedad. Como fundamento de su posición, decía que el Estado había llegado a tomar participación mayoritaria “por razones circunstanciales”, pero que la empresa había continuado operando siempre dentro de las normas legales de las sociedades anónimas, “desenvolviéndose en iguales condiciones que las demás sociedades privadas”. Por eso, agregaba, si bien los resultados no habían alcanzado los “niveles óptimos que aspirábamos”, la empresa presentaba a junio de 1979 “una estructura patrimonial sana, una posición financiera equilibrada, una gama de productos destacados por su calidad y estado tecnológico, un eficiente conjunto de plantas y equipos industriales y un plantel humano altamente capacitado”<sup>256</sup>.

La visión del Delegado Interventor sugería que el problema mayor no provenía de la propia empresa sino en especial del contexto macroeconómico, consecuencia de la política económica desplegada por el gobierno nacional. En particular, señalaba que la competencia, acentuada por la disminución de aranceles de importación y la libre introducción de productos industriales, era cada vez más fuerte; esa crítica de la conducción empresaria era compartida por amplios círculos empresariales y militares y llevó, a comienzos de 1979, a que el mismo general Viola criticara el plan económico del gobierno.

La *Memoria* decía que, pese a las adversas condiciones del mercado, el resultado operativo era positivo. Más aún, destacaba, el balance de SIAM arrojaba una ganancia equivalente a 10 % sobre ventas si no se computaban las cargas financieras, en su mayor proporción generadas en deudas con diversos organismos del Estado. La gravosa incidencia que tenían esas deudas se reflejaba en una cuenta del balance que mostraba que al excluir los pagos de intereses se convertía el quebranto registrado al 30 de junio de 1979 (16.300 M \$, equivalente a unos 12 M U\$) en una ganancia de 13.000 M \$. En otras palabras, los costos financieros correspondientes a esos pasivos representaban en ese ejercicio casi un 30 % de las ventas y trastocaban todos los resultados del balance<sup>257</sup>.

De allí que la Intervención insistiera en la capitalización de esas obligaciones sin dejar de reconocer la asistencia financiera del sector público: “es cierto que el Estado Nacional había prestado importante apoyo a la Empresa para superar sus desequilibrios financieros, mediante

---

<sup>255</sup> *Clarín*, 11 de octubre de 1978. Su sucesor, Armando Lambruschini también adoptó una actitud crítica en un primer momento, pero en el transcurso del año 1979 tomó distancia del discurso “masserista”.

<sup>256</sup> SIAM, *Memoria y Balance*, Ejercicio cerrado en junio de 1979.

<sup>257</sup> En éste Ejercicio los pasivos de la empresa con el BND (15.932 M \$), el Tesoro (7.471 M), la DGI (8.235 M), la Caja de Subsidios (14.224 M), cuyo origen era anterior a 1976, habían alcanzado un monto acumulado de 45.862 M a raíz del efecto provocado por la acumulación de intereses e indexaciones. Los cargos en el ejercicio por costos financieros correspondientes a dichos pasivos fueron de 29.449 M \$.

préstamos de orden bancario, financiaciones directas del Tesoro y capitalizaciones de obligaciones previsionales e impositivas, pero ello se orientó preponderantemente a cubrir necesidades perentorias de cada momento, sin llegar a encararse un proceso de auténtica y definitiva rehabilitación patrimonial de la Compañía”.

Esa prédica no tuvo éxito. El Ministerio de Economía resolvió no capitalizar los créditos que tenía contra SIAM en una decisión que condicionaba la evolución empresarial y la propia estrategia privatizadora. La nueva situación quedó reflejada en el prospecto que acompañaba al pliego de licitación y cuya confección se encontraba a cargo del BND que debió acomodarse a la demanda de Juan Alemann, Secretario de Hacienda; este funcionario insistió en que se dejara expresamente aclarado que el oferente debía proponer la cancelación de la deuda vencida en un plazo no mayor de cinco años (durante los cuales se actualizaría el capital de acuerdo con la variación del índice de precios mayoristas), mientras que la deuda no vencida mantenía las condiciones establecidas originalmente<sup>258</sup>. A juzgar por lo sucedido a partir de entonces, la decisión del Ministerio de Economía parecía obedecer a una estrategia destinada a dificultar la privatización porque no resolvía los problemas financieros de la empresa, y por tanto llevaba a liquidarla; su acción era opuesta a una posición optimista respecto al resultado de la oferta pública del paquete accionario y a las posibilidades de recupero de los préstamos por parte del Estado. Esa demorada decisión, más la negativa a capitalizar las deudas de SIAM por parte del Ministerio de Economía, ocurre a partir del refuerzo de poder que logró Martínez de Hoz a fines de 1979 con la designación del general Galtieri como comandante en jefe del Ejército.

El proyecto del pliego de condiciones para vender las acciones de SIAM, elaborado por el BND, aconsejaba no establecer un precio básico de negociación. La propuesta se fundaba en el hecho de que el precio “base” “a veces aleja a los interesados” y surgía de la propia experiencia de la Institución recogida en las licitaciones realizadas para transferir al sector privado su frondosa cartera de acciones de diversas empresas<sup>259</sup>. Pero, esta sugerencia que parecía promover la venta “a cualquier precio” y continuaba las pujas establecidas al momento de valorar el paquete accionario de SIAM no fue considerada.

La valuación final del complejo SIAM se realizó sobre una base patrimonial o directa; es decir, se tomó en cuenta el conjunto de los activos y pasivos con un valor monetario determinado y se valoraron los bienes de uso a su valor estimado de reposición. En cambio, se desecharon las técnicas basadas en el flujo esperado de beneficios futuros debido a la ya clásica tendencia deficitaria de la empresa. El monto básico se fijó en 96 M U\$S, cifra acordada con los diferentes organismos, entes y reparticiones titulares de los 157 M de acciones de SIAM (que representaban el 87,4 % del capital y el 95,3 % de los votos)<sup>260</sup>. En caso de que no se presentaran interesados en un primer llamado, se ofrecería el paquete accionario bajo las mismas normas y condiciones, pero sin base, dentro de los 90 días siguientes, un criterio que debería impulsar lógicamente a los potenciales interesados a la espera de ese segundo llamado. En agosto de 1979, el PEN dispuso por el Decreto 1.944, la

---

<sup>258</sup> “Nota de Juan Alemann, Secretario de Estado de Hacienda al Presidente del BND, Dr. Egidio Ianella”, 26 de noviembre de 1979 en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario 108.283*, 8vo. Cuerpo, f. 1.605.

<sup>259</sup> “Carta del Presidente del BND, Egidio Ianella al Secretario de Estado de Programación y Coordinación Económica, Guillermo Klein, en ABND, *LC*, 41, Ministerio de Economía y sus secretarías, 1978, T. IX, f. 145. Sobre la venta de acciones de empresas privadas por parte del BND en ese contexto véase Rougier (2004).

<sup>260</sup> En definitiva, el patrimonio neto fue valuado en 109,6 M U\$S. Un año antes, la valuación efectuada por el BND de las acciones en poder del Estado era de 80 M U\$S, mientras que la intervención estimaba el valor de SIAM en 115 M U\$S y un cálculo sobre el flujo futuro de beneficios, hecho por la Secretaría de Estado de Programación y Coordinación social, arrojaba 128 M U\$S para el valor de la empresa.

aprobación del Pliego de Condiciones y la valuación de las acciones realizada por el BND<sup>261</sup>. Las condiciones de pago quedaron establecidas como sigue: una suma al contado no inferior al 10 % de la oferta total y la amortización del saldo en dieciséis cuotas semestrales iguales con un interés del 6 % anual, pagadero por semestre vencido.

Las tensiones acumuladas entre la Intervención y Gobierno Nacional respecto a la capitalización de las deudas con organismos y dependencias estatales (Tesoro Nacional, BND, DGI, Caja de Subsidios para el Personal de la Industria), a su vez accionistas mayoritarios de la empresa, hicieron eclosión en diciembre de 1979, en una Asamblea General convocada para tratar específicamente ese tema. En esa Asamblea, la Intervención insistió en señalar que las deudas con el Estado, previas a la gestión de marzo de 1976, constituían un grave impedimento para el normal desempeño de la Compañía; los compromisos no sólo perjudicaban la actividad fabril, sino que cobraban importancia en vista del proceso de privatización dispuesto: “La existencia de tales pasivos, decía el Delegado Interventor, con plazo de vencimiento cumplido en su mayor parte, afecta el patrimonio social e informa tan desfavorable que puede constituirse en factor de grave desaliento para los eventuales interesados”<sup>262</sup>. Sus consejos, dirigidos al Ministro de Economía y al de Bienestar social, apuntaban a capitalizar esos pasivos, medida que, en su opinión, no sólo traería el consiguiente saneamiento de la estructura patrimonial sino que además aseguraría a los organismos estatales la percepción del importe adeudado cuando se llevara a cabo la privatización. Es indudable que, la capitalización mejoraría notablemente los resultados económicos de SIAM; un hecho que, desde la perspectiva de la Intervención, seguramente le permitiría “negociar” en mejores condiciones frente a las autoridades nacionales el proceso de privatización y en particular evitar que la empresa cayera en manos extranjeras o, peor aún, que se liquidara por el fracaso de la operación. Pero la propuesta del Interventor fue desechada por los accionistas presentes (representantes del Ministerio de Economía y de Bienestar Social, en su mayoría), denotando claramente las diferencias de criterios respecto a lo que debía hacerse en definitiva con la empresa.

Esas diferencias, que reflejaban las visiones diferentes y la puja de poder entre diversas facetas del Estado y aún de facciones dentro del grupo que asumió la conducción del país en marzo de 1976, se manifestaron claramente en otro hecho singular. En la misma reunión debía debatirse el aporte de capitales en la financiera Inverco para mantenerla dentro de las reglamentaciones del Banco Central; si ese aporte no se decidía, debería suspender las operaciones de intermediación financiera y la filial podría entrar en un proceso de liquidación. El Interventor Mantel propuso no capitalizar a Inverco puesto que estimaba “más redituable (para SIAM) ... reforzar el capital de trabajo de sus áreas operativas y modernizar sus plantas y equipos”; en esa perspectiva, no resultaba aconsejable continuar con los aportes en esa empresa sino que era mejor vender su paquete accionario, decisión, según aprovechaba a señalar Mantel, que quedaba “dentro del proceso general de privatización de empresas de propiedad del Estado”. Sus argumentos no fueron considerados y la Asamblea aprobó el incremento de la inversión en la financiera; esa decisión era compartida por la Comisión Fiscalizadora de la empresa, que había señalado que SIAM debía pagar las deudas que mantenía con Inverco. En ese momento se agudizaba la crisis bancaria desatada a nivel nacional, de modo que pocos meses después SIAM tuvo que atender directamente pagos de diversos gastos operativos de Inverco, que deterioraron aún más sus resultados económicos y financieros<sup>263</sup>. En suma, las propuestas de la Intervención fueron rechazadas de plano por los

---

<sup>261</sup> “Aprobó el Poder Ejecutivo la licitación del paquete accionario, propiedad del Estado, en Siam”, *La Razón*, 13 de agosto de 1979.

<sup>262</sup> SIAM, LAA, 3, f. 219.

<sup>263</sup> SIAM, LAD, 12, Acta 1997, 27 de mayo de 1980. SIAM había realizado ya sucesivos aportes para integrar el capital de Inverco. En una oportunidad la conducción de SIAM señaló cierta sorpresa respecto a las reducidas

representantes de los accionistas mayoritarios (el Ministerio de Bienestar Social y el Ministerio de Economía) que, al apostar a una compañía financiera, en medio de la crisis, colocaban en condición delicada a su progenitora, dedicada a producir bienes industriales.

En marzo de 1980 la ley, 22.177 facultó al PEN a liquidar y/o a privatizar aquellas empresas cuya propiedad correspondiese total o parcialmente al Estado Nacional, reafirmando lo actuado hasta ese momento. Como criterio novedoso, la ley también lo facultaba a autorizar diferimientos en el cobro de créditos de organismos oficiales contra las entidades que se privatizasen así como a condonar recargos e intereses punitivos<sup>264</sup>. Sin embargo no hubo mayores aclaraciones sobre las implicancias que, como se verá luego, tenía esta medida, considerando que faltaban pocos meses para la licitación de SIAM y que el resultado del período cerrado en junio de ese año presentaba un “abultado quebranto”<sup>265</sup>.

Mientras tanto, ya habían salido al mercado los pliegos de base y condiciones para la licitación de SIAM y los interesados comenzaban a realizar consultas sobre aspectos económicos de la firma (duración de los contratos vigentes, inventarios de bienes de uso y de cambio, deudas de la empresa, etc.). Las cinco firmas compradoras de esos pliegos revela el carácter de los interesados potenciales: Agustín Rocca y Cía SA (particularmente interesada en obtener información sobre la división SIAT), Geosource Exploration Co., Super Cemento SA., Westinghouse Electric Corp., y FAICSA. Esta última empresa, propiedad de la familia Di Tella, solo estaba interesada en visitar las plantas de Electrodoméstica (tarea que realizó el propio Guido Di Tella) y Electromecánica; conviene notar que FAICSA envió a gerentes e ingenieros de Mitsubishi Electric Argentina, lo que sugiere que la familia Di Tella proyectaba armar un consorcio con esa firma para el caso de ganar la licitación. Por su parte, Westinghouse, manifestaba su gran “interés en participar ... no sólo por su afinidad tecnológica, sino por la estrecha vinculación que mantiene desde ha ya muchos años con SIAM, la que se evidencia en su carácter da accionista mayoritario privado actual de esa empresa”<sup>266</sup>; esta empresa americana estaba particularmente interesada en la planta de Electromecánica.

Esa aparente demostración de interés de varios grupos empresarios por comprar SIAM no impidió que la primera licitación, llevada a cabo en octubre de 1980, fuera declarada “desierta”, por inexistencia de ofertas. De acuerdo a la previsión oficial, la segunda convocatoria, “sin base”, se fijó para el 1 de diciembre. En el ínterin, un nuevo decreto “aclaratorio” dispuso que los alcances de la Ley 22.177 que facultaba al PEN a autorizar diferimientos y condonar todos los recargos, intereses, etc. eran de aplicación a las deudas que SIAM mantenía con el TN y la Caja de Asignaciones y Subsidios Familiares para el Personal de la Industria, de modo que congelaba las deudas de SIAM contraídas antes de abril de 1979; asimismo, señalaba explícitamente que esa medida tendía “a facilitar el proceso de privatización en el que el Estado Nacional se encuentra empeñado” y que hasta ese momento había fracasado<sup>267</sup>. Es evidente que el nuevo decreto cambiaba las “reglas del juego” frente a la condición establecida en el Pliego que exigía al oferente un plan para cancelar las deudas vencidas de SIAM con el Tesoro y la CSFPI. La fecha de la segunda convocatoria se

---

utilidades de Inverco “frente a las altas remuneraciones del Directorio”, que pagaba la empresa madre. SIAM, LAD, 12, Acta 1944, 6 de setiembre de 1979.

<sup>264</sup> BO, 7 de marzo de 1980.

<sup>265</sup> La expresión fue utilizada por el propio Delegado Interventor de SIAM en una nota remitida a la BCBA, reproducida en “SIAM: consideraciones sobre la Memoria”, *El Economista*, 24 de octubre de 1980, p. 8.

<sup>266</sup> “Nota de Westinghouse Electric Co. SA al presidente del BND, Egidio Ianella”, 20 de agosto de 1980, en ABND, Expediente 57.390, 3er. cuerpo b, *Valuación y venta de acciones de SIAM Di Tella*, f. 92. Las notas de las otras empresas pidiendo aclaraciones o solicitando visitas a las plantas también se encuentran en este expediente.

<sup>267</sup> Decreto 2.217/80, 27 de octubre de 1980.

aproximaba y era importante definir si esas deudas serían liberadas de recargos, intereses y punitivos, de acuerdo a lo previsto en la ley 22.177.

Probablemente la medida pretendía estimular a posibles oferentes eliminando parte del pasivo de la compañía, pero la incidencia concreta de esas disposiciones sobre las cifras presentadas en el último balance anual de la Compañía (junio de 1980) no eran claras: el ajuste de la deuda oscilaba según interpretaciones entre cifras poco significativas y 80 M U\$, monto que absorbía totalmente el patrimonio social. Dos días después de publicado el Decreto, una de las firmas adquirentes del Pliego de Condiciones, Agustín Rocca y Cía. solicitaba que se informara “con la máxima urgencia posible” cómo se modificaban las deudas sociales y fiscales y su exigibilidad como consecuencia de la aplicación de la nueva disposición. Las otras empresas interesadas enviaron también notas similares al BND días después<sup>268</sup>. Como en otras ocasiones previas, ese problema se trasladó a la Asamblea de SIAM que debía aprobar el balance anual debido a que éste ya no aportaba los elementos de juicio suficientes para obtener una evaluación ajustada tanto para los interesados como para el Organismo dependiente del Ministerio de Economía, encargado de realizar la licitación. El problema radicaba en que el siguiente balance trimestral sería publicado con posterioridad a la fecha de apertura de la licitación.

En ese sentido, la Asamblea del 31 de octubre fue muy significativa porque el Ministerio de Economía y el de Bienestar Social votaron en forma opuesta. Bienestar Social sostenía que se debía aprobar “in totum” el balance, mientras que el representante de Economía consideraba que debía contemplarse la incidencia de los créditos comprendidos en el Decreto 2.217 y votar con los agregados elaborados por el contador certificante. Esta diferencia de opiniones permitió que el Delegado Interventor Mantel dilatara el proceso de privatización. Primero expresó argumentos de distinto orden que permiten entrever sus objetivos. El decreto 2.217 – sostenía Mantel- generaba dudas, y “esas dudas pueden dar lugar a posteriores conflictos entre los futuros accionistas y el Estado vendedor. Que SIAM tiene líneas de producción únicas en el país, imprescindibles para la seguridad nacional, o es el principal productor de otras de igual trascendencia. Que por las circunstancias que vive la Nación, y de acuerdo con el principio de subsidiariedad, en caso de que cualquier conflicto paralizase estas líneas el Estado tendría que tomarlas a su cargo revirtiendo el proceso. Que el hecho de no haberse presentado en la asamblea accionistas privados implica la confianza que depositan en la conducción de la Empresa, pero no exime a ésta de su responsabilidad ante ellos. Que si bien el Ministerio de Economía tiene la mayoría de votos en esta asamblea, subsiste la discrepancia entre dos organismos del mismo Estado, de igual nivel y la duda sigue planteada. Que el hecho de la tenencia mayor o menor de las acciones no implica propiedad de la cosa, sino sólo representatividad y responsabilidad ante el verdadero dueño que es la Nación argentina”<sup>269</sup>. Una vez hechas esas afirmaciones, Mantel sostuvo que debía convocarse a una nueva asamblea y elaborar un nuevo balance, e invocando sus facultades dio por terminada intempestivamente la reunión<sup>270</sup>.

---

<sup>268</sup> "Nota del Delegado Interventor de SIAM al presidente de la República, Teniente General Jorge Rafael Videla, 5 de marzo de 1981", en ACER, Carpeta: Carta del Comodoro RE Mantel dirigida al Tte. Gral. RE Viola, Ref. recurso de reconsideración al Decreto 527/81; “Nota de Agustín Rocca y Cía. al BND”, 29 de octubre de 1980, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario 108.283*, 9no. Cuerpo, f. 1.689.

<sup>269</sup> SIAM, LAA, 3, Acta del 31 de octubre de 1980, f. 226.

<sup>270</sup> El BND, representante del Ministerio de Economía informó al Secretario de Programación y coordinación económica Dr. Guillermo Walter Klein que no pudo cumplir su mandato porque el Delegado Interventor dio por terminada la asamblea sin permitir que se votara; el efecto esperado, señalaba, será que el “balance no podrá ser aprobado antes de la apertura de la licitación de venta del paquete accionario prevista para el 1 de diciembre de 1980. “Nota del Presidente del BND, Egidio Ianella, al Secretario de Programación y Coordinación Económica, Guillermo Klein”, 21 de noviembre de 1980, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario 108.283*, 9 cuerpo, f. 1.706.

Estos conflictos e indefiniciones (incluyendo la falta de aprobación formal del balance del ejercicio 1979-1980), y más allá las expectativas que pudiera despertar la empresa como ámbito productivo, permiten comprender porqué el segundo llamado, en diciembre de 1980, resultara “desierto”<sup>271</sup>. Es cierto que al menos tres empresas o asociaciones mantuvieron su interés entre la primera y la segunda convocatoria (Techint, Mitsubishi Electric Corp y DESACI, Diesel Electromecánica SA) pero el mismo día que se realizó la apertura de la licitación estas tres firmas enviaron notas al Ministerio de Economía, al de Bienestar Social y al BND señalando que no iban a presentar ofertas; al mismo tiempo, ellas demostraban su interés por alguna de las divisiones de SIAM, sugiriendo que se procediese a la venta de los activos en forma separada. Agustín Rocca y Cía destacaba que “nuestras controladas Dálmine Siderca SA y Propulsora Siderúrgica SA junto con Administración Di Tella SA”, mantenían su interés en la división SIAT; las empresas del grupo, decía, aportarían su “conocimiento técnico y de gestión en el campo de la producción de tubos” mientras que el Grupo Di Tella ofrecía el “conocimiento histórico” (!) sobre esa división. Por su parte, Mitsubishi, ahora en sociedad con Westinghouse Electric Corp., se manifestaba dispuesta a realizar “un estudio profundo” sobre la posibilidad de participar en la compra de los activos fijos de Electromecánica; Mitsubishi se había alejado de la familia Di Tella y ahora, con nuevo socio, presionaba para que SIAM se vendiese en plantas separadas. Finalmente, DESACI SA, interesada también por SIAT, exponía argumentos idénticos a los esgrimidos en las notas dirigidas por las otras empresas<sup>272</sup>. El mero hecho de que las tres cartas se presentaran el mismo día, con criterios semejantes, señalaba que se estaba procediendo a un reparto de la empresa aún antes de que se definiera su venta.

Las pujas internas en el sector público y las actitudes de los potenciales compradores llevaron, en definitiva, a que las dos licitaciones efectuadas terminaron sin ofertas concretas de compra. Esa ausencia de oferentes tenía lógica en el primer llamado puesto que todos sabían que, en el caso de fracaso, habría otro llamado sin base y, por lo tanto, más favorable. En cambio, la jugada que se produjo en la segunda vuelta se justificaba porque a varios oferentes sólo les interesaba una determinada planta y, por otro lado, no parecían dispuestos a asumir el pasivo total de SIAM sobre cuyo monto había una gran cuota de incertidumbre. Además, el momento no era propicio para un proyecto productivo de esa dimensión; ambos llamados se produjeron en momentos en que la gestión económica de Martínez de Hoz llegaba a su final en medio de una enorme crisis financiera (a la que pronto se agregaría la eclosión de la deuda) y con un sistema fabril afectado por la apertura y el costo del crédito. En esas condiciones, no había estímulos convincentes para encarar nuevos proyectos como ese y menos frente a la incertidumbre provocada con el recambio inminente de las autoridades nacionales.

### ***De la arremetida liquidadora a un nuevo intento de privatización***

Días después del fracaso del segundo llamado a licitación, *La Nación*, se hizo eco de las demandas empresarias y reclamaba al Estado que actúe con energía para privatizar la empresa asumiendo decisiones drásticas. “Si realmente hay vocación de privatizar, la asamblea de SIAM debería decidir sin más trámite la liquidación de la sociedad, licitando a una empresa

---

<sup>271</sup> ABND, *Expediente SIAM*, 2do. cuerpo, fs. 148-149 y ABND, *Expediente 157.390, Valuación y venta de la acciones de SIAM*, 4to. Cuerpo, f. 616.

<sup>272</sup> Hay recibos de otras notas que presentaban dudas sobre la licitación que sugieren que también estaban interesados en SIAM empresas como Hawker Siddley, M. Roggio SA, FAICSA, ASEA SA, Geosource Exploration y Superceemento SA; véase *Expediente 157.390, Valuación y venta de la acciones de SIAM*, 4to. Cuerpo, fs. 636-645. Además, se decía que Francisco Macri aparecía dispuesto a comprar todo el conjunto de SIAM excepto la división SIAT, y habría ofrecido 5 M U\$S por la operación. “Desde la Baranda”, *Clarín*, 15 de febrero de 1981.

privada la venta de los activos... (con) atribuciones para dividir los activos a liquidar por conjuntos económicos, o venderlos aisladamente, mantener la producción de ciertas fábricas o cortarla, despedir personal, etc.”<sup>273</sup>.

Pero en el gobierno las posiciones no eran coincidentes. Las diferencias de criterio entre los Ministerios de Economía y Bienestar Social continuaron luego del fracaso de la licitación del paquete accionario de SIAM. El segundo presentó diversos factores que, a su juicio, habían incidido negativamente para vender la empresa; entre ellos enumeraba la heterogeneidad de plantas de la firma, la falta de capital en el mercado, “que aún considera atractivo y más rentable invertir en otras actividades que en la adquisición de una Empresa Industrial diversificada y compleja”, la existencia de deudas vencidas cuya incidencia provocaba balances deficitarios, (en clara alusión a las posiciones de la Intervención de la Empresa), la existencia de “grupos que aún sin ser totalmente estatistas... no comparten el principio de subsidiariedad aplicado por el Estado en este Proceso de Reorganización Nacional y que buscan dificultar o frustrarlo a través de cualquier medio en cada una de las acciones de privatización individual de Empresas”, etc<sup>274</sup>. Este diagnóstico, que enfatizaba las dificultades presentes para la división del holding y su venta parcializada, llevaba de nuevo al contralmirante (RE) Jorge Fraga a la propuesta de capitalizar los pasivos previsionales e impositivos de la empresa y licitar nuevamente el total del paquete accionario. En cambio, Economía opinaba que ese trámite dilataría aún más el proceso de venta y que se debían vender los activos juntos o separados y agregaba que, para ello, debían condonarse los pasivos públicos<sup>275</sup>.

Finalmente, el Ministerio de Economía resolvió la controversia a su favor con una medida tan inesperada como oportuna. Un día antes de abandonar el palacio de Hacienda, en marzo de 1981, Martínez de Hoz dictó el decreto 527 que ordenaba la disolución y liquidación de SIAM. La medida, que pretendía sin duda “maniatar” al equipo económico sucesor, se justificaba señalando que el procedimiento de privatización previsto desde 1977 había concluido sin que los objetivos se hubiesen logrado y en medio de una evidente ausencia de ofertas en las dos licitaciones públicas efectuadas. Es cierto que el desinterés de los eventuales adquirentes, aún cuando el llamado a licitación se realizó sin base, parecía inhibir cualquier alternativa privatizadora en los términos tradicionales. Por eso, el equipo económico consideraba necesario arbitrar un “método ágil y expeditivo”; su propuesta no era otra que proceder a la liquidación administrativa de la firma. Para ello, disponía la venta sin base y mediante licitación pública nacional de la totalidad de los activos materiales e inmateriales de la empresa, en forma simultánea pero separada para cada uno de los establecimientos o grupos de plantas y “preferentemente en marcha”. Como colofón, el decreto disponía el cese de funciones del “conflictivo” Delegado Interventor Mantel y designaba liquidador de SIAM al BND, Institución que se reservaba en forma exclusiva la evaluación de las ofertas y que debía cumplir instrucciones impartidas por la Secretaría de Programación y Coordinación Económica<sup>276</sup>.

La decisión de liquidar a SIAM, que fue significativamente una de las últimas medidas tomadas por Martínez de Hoz antes de su salida del gobierno, despertó prudentes elogios públicos en algún sector de la prensa que saludaba y justificaba esa decisión e insistía en la

---

<sup>273</sup> “Siam no vale nada”, *La Nación*, 14 de diciembre de 1980.

<sup>274</sup> “Nota del Ministerio de Bienestar Social al secretario de Estado de Programación y Coordinación Económica, Guillermo Walter Klein”, s/f., en ACER, Carpeta: “Carta del Comodoro (RE) Mantel dirigida al Tte. Gral. R.E. Viola Ref. recurso de reconsideración al Decreto 527/81.

<sup>275</sup> Las referencias a este “enfrentamiento” entre Bienestar Social y Economía se encuentran en Marcos Selemi, “Petroquímica General Mosconi será privatizada mediante el sistema de licitación internacional”, *Ambito Financiero*, 18 de diciembre de 1980.

<sup>276</sup> PEN, Decreto 527, 23 de marzo de 1981, *BO*, 25 de marzo de 1981.

necesidad de modificar las condiciones de la enajenación estatal. *La Nación*, de abril de 1981, señalaba que “si alguna experiencia útil dejan los años perdidos en el intento de privatizar SIAM es la de que constituye un compendio de lo que no debe hacerse para lograr la privatización de una empresa. ...el Estado trata de satisfacer dos objetivos muy difíciles de conciliar: quiere vender (o así lo manifiesta la menos), pero a un precio muy alto. De allí que las ventas se vean demoradas por la necesidad de tasar los activos que se ofrecerán en licitación con la base resultante de la tasación. Por curiosa casualidad –ironizaba el columnista- en la práctica nunca se obtiene la base. La conclusión inevitable es que los tasadores oficiales acaso deban pecar por exceso de optimismo. Esto es lógico, conociendo que una de las primeras máximas que siguen los funcionarios es la de evitar contraer responsabilidades. Salvadas las responsabilidades de los tasadores de esta forma tan costosa en términos de tiempo y de dinero, entonces se pasa a la segunda etapa: la venta sin base”<sup>277</sup>.

El artículo precisaba otros problemas inherentes a SIAM que habían impedido su enajenación; vender una compañía o sus acciones resultaba “más complejo que... la venta de simples activos físicos. Las empresas tienen pasivos y créditos de no siempre fácil determinación. La empresa puede también tener activos y pasivos supeditados a los resultados de pleitos judiciales o de actuaciones administrativas, créditos de dudosa cobrabilidad, patentes o marcas cuyos valores son altamente subjetivos, personal que en caso de despido comporta el pago de elevadas indemnizaciones, etc.... Todos aquellos problemas se daban en el caso de SIAM, más el de que esta compañía es, en realidad un conglomerado industrial donde siempre han coexistido tres o cuatro divisiones, verdaderas empresas cada una de ellas... La venta en bloque de este conjunto hace aún más dificultosa la operación pues lo normal es que haya candidatos para una de esas divisiones que no tengan interés en las otras”. Pero, aclaraba el columnista: “esto era bien sabido desde un principio. Ello no obstante, se prefirió ofrecer en operación, la totalidad del paquete accionario de la compañía propiedad del Estado, el 85 % del total. El resultado negativo era fácil de anticipar”.

La interpretación que hacía *La Nación* de lo acontecido con el caso SIAM era por lo menos dudosa en su veracidad, pero funcional para destacar las intenciones de los grupos interesados en las diferentes plantas de SIAM. El artículo concluía con la siguiente afirmación: “Días pasados, el PE decidió lo que debió haberse hecho desde un comienzo: liquidar la sociedad y vender sus activos por fábricas separadas... Esperamos ahora que no se reincida en el error de exigir tasación previa y que en consecuencias se venda sin base y al mejor postor”.

Ese claro apoyo por parte de algún sector de los formadores de opinión pública no impidió que la medida fuera fuertemente resistida por los actores directamente involucrados y, en particular, por la Intervención de la empresa y los dirigentes gremiales. El Interventor Mantel interpuso un recurso de reconsideración dirigido al nuevo presidente de la nación, Tte Gral. (RE) Roberto Viola<sup>278</sup> señalando supuestos vicios jurídicos que tornaban impracticable la

<sup>277</sup> “Si realmente se quiere privatizar”, *La Nación*, 7 de abril de 1981.

<sup>278</sup> Alertado sobre la posible decisión de liquidar la empresa, el Interventor Mantel envió a principios de marzo de 1981 una nota al presidente de la Nación, Jorge Videla, señalando que “el Ministerio de Economía está informando incorrectamente, induciéndolo a tomar decisiones contra toda lógica”. La nota no fue contestada; ACER, carpeta: “Carta del Comodoro (RE) Mantel dirigida al Tte. Gral. R.E. Viola Ref. recurso de reconsideración al Decreto 527/81”. En otra carta, también dirigida a Videla, Mantel proponía vías alternativas para privatizar la empresa y concluía: “Cumpliendo pues elementales normas de moral y ética y como miembro de las FFAA con las serias responsabilidades asumidas en mayo de 1976, me veo en la obligación de manifestarle mi más ardiente oposición al procedimiento proyectado, siendo mi intención que este gobierno no se vea enfrentado a los escándalos que dieron lugar precisamente al hito de marzo de 1976”. Mantel no dudó en poner en evidencia las diferentes posiciones respecto al tema en el seno de gobierno y cuestionaba la legitimidad del poder de decisión: “Llama la atención que el procedimiento proyectado se opone a lo que aconsejan los funcionarios miembros de las FFAA, que son el Sr. Ministro de Bienestar Social y el suscripto, a pesar que la responsabilidad del proceso de Reorganización Nacional recae en las FFAA”. “Carta de Antonio Mantel,

ejecución del decreto 527 y destacando las dificultades presupuestarias que plantearía atender las indemnizaciones del personal y pagar daños y perjuicios a los contratantes de SIAM (en ese momento YPF, COGASCO, AyEE, SADE, Armada Argentina y otros). No contento con esa nota, Mantel decidió salir al llano y señaló a la prensa que el equipo económico no tenía “la más mínima idea de lo que esta(ba) haciendo” de modo que el fracaso de la venta de SIAM era “pura y exclusivamente responsabilidad de la ineptitud e inoperancia del Ministerio de Economía”. En su opinión, los llamados a licitación habían fracasado porque los pliegos fueron concebidos como para que nadie se presentara: “Si a usted le dicen que tiene que vender una cosa (explicaba gráficamente Mantel) y que si no tiene una oferta primera con base puede llamar a una segunda sin base y que si nadie se presenta, el Poder Ejecutivo podría liquidar la empresa, y si usted hace el pliego para que en la primera oferta las condiciones no tengan lógica, y cuando viene la oferta sin base le pone otras condiciones que le impiden conocer cuál es el pasivo de lo que compra, es claro que usted dio condiciones de *invendibilidad* y esto fue lo que pasó”. En busca de aliados, el Interventor abrió la posibilidad de sumar un nuevo grupo de presión y remataba diciendo: “Desconozco la situación y el destino de las 3.200 personas que integran el plantel de SIAM, ya que el decreto de liquidación nada aclara al respecto”<sup>279</sup>.

Algunos dirigentes de las seccionales Avellaneda y La Matanza de la UOM recogieron el guante lanzado por el Interventor. Un comunicado criticó el decreto que dispuso la disolución de la firma señalando que era “sorprendente ver con qué rapidez se decide la liquidación de una empresa metalúrgica pionera en el país a pocas horas del cambio de gobierno”. Asimismo, las organizaciones sindicales expresaron con un dejo de simpleza y falacia que “las Fuerzas Armadas...dispusieron la expropiación de la firma (en 1971) ante un posible cierre, declarándola de interés nacional, cuando su desenvolvimiento económico hasta la fecha lo ha sido con recursos propios, es decir sin ayuda financiera de ningún tipo para elaborar y comercializar sus productos”<sup>280</sup>. Días después, la Asociación de Supervisores ASIMRA presentó una nota en la que solicitaban se evitase “el cierre de una fuente de trabajo eficiente; cierre que, de producirse, afectaría a dos mil quinientos dependientes, quinientos proveedores del grupo empresario, e inclusive, al país entero, al cual, a través de sus productos, sirve la empresa”<sup>281</sup>. Esta mayor presencia pública de los sindicatos vinculados a la empresa montaba sobre una ola de protestas laborales que se convertirían pronto en una impugnación de la política económica y hasta de la dictadura militar en su conjunto.

Las manifestaciones sindicales y de la Intervención de SIAM hallaron eco en el nuevo gobierno encabezado por el general Roberto Viola, sucesor de Videla, que pretendía una apertura hacia las organizaciones de la sociedad civil –normalizando las instituciones y entidades intermedias- mientras ensayaba cómo superar la profunda crisis económica. La devaluación de la moneda y los discursos en favor de la producción nacional frente a la competencia externa, así como a favor del aumento del ingreso real y del nivel de empleo parecían ofrecer un nuevo ámbito para el desarrollo de las actividades productivas locales<sup>282</sup>.

---

Delegado Interventor de SIAM, al Presidente de la República, Teniente General Jorge Rafael Videla”, 5 de marzo de 1981, en ACER, carpeta 45 (924).

<sup>279</sup> “El interventor en Siam acusa a la conducción económica por la liquidación de la empresa”, *Ámbito Financiero*, 27 de marzo de 1981.

<sup>280</sup> Reproducido en “Dispúsose la liquidación de las empresas del grupo SIAM”, *La Nación*, 26 de marzo de 1981.

<sup>281</sup> Enrique Arrosagaray, “Siam, ejemplo de destrucción de la industria nacional”, en *Nueva Presencia*, 9 de noviembre de 1984, pp. 7-8.

<sup>282</sup> Desde mayo de 1980 las diferencias políticas y económicas cristalizaron en torno a la candidatura del general Roberto Viola como sucesor de Videla; Schvarzer (1986), p. 102.

No es de extrañar que las opiniones de la Intervención y de los dirigentes sindicales fuesen recogidas por distintos funcionarios y provocaran numerosas reuniones con asesores de Lorenzo Sigaut, flamante Ministro de Hacienda<sup>283</sup>. Por su parte, el Comando en Jefe de la Fuerza Aérea adoptó una posición más decidida y apoyó a la Intervención además de oponerse a la liquidación de la firma. En abril de 1981, esa Fuerza envió una nota reservada a Sigaut en la que exponía su pensamiento en relación a SIAM; ella destacaba que era necesario privatizar la firma en su totalidad o por plantas como unidad mínima funcionando, pero no liquidarla como indicaba el decreto de Martínez de Hoz, puesto que la “liquidación haría que se suspendieran a la empresa los créditos bancarios y comerciales, impediría la negociación adecuada y prosecución de contratos a largo plazo, haría cesar las licencias por no ser transferibles, etc., todo lo cual redundaría en perjuicio del propio estado”<sup>284</sup>. Estas sugerencias fueron consideradas y pronto las autoridades nacionales dejaron entrever que el decreto firmado por Martínez de Hoz sería derogado.

La relación de fuerzas respecto al futuro de SIAM parecía haberse modificado. El nuevo contexto se reflejaba en aquella prensa que había saludado efusivamente el decreto “liquidador” de Martínez de Hoz y, luego, frente a la probable marcha atrás de esa decisión, hacía pública su congoja. *La Nación* destacaba en un nuevo artículo que: “No puede ignorarse que las demoras, marchas y contramarchas de este procedimientos de privatización reflejan la real pugna que tuvo lugar entre el pensamiento económico y el poder del presidente de la Nación (y sus ministros) frente al delegado interventor de SIAM. Durante cinco años la población observó el tremendo poder detentado por éste último, quien, por encima de los lineamientos adoptados desde el Ministerio de Economía, convirtió a SIAM en un bastión oficial opositor a la política económica. ...No cabe duda de que SIAM prevaleció en ella. No se ha privatizado: el decreto 527/81 será derogado, la autoridad del poder ministerial quedó deteriorada”. Finalmente, el columnista se lamentaba: “Sería un error interpretar que el caso SIAM es un hecho aislado, desvinculado de la crisis actual. Refleja con absoluta claridad y en concreto, las dificultades que acarrea desde 1976 el esquema de poder cuando falta unidad de criterio en materia de ‘alto voltaje’ económico”<sup>285</sup>.

Por fin, en agosto de 1981, el decreto 970 del PEN dejó sin efecto el decreto “liquidador”. La norma señalaba que resultaba más “conveniente para el interés general” la enajenación del activo de la empresa en conjunto o bien por unidades operativas, pero en funcionamiento, sin pasivos, con la dotación de personal correspondiente y con todos los contratos vigentes a la fecha de entrega de cada uno de los bienes y establecimientos. Esta nueva disposición consideraba imprescindible mantener a SIAM en funcionamiento para valorizarla con miras a su venta. El decreto reflejaba una situación de compromiso, que por otra parte hallaba eco en el clima político del momento: la empresa no se vendería completa, pero tampoco se liquidaría. La consecuencia natural era que se subdividiría, tal como reclamaban los grupos empresariales interesados y la visión del “interés nacional” en ese momento.

La venta se realizaría sin los pasivos, procedimiento que “resultaba aconsejable” dado que, precisamente, las diversas situaciones pendientes de definición sobre las deudas de la firma

---

<sup>283</sup> El Ministerio de Economía fue dividido por Viola en cinco carteras en las que se nombraron a diversos representantes sectoriales: Hacienda (Lorenzo Sigaut), Agricultura y Ganadería (Jorge Aguado, representante de CARBAP), Industria (Eduardo Oxenford, representante de la UIA y crítico de Martínez de Hoz), Comercio (Carlos García Martínez) y Obras Públicas (Diego Uricarret, ex-presidente de DGFm y fuerte crítico de Martínez de Hoz). Esa elección generó una fuerte división en el equipo que afectó a la coexistencia de lealtades y permitió que se generaran proyectos divergentes que bloqueaban la salida a la crisis.

<sup>284</sup> “Nota al Sr. Ministro de Economía, Hacienda y Finanzas del Brig. Rodolfo Guerra, Secretario General del Comando en Jefe de la Fuerza Aérea (Reservada)”, 2 de abril de 1981, en ABND, *Expediente SIAM*, 2do. Cuerpo, f. 80.

<sup>285</sup> “SIAM y la incertidumbre política”, *La Nación*, 9 de agosto de 1981.

habían influido negativamente en las licitaciones públicas anteriores<sup>286</sup>. El Ministerio de Economía quedaba autorizado para decidir la oportunidad y el porcentaje de capitalización de los créditos de las entidades estatales. El art. 14 difería el cobro de los créditos presentes y futuros y suspendía una vez dictada la sentencia definitiva, todos los juicios iniciados por diversos organismo públicos contra SIAM<sup>287</sup>. La norma estipulaba que los oferentes nacionales podían presentarse asociados o no con empresas extranjeras y creaba una Comisión Evaluadora integrada por un representante del Ministerio de Economía, otro del BND y por el Delegado Interventor de la Sociedad, cargo para el que fue designado el Comodoro (RE) Jorge Mones Ruiz (que recién asumiría en agosto de 1981). Es interesante destacar que según la nueva disposición la administración de la Sociedad quedaba a cargo del Interventor, en tanto que la conducción y organización del proceso de privatización quedaban asignadas al Ministro de Economía, Hacienda y Finanzas, quien poco después designó al asesor de Gabinete, Dr. Guillermo Guerrero como encargado de ese proceso.

Con el propósito de garantizar la venta de las plantas en funcionamiento, el BND suministraría los fondos necesarios para el mantenimiento operativo de la Sociedad hasta tanto se procediera a la definitiva privatización. Además, se señalaba que las entidades estatales debían continuar contratando “normalmente con SIAM no debiendo emplear como elemento de ponderación de sus ofertas, la privatización dispuesta”<sup>288</sup>. Finalmente, los fondos derivados de la privatización se imputarían con ajuste a las preferencias legales y el Estado Nacional se haría cargo del pago del eventual saldo negativo que arrojase el proceso de privatización.

En setiembre de 1981 la asamblea de accionistas de SIAM dispuso considerar el procedimiento dispuesto por el decreto 970. Allí se hizo escuchar después de mucho tiempo un pequeño tenedores de capital: Fernando Barone protestó señalando que la asamblea había sido convocada con el único fin de que los accionistas manifestaran su conformidad<sup>289</sup>. “Con qué objeto, preguntaba, puesto que el Estado tenía el “imperio necesario como para haber dictado el decreto (de privatización), haber dispuesto las dos licitaciones que fracasaron, ahora a pesar de tener el poder público, las facultades legislativas y la tenencia de acciones suficientes como para tomar válidamente cualquier decisión social, quiere saber que opinan de la privatización los restantes accionistas. Quizás quiere contar con nuestra conformidad, porque sabe o intuye que él no puede votar en esta Asamblea porque es juez y parte: ha desplazado a los órganos naturales de administración y es el responsable de la última gestión empresarial y entonces, quiere contar con el aval de los accionistas minoritarios, para que ninguno de ellos el día de mañana pueda deducir contra el Estado o sus funcionarios alguno la acción de responsabilidad. Tampoco puede votar porque es un accionista con interés contrario que quiere que se vendan los activos y se disuelva la sociedad, no en aras de lograr el objeto social, revitalizar la empresa, etc. sino para poder cobrar sus créditos a los que además, les ha dado por sí y ante sí espléndidos privilegios”<sup>290</sup>.

Esta posición del accionista minoritario era bastante endeble, más allá de la discusión legal que planteaba. El Estado Nacional no tomó el control de SIAM pensando en realizar un “negocio” y tampoco es factible pensar que la privatización tenía ese objetivo. La transcripción de esa postura, más allá de confesar los verdaderos intereses perseguidos, sólo

---

<sup>286</sup> Considerando del Decreto 970/81. Véase también “Nueva licitación de SIAM subdividida en sectores”, *La Nación*, 14 de agosto de 1981.

<sup>287</sup> La lista de organismos era muy larga e incluía a la DGI, la DNRP, el INOS, las CASFPI y CASFEC y la Municipalidad de Buenos Aires, todos con juicios contra SIAM.

<sup>288</sup> Decreto 970/81.

<sup>289</sup> Los accionistas que depositaron acciones además de los organismos estatales fueron Gregorio Arias, Ermo Chon, Américo Kenny, Fernando Barone, Andrés Buey Fernández y Alberto García.

<sup>290</sup> SIAM, *LAA*, 3, 16 de setiembre de 1981.

sirve para comprender el “estado de ánimo” de un sector desplazado por años de las decisiones fundamentales de la vida (y muerte) de la empresa, estado que manifestaba claramente: “Este estado Nacional que hoy nos ha reunido en esta Asamblea no ha tenido hasta hora en cuenta a los accionistas minoritarios: es más, hasta hoy los ha ignorado, que yo sepa, a punto tal que ni siquiera nos invitó a incorporarnos a la venta de sus acciones cuando las ofreció en licitaciones, como es imperativo en otros países. No parece ni justo ni razonable, entonces, que hoy nos pida nuestro voto favorable a lo que él decidió sin escucharnos ni tenernos en cuenta,. Pienso que esta Asamblea es inútil, salvo que a los tenedores de acciones de SIAM, minoritarios, se nos asegure un trato equitativo, razonable, que contemple la posición económica de inversores que han adquirido títulos en mercado abierto... (si sus inversiones) tendrán derecho a compensación seria y equitativa o serán ignoradas, olvidadas y aún despreciadas oportunamente...”. Realizada la votación, el procedimiento de privatización de la empresa, dispuesto por el decreto 970/81 fue aprobado por 209.000 votos con la sola abstención del accionista que hizo uso de la palabra, poseedor de tan sólo 220 votos.

A fines de diciembre de 1981, en medio de la recesión y la elevada inflación, Viola fue sustituido por el general Galtieri, cambio que permitió que buena parte del equipo económico de Martínez de Hoz recuperara espacios de poder<sup>291</sup>. En pocos días, en enero de 1982, una resolución del Ministerio de Economía (ahora a cargo de Roberto Alemann) fijó las pautas específicas para la enajenación de los bienes activos de la empresas: las divisiones fabriles (Electrodoméstica, Electromecánica, SIAT, Equipos Industriales y AFYS SA) se licitarían en forma independiente, como unidades operativas en funcionamiento y sin pasivos. La norma preveía otros mecanismos para vender las divisiones no fabriles, entre las que contaban Inverco Compañía Financiera, que se vendería con intervención del BCRA, el Sanatorio SIAM (Servicio Asistencial Siam SA) que se vendería mediante licitación pública nacional y la Escuela Técnica Torcuato Di Tella que sería donada al Consejo Nacional de Educación Técnica. Los inmuebles no operativos (Ex-planta Villa Diamante, Ex-planta Bahía Blanca y otros seis ubicados en Capital Federal y conurbano bonaerense, incluido el de la Administración Central) serían rematados por intermedio del Banco de la Ciudad de Buenos Aires<sup>292</sup>.

### ***Los magros resultados del nuevo intento de privatización***

En el ínterin, a partir del decreto de agosto de 1981 se comenzaron a realizar las nuevas tasaciones de las distintas plantas del complejo. La tarea consistía en actualizar las valuaciones realizadas a fines de 1979, considerando tanto las altas y bajas producidas en el inventario hasta mediados de 1981 así como los efectos de la elevada inflación en los precios nominales. La operación resultó muy engorrosa, dada la gran cantidad de bienes que no se pudieron identificar, de modo que se decidió proceder a la inspección a través del “barrido” de plantas.

En las primeras reuniones al efecto en el Ministerio de Economía surgió la idea de comenzar con la enajenación de los bienes considerados de más fácil resolución, como el depósito de

---

<sup>291</sup> Según señala Schvarzer (1986) “habían pasado apenas nueve meses desde que Martínez de Hoz se retirara del Ministerio de Economía, y ya aparecía allí su línea económica. Diversos miembros de su equipo –ésos que calificara como `sus mejores muchachos`- se integraron al gabinete de Roberto Alemann para concretar esa misma continuidad que se traslucía en la ideología así como en los hombres que la aplicaban” (p. 123).

<sup>292</sup> La división Equipos Industriales correspondía a la planta Nro. 2 vinculada técnica y administrativamente a SIAT, pero alojada dentro del ejido de la División Electrodoméstica, por lo que se decidió su separación y su venta en forma individual. ABND, Departamento de Inversiones, *Expediente Participación del Banco en la venta de Bienes de Activo Fijo de SIAM SA*, fs. 45-47.

Villa Diamante, la Policlínica de la empresa, la Escuela Técnica, la planta inactiva de Bahía Blanca, Inverco, etc.; esos bienes del activo no eran imprescindibles para el funcionamiento del proceso industrial y podían encontrar compradores con mayor facilidad.

El Dr. Guillermo Guerrero, encargado de la privatización, quería vender las plantas de la empresa a través de la contratación directa, pero este procedimiento fue objetado por la procuración que obligó a seguir el trámite licitatorio. A esos efectos se decidió que el valor base se establecería calculando la tasa de retorno de la inversión en cinco años y no sobre los valores de inventario mientras que los pasivos (546.000 M \$, unos 50 M U\$S) se capitalizarían y el Estado renunciaba definitivamente a percibirlos<sup>293</sup>. Guerrero, que mantuvo su cargo a pesar del cambio de gobierno, reconocía que los precios fijados por ese criterio como base para cada planta eran “demasiado bajos”, pero no dejaba de señalar que esos valores dependían del interés de los compradores: “La gente dice que las bases son bajas, veremos qué dice el mercado al entablarse la puja”,<sup>294</sup>.

En abril de 1982 comenzó el proceso real de enajenación. Ese mes se celebró un convenio con el Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET) por el cual SIAM le cedió todas las acciones de la Escuela de Capacitación Técnica Ingeniero Torcuato Di Tella. También por ese entonces se abrió una cuenta interna en el BND, denominada “Privatización de SIAM-Decreto 970/81, donde debían registrarse todas las sumas provenientes de las ventas de activos de la empresa; en esa cuenta se fueron debitando las incontables gastos de publicidad, imprenta, escrituras, etc., ocasionadas por las licitaciones que se realizaron (incluida la doblemente fallida de 1980) y que más tarde se utilizarían para cubrir necesidades operativas y pagar deudas.

En una primera etapa se subastaron y vendieron algunos inmuebles sin uso y desocupados, previamente destinados a la venta de productos SIAM (“Centros de Confort”) en San Miguel y en Lomas de Zamora cuyo valor era insignificante respecto al de la empresa. Pero la crisis nacional y la incertidumbre sobre el futuro no permitían ni siquiera el avance de esas operaciones menores; el resto de los inmuebles no lograron venderse en 1982 y volvieron a subastarse al año siguiente con precios de base fijados en la mitad de los originarios.

En cambio, la venta de Inverco Cía. Financiera SA fue exitosa. El 15 de julio, ya con un nuevo equipo de gobierno (luego de la crisis provocado por la derrota en Malvinas), se procedió a la apertura de la licitación. El Banco Roela SA ofreció 32.000 M \$ y el Banco Juncal Coop. Ltda. 55.000 M\$. La Comisión Evaluadora quedó conformada en este caso por el Subsecretario de Economía, Jorge Bustamante, el Interventor de SIAM y un representante del Banco Central. El 13 de agosto un decreto firmado por el Ministro de Economía José María Dagnino Pastore adjudicó al Banco Juncal el 99,98 % de las acciones representativas del capital de Inverco por un total de 57.366 M \$ (poco más de 1 M U\$S).

En julio de 1982 se realizó también la apertura de las ofertas por Servicio Asistencial SIAM SA (ex- Servicios Sociales de SIAM Di Tella), con base de 2.000 M \$ (34.000 U\$S) (aunque el BND lo había tasado en tres veces más)<sup>295</sup>. Esta licitación pedía el pago al contado de 680

---

<sup>293</sup> Las declaraciones de Guerrero se encuentran reproducidas en “Una nueva instancia para privatizar SIAM”, *La Nación*, 6 de diciembre de 1981. En esa entrevista Guerrero afirmó que el grupo SIAM le costaba al Gobierno más de tres millones de dólares mensuales. “La venta nos ahorraría este gasto. Debe tenerse en cuenta que el gasto de cuatro meses es equivalente al precio de inventario de una de las plantas más rentables, ... la de Electromecánica”. También véase “Con un novedoso método de privatización se licitará por tercera vez la firma SIAM”, *Ámbito Financiero*, 23 de diciembre de 1981.

<sup>294</sup> “Venderé SIAM antes de fin de año”, *Prensa Económica*, marzo de 1982.

<sup>295</sup> En agosto de 1979 había culminado la liquidación de la sociedad Servicios Sociales Siam, cuyo proceso terminó con la adjudicación de los activos a SIAM Di Tella Ltda., su único socio. Como se consideró

M \$ y el saldo en dos semestres iguales sin intereses; contemplaba, además, una integración irrevocable a cuenta de futuras emisiones de acciones por la suma de 1.500 M \$. Hubo dos interesados en esa ocasión, Sanatorio San Cristóbal SA y Body Scan SA, pero la operación se dilató en medio de un proceso muy confuso. La apertura de los sobres estaba fijada para el 31 de agosto, pero en el ínterin el PEN transfirió a SIAM del Ministerio de Economía a la Secretaría de Industria, quien suspendió la apertura de los sobres hasta el 30 de setiembre de 1982; un día antes de esa fecha, dicha Secretaría anuló la licitación señalando que había problemas en la redacción de los pliegos y convocó a una nueva instancia para noviembre, además de establecer como base la suma de 6.500 M \$<sup>296</sup>. En esta segunda licitación no se presentaron ofertas.

La privatización de las grandes plantas productivas de SIAM no corrieron mejor suerte. La fecha de licitación prevista para Electrodoméstica (11 de agosto) transcurrió sin que se hubiesen siquiera publicado los pliegos correspondientes (la base fijada era de 31.000 M \$ – unos 600.000 U\$S). Esta planta era sin duda la menos atractiva, tanto por su posición frágil en el mercado como por su sobredimensionada dotación de personal. En abril de 1982, el Ministerio de Economía envió una nota al Interventor señalando el excesivo personal de esa planta y de la de Equipos Industriales. “Este hecho -decía la notificación- unido a ... la altísima competencia en el mercado electrodoméstico más la inevitabilidad que ambas plantas están geográficamente unidas, inducen a presumir que su venta será poco menos que ilusoria”. Por eso, proponía que la conducción de la empresa encarara un programa de retiro voluntario y el despido de 300 empleados, operación que se financiaría con la venta de distintos bienes ubicados en la planta<sup>297</sup>.

Para Electromecánica, la primer gran planta que se puso en venta, se fijó un precio de base muy reducido: 30.000 M \$, unos 3 M U\$S (cuando la tasación del BND sobre la base del inventario era cuatro veces mayor). La forma de pago establecida era de 10.000 M \$ al contado y el saldo en dos semestres iguales y sin intereses. Entre enero y mayo de 1982 se publicitó la licitación. Las perspectivas eran favorables, puesto que la empresa tenía más de 30 contratos en marcha, incluyendo algunos muy significativos como la provisión de equipos para locomotoras. Pero, a pesar de que se vendieron veintiocho pliegos (la mayoría a consorcios de empresas extranjeras entre los que se contaban Mitsubishi, General Electric, Westinghouse y Telefunken, además de Pescarmona), no hubo propuestas en los dos llamados previstos (17 de mayo y 28 de junio) que tuvieron lugar en medio del conflicto bélico con Gran Bretaña por las Islas Malvinas y de la incertidumbre institucional y económica que se abría. El fracaso del segundo llamado dejaba legalmente abierta la posibilidad de otras soluciones como la contratación directa, una nueva convocatoria y, otra vez, la temida y resistida liquidación de la firma<sup>298</sup>.

La venta de SIAT no sufrió menos avatares. El lapso que transcurrió entre el primer llamado y el segundo coincidió con una nueva arremetida liquidadora y la manifestación de posiciones antagónicas entre el Ministerio de Economía, la Intervención y la Secretaría de Industria, conflictos que sugieren nexos entre las intenciones de los grupos oferentes y las actitudes de, al menos, algún sector estatal. No casualmente, en este período se registraron diversas

---

conveniente mantener la descentralización jurídica de los servicios sociales se creó una nueva empresa con el nombre de Servicio Asistencial Siam SA, cuyo capital quedó en manos de SIAM, la controlada AFYS y del director del Sanatorio, Dr. René Bellocq.

<sup>296</sup> Resulta interesante destacar que esa suma era similar a la que surgía de computar todos los gastos que había demandado hasta ese momento la privatización del complejo.

<sup>297</sup> “Nota del Subsecretario de Economía, Jorge Bustamante, al Interventor Delegado de SIAM, Com. (RE) Jorge Mones Ruiz, 25 de marzo de 1982, reproducida en SIAM, *LAD*, 12, Acta 2.134, 2 de abril de 1982.

<sup>298</sup> “No hubo interesados por la licitación de SIAM”, *La Nación*, 18 de mayo de 1982 y “Fracasó otra licitación de una planta de SIAM”, *La Nación*, 29 de junio de 1982.

amenazas al Delegado Privatizador, Guerrero, que se adjudicaron como provenientes del sector sindical<sup>299</sup>. El precio base fijado para la primera licitación fue de 20.000 M \$ (unos 800.000 U\$S aunque la tasación del BND era siete veces mayor), y se estableció como forma de pago 6.600 M al contado y el saldo en dos cuotas, sin interés, con vencimiento a los 180 y 360 días. Hubo 15 empresas que compraron los pliegos (entre las que se contaban Rocca y Cía, Mitsubishi Co., Contreras y Cía, FAICSA, Royo S, Dálmine Siderca y Aceros Bragados). La apertura de las ofertas se efectuó el 16 de junio de 1982, en un contexto muy particular de la economía y la política nacional, y se recibieron tres ofertas: Víctor Contreras y Cía SA, Dálmine Siderca SAIC y Aceros Bragado SA.

Víctor Contreras y Cía SA era una empresa creada en 1965 que se dedicaba a la construcción de obras industriales públicas y privadas con grandes clientes como para Gas de Estado, YPF y Agua y Energía Eléctrica. La firma ofrecía por SIAT 26.000 M \$, poco más que el precio base, pero su propuesta también incluía algunas “condiciones” vinculadas al establecimiento de normas por parte del Gobierno Nacional que asegurasen el posterior desenvolvimiento industrial y comercial de la planta. Esas demandas ofrecían un verdadero catálogo de los problemas que planteaba la política oficial desde la óptica del sector empresario. El proponente pedía que dicha actividad fabril fuera incorporada al régimen de la Ley de Promoción Industrial; que se asegure la plena vigencia del Decreto Ley 5.340 “Compre nacional” por al menos cinco años, que se instrumentara una política complementaria en materia de recargos a la importación de caños, incluida la plena vigencia de la Ley Anti-Dumping, que se otorgara prioridad para obtener la materia prima necesaria para el funcionamiento de la planta por parte de Somisa en plazos, calidad y magnitud, que se establecieran normas de política de reintegros por la exportación de caños, de manera que permitiesen afrontar con posibilidades ciertas de éxito la competencia en los mercados del exterior, por un plazo mínimo de 5 años y la prohibición por el mismo lapso de la implantación de nuevas industrias que se dedicasen a la elaboración de los productos de SIAT. El recuento señala que la oferente tenía pleno conocimiento de las dificultades productivas que había tenido la División y registra los problemas derivados de los cambios de orientación de cada equipo económico en esa época. Por último, la oferta “condicionada” aclaraba que las medidas complementarias requeridas eran consideradas “imprescindibles e irrenunciables para asegurar la continuidad de la actividad industrial de la planta, con el consiguiente beneficio comercial y social del país, al que nuestra firma, en su carácter de Empresa Argentina, se encuentra íntimamente asociada”<sup>300</sup>.

Dálmine Siderca SAIC, responsable de la segunda propuesta, era una empresa del grupo Techint que ya había demostrado su interés por SIAT cuando se licitó el total del paquete accionario de SIAM. Esta firma, que ya era en 1982 la empresa privada más grande de la Argentina, contaba con una larga tradición en el rubro siderúrgico y en los cinco años anteriores había invertido más de 200 M U\$S para modernizar su planta integrada de tubos sin costura, cifra que permite evaluar la dimensión relativa del negocio de comprar SIAT. Dálmine ofreció 80.000 M \$ al contado (unos 3 M U\$S), suma que triplicaba la oferta de Contreras y, de manera similar a su competidora, destacó que la continuidad productiva de la planta dependía de la “aplicación por el Estado de todos los recaudos protectivos”, así como de las actitudes “colaborativas” de Somisa, principal proveedor, y de Gas del Estado, principal cliente. En particular consideraba esencial “un compromiso formal del Estado nacional” de adquirir con prioridad materiales, mercaderías y productos de origen nacional y que las condiciones de provisión se fijaran siempre con plazos de entrega suficientes para

---

<sup>299</sup> Respecto a las amenazas que sufrió Guerrero, véase “Por Siat hubo una oferta de \$ 80.000 millones”, *La Nación*, 17 de junio de 1982.

<sup>300</sup> “Nota de Víctor Contreras al Banco Nacional de Desarrollo”, 16 de junio de 1982, en ABND, *Expediente SIAM*, 1er. cuerpo, s/f.

permitir a la industria nacional encarar la producción de los bienes requeridos. La oferta de Dálmine “presumía” mantener una dotación de entre 300 y 420 personas en total aunque la planta de SIAT excedía ese número (tenía 764 trabajadores) de modo que sería necesario despedir empleados; la propuesta sostenía “que la racionalización resulta indispensable para un eficiente funcionamiento de la sociedad, pero es incompatible con los principios que la conducción y relaciones con su personal, ha mantenido la organización Techint desde el comienzo de sus operaciones hace más de treinta años, (por lo tanto) solicita que la misma sea llevada a la practica por las actuales autoridades de la intervención en consulta con nuestro funcionarios” El monto de la oferta incluía la suma que el Estado debía erogar por el despido de 380 agentes.

La tercer propuesta correspondía a Aceros Bragado SA, que ofrecía 43.400 M \$, pero tenía el defecto de no haber estipulado las garantías establecidas en el Pliego de Licitación para poder sostenerla, por lo que fue impugnada por Dálmine-Siderca y finalmente desestimada.

La Comisión Evaluadora que tenía a su cargo la apertura y apreciación de las ofertas señaló que, en rigor las tres propuestas tenían problemas<sup>301</sup>. Aparte de la señalada para Aceros Bragado, las ofertas de Dálmine-Siderca y Contreras adolecían de “condicionamientos”, por lo que la única alternativa para ser consideradas, suponía, era que esos requisitos limitantes fuesen retirados. Jorge Monez Ruiz, Interventor de SIAM que participaba de la Comisión, propuso directamente el llamado a una nueva licitación, mientras que Adolfo Sturzenegger, que presidía la reunión, propuso prorrogar el trámite ya iniciado y pedir mejoras en las propuestas; esa diferencias de opiniones, sumadas al contexto político, generó pedidos de prórroga por parte de las oferentes con el fin de evaluar las políticas en materia industrial de las nuevas autoridades nacionales. Significativamente, el período de prórroga solicitado coincidía con el desarrollo del conflicto entre el Ministerio de Economía, ahora en manos de Jorge Wehbe y el secretario de Industria Luis Gotheil que quería liquidar la firma<sup>302</sup>. Evidentemente, más que las definiciones de política industrial lo que supeditaba la presentación de una nueva oferta era la resolución final de ese conflicto y sus alcances.

En el segundo llamado, Víctor Contreras SA mantuvo su oferta, aunque retiró algunas de las cláusulas que ponían condiciones al Estado. Dálmine, por su parte, “subió” la oferta a 131.400 M \$, aunque, en valores constantes la nueva cifra representaba un monto menor al de la primera presentación si se tiene en cuenta el efecto de la depreciación de la moneda. El grupo Techint insistió en establecer ciertos requisitos entre los que se contaba que el mantenimiento del personal quedaba condicionado a la existencia de contratos en firme con Gas del Estado que asegurasen trabajo a la planta por al menos un año; si no se daban esas circunstancias, Dálmine no garantizaría la permanencia de personal alguno y sólo tomaría posición de los bienes objeto de licitación después que se hubiesen extinguido todos lo contratos laborales de los dependientes de SIAT<sup>303</sup>. Precisamente, esta segunda presentación de Dálmine coincidía con las denuncias de dirigentes de ASIMRA que destacaban que se estaba por consumir la venta de SIAT a Dálmine, quien no garantizaba la fuente de trabajo.

La reunión de la Comisión Evaluadora que debía definir el tema exhibió opiniones encontradas. El Interventor aconsejó rechazar ambas propuestas (la de Dálmine porque

---

<sup>301</sup> La Comisión había sido creada por resolución 170 del Ministerio de Economía en setiembre de 1982 y estaba compuesta por el Lic. Aroldo Pienovi, el Dr. Juan Finazzi, el Cdto (RE) Jorge Mones Ruiz (interventor de SIAM), el Dr. Andrés Buy Fernández y Angel Serrano. En la primera reunión se incorporó el Dr. Adolfo Sturzenegger, Subsecretario de Economía.

<sup>302</sup> Las notas solicitando la prórroga por parte de Dálmine y Contreras pueden verse en ABND, *Expediente Participación del Banco en la venta de bienes del Activo fijo de SIAM SA*, fs. 82 y 83.

<sup>303</sup> “Nota de Dálmine Siderca al Banco Nacional de Desarrollo”, 30 de setiembre de 1982, en ABND, *Expediente SIAM*, 1er. Cuerpo, f. 110.

reducía el precio final y disponía la formación de una tercera sociedad que asumiría las obligaciones contractuales y laborales; y la de Víctor Contreras por la persistencia de condicionamientos y un precio ofrecido muy bajo). Pero esta opinión no fue considerada y la mayoría de la Comisión sostuvo que la oferta de Dálmine era económicamente más ventajosa. Pero esos debates fueron inútiles porque la Secretaría de Industria y Minería, a cargo de Luis Gotheil, dejó sin efecto la licitación. La falta de consenso y la presión sindical, que incorporó al debate en la opinión pública la idea de que se estaba gestando un monopolio atentaron contra el éxito de la privatización. Este proceso fallido debe entenderse en el marco de una fuerte presión por liquidar la firma que alcanzó su cumbre precisamente en el momento en que se llamó a la licitación de las principales plantas.

### *Los últimos coletazos de la alternativa liquidadora*

Los pobres resultados del proceso de privatización encarado a través de la venta de las plantas en funcionamiento dieron lugar para que la arremetida liquidadora que había iniciado Martínez de Hoz cobrara nuevos bríos; esa alternativa se potenció con el reemplazo de Viola por el general Galtieri en el PEN y el consiguiente desplazamiento de Lorenzo Sigaut por Roberto Alemann al frente del Ministerio de Economía. La operación tomaría cuerpo en la figura de Luis Gotheil, que ocupaba el cargo de Secretario de Industria y había sido poco antes vicepresidente del BND<sup>304</sup>.

La información disponible sugiere que los sectores militares partidarios de la línea “dura”, que nunca habían perdido del todo sus espacios de poder, y ciertos grupos privados se hacían escuchar nuevamente a través del accionar de este funcionario.

En rigor, la excusa para avanzar en la liquidación comenzó a gestarse con el resultado del Balance Trimestral de SIAM al 30 de setiembre de 1981. Ese estado contable presentaba una pérdida de 583.119 M \$ (unos 76 M U\$) que luego de afectadas las reservas provocaba un Patrimonio Neto negativo de 55.383 M \$, es decir que el quebranto superaba en diez veces el valor (negativo!) del patrimonio. Ese dato sugiere, aunque resulte difícil precisar su impacto real, que el decreto de Martínez de Hoz, sumado al enérgico proceso inflacionario, no había sido inocuo para la empresa, tanto en sus aspectos financieros como productivos. Los vencimientos habían sido atendidos normalmente hasta marzo de 1981, pero la publicación del decreto generó que algunas instituciones financieras solicitaran la cancelación de los créditos a sola firma y eliminó la posibilidad de que siguiera operando mediante cartas de crédito con el exterior para abastecerse de materias primas. A su vez la sociedad experimentó una acentuada caída en sus ingresos por la falta de compras de las empresas del Estado y la caída de la demanda privada a raíz del referido decreto de liquidación (sumado a los efectos de la ya profunda crisis económica que vivía el país). Estos hechos acarrearón una situación de iliquidez que tornó imposible cumplir con las obligaciones contraídas con el respaldo de avales otorgados por la TGN.

Como consecuencia, se sucedieron distintos acontecimientos. En primer lugar, la Dirección de Títulos de la Bolsa transfirió a “rueda reducida” las negociaciones de las acciones de la Empresa a partir de diciembre de 1981. El día 22 de ese mismo mes se suspendió “precautoriamente” y hasta el 30 de junio de 1982 la cotización de los títulos valores de

---

<sup>304</sup> Curiosamente, en agosto de 1982 un decreto (328/82) firmado por el presidente Reynaldo Bignone y José María Dagnino Pastore, Ministro de Economía ya prácticamente saliente, trasladó a la Secretaría de Industria y Minería, es decir a manos de Gotheil, “todo lo relativo al procedimiento de privatización establecido por el Decreto nro. 970/81”. Luis Gotheil era ingeniero civil y abogado y se había desempeñado como director en gran cantidad de firmas industriales y como presidente de Celulosa Puerto Piray hasta 1981. De larga actuación en la función pública, ya había sido secretario de Industria y Minería en 1963 y ocupado la presidencia del Instituto Nacional de Productividad y la vicepresidencia del BND entre 1976 y 1979. En 1982 se definía en un diccionario biográfico como “asesor de empresas”. *Quien es Quién en América del Sur, 1982-1983* (1983).

SIAM, lapso dentro del cual la empresa debía acreditar que el Estado había accedido a capitalizar créditos de la TGN y con ello podido superar el quebranto computable. La resolución fue ampliada en agosto hasta el 30 de noviembre de 1982, en virtud de que en los dos trimestres siguientes la empresa no había podido revertir la situación, pese a la capitalización de algunos créditos aprobada por el Estado Nacional<sup>305</sup>.

En segundo lugar, esa pérdida patrimonial motivó que la Comisión Fiscalizadora de SIAM solicitara en diciembre de 1981 la convocatoria a Asamblea Extraordinaria de Accionistas para considerar la disolución de la sociedad (tal como lo establecía la Ley 19.550 de Sociedades Anónimas)<sup>306</sup>. La Intervención se opuso a la realización de esa reunión, argumentando que el Decreto de privatización 970/81 fijaba un régimen que reemplazaba las normas de la ley 19.550 y, por lo tanto, las tornaba inaplicables; según dicho régimen, el Estado se hacía cargo de los pasivos y proveía los fondos a la empresa para asegurarla resguardándola del estado de cesación de pagos<sup>307</sup>. Esa asamblea finalmente no tuvo lugar.

En setiembre de 1982 se realizó una nueva convocatoria a asamblea, a instancias de Gotheil quien, como Secretario de industria y Minería pidió asumir directamente la representación del Estado en esa reunión<sup>308</sup>. La asamblea había sido convocada a pesar de las instrucciones en contrario emanadas del Ministerio de Economía; mediante un ardid legal (dada la pérdida del capital, manifiesta en el balance trimestral cerrado en marzo de 1982) la sola realización del cónclave podría decidir el cumplimiento del decreto de liquidación firmado por José Martínez de Hoz horas antes de abandonar el Ministerio de Economía. El poder de Gotheil en esta ocasión emanaba del hecho de que SIAM fue la única empresa en manos del Estado que pasó de la jurisdicción de la Subsecretaría Económica a depender de la Secretaría de Industria por decreto 328 del 16 de agosto, precisamente cuando él ya estaba al frente de esa Secretaría. Sin pérdida de tiempo, la SI emitió el 6 de setiembre la resolución 167 por la cual reiteraba los términos del decreto 527 en favor de liquidar SIAM<sup>309</sup>.

Frente al pedido de Gotheil de asumir la representación del Estado en la Asamblea, el Ministerio de Economía, por ese entonces en manos de Jorge Wehbe, a instancias del Ministerio de Trabajo, dio instrucciones para que la asamblea se suspendiese, dando respuesta al reclamo obrero por la retención de la fuente de trabajo para 3.000 personas. Jorge Wehbe, último ministro de Economía de la dictadura militar tenía escasos márgenes de acción; no sólo se veía limitado por la situación de la economía argentina (alta inflación, elevado déficit fiscal y una enorme endeudamiento externo que condicionaba todo el desempeño económico) sino

---

<sup>305</sup> Resolución de la Dirección de Títulos Valores de la Bolsa, 22 de diciembre de 1981. La pérdida patrimonial registrada en el balance trimestral de setiembre de 1981 motivó que la Intervención reanudara sus gestiones para capitalizar las deudas con el estado. El directorio ya había solicitado previamente un tratamiento integral de este problema, pero ante las reiteradas negativas al respecto se limitó esta vez a pedir una capitalización menor que solucionara de manera coyuntural el déficit patrimonial. El decreto 100/81, de abril de ese año aprobó la capitalización de créditos del Tesoro Nacional por 100.000 M \$, apoyo que no resultó suficiente puesto que el patrimonio arrojó, de nuevo, un saldo negativo en el balance de marzo de 1982.

<sup>306</sup> El artículo 94 de la ley 19.550 de Sociedades Anónimas establece expresamente como causa de disolución la pérdida del capital social. Disuelta la sociedad, ella debe liquidarse en forma forzosa. Es decir, la Sociedad a quien se le ha quitado la personería jurídica en virtud de la disolución, se considera existente al solo efecto de su liquidación. Colacioppo (1972), Tomo I, pp. 256-260.

<sup>307</sup> SIAM, *Memoria y Balance*, correspondiente al 54 Ejercicio Económico cerrado al 30 de junio de 1982.

<sup>308</sup> “Nota del Secretario de Industria, Ing. Luis Gotheil al presidente del BND, Dr. Celestino Carbajal”, 23 de setiembre de 1982, *Expediente Administrativo Ordinario 108.283*, 10mo. Cuerpo, f. 1.912.

<sup>309</sup> SIAM, LAD, 12, Acta 2.161, 8 de setiembre de 1982 y “Nuevo intento para liquidar a la Siam”, en *La Voz*, 30 de setiembre de 1982. La asamblea convocada por el Secretario de Industria debía designar una Comisión Liquidadora como lo estipulaba la resolución 167. La medida había sido dictada cuando José María Dagnino Pastore, primer ministro del general Reynaldo Bignone, ocupaba su cargo en el Palacio de Hacienda. Jorge Wehbe, al hacerse cargo del Ministerio, pidió que no se procediese a la realización de la Asamblea, pero, como se señaló, Gotheil lo desoyó.

también por el enrarecido clima político y social que se había gestado ante el inminente retiro de las Fuerzas Armadas del gobierno. Whebe le señaló al Secretario de Industria que SIAM era una sociedad “prácticamente del Estado, en razón del elevado porcentaje de acciones que éste posee y que las disposiciones legales están dictadas para proteger el interés de los accionistas, resulta obvio que el Estado sería el principal interesado en invocar dichas disposiciones... No obstante, destacaba el funcionario, como la tarea de gobierno no implica solamente aplicar la ley, las que son de competencia del Poder Judicial, sino también evaluar las consecuencias socio-económicas de toda determinación, hace que solicita a Ud. imparta las instrucciones que correspondan al BND para no concurrir a las Asamblea convocada hasta tanto el Gabinete Económico Social haya realizado una evaluación exhaustiva de la situación imperante”<sup>310</sup>. La preocupación por la situación laboral se confirma en un comunicado de prensa del Ministerio de Economía, que afirmó que la suspensión se prolongaría hasta tanto se resolviese la situación de la empresa “y consecuentemente la del personal que se encuentra ocupado en ella”<sup>311</sup>. De todos modos, los accionistas fueron notificados un día después que la Secretaría de Industria, con poder sobre el 70 % del capital, confirmaba la realización de la asamblea, desconociendo las instrucciones del ministro de Economía.

El secretario de Industria pretendía ganar tiempo y buscaba apoyo en los delegados de la UOM (gremio proclive a mantener los canales de diálogo con los funcionarios públicos), a quienes les aseguraba que no habría despidos en la privatización de SIAM. El Secretario de esa gremial, Juan Belén afirmó a la prensa luego de la reunión con Gotheil que se había logrado un acuerdo, agregando que SIAM estaba “a salvo” y que “cualquier convocatoria de acreedores que se llevase a cabo en el futuro debería tener en cuenta que la privatización de la empresa se realizase con todas las plantas funcionando y con el traslado de personal, sin que se practique ningún despido”<sup>312</sup>. A esa altura, el forcejeo se había trasladado definitivamente a la opinión pública. Según algunos comentarios que recogió la prensa, Gotheil habría prometido que la asamblea tendría como único fin pasar a cuarto intermedio hasta el 28 de octubre, condición que ofrecía para evitar la irritación que le provocaría al Ministro de Economía la desobediencia de sus instrucciones. Sin embargo, esta acción no era ingenua; como se señaló la sola reunión de la asamblea determinaba que el caso SIAM pudiese salir de la órbita de la Ley de Privatizaciones para entrar en la Ley de Sociedades con lo que de hecho se ponía en marcha su disolución puesto que la empresa tenía patrimonio negativo<sup>313</sup>.

El Interventor Militar Jorge Mones Ruiz, junto con el personal de ASIMRA, pujaban por que se considerara “ilegal” llevar a cabo la asamblea; esa posición se vería apoyada, inesperadamente, por los accionistas minoritarios de la empresa. Mones Ruiz recusó la resolución 167/82 y su actitud derivó en innumerables dictámenes legales relativos a las facultades del Secretario de Industria y de la Intervención. Este último ensayó involucrar a la opinión pública al explicar a la prensa que la Secretaria de Industria había ubicado el caso SIAM dentro de la ley 19.550 de Sociedades Anónimas, y “al encontrarse la empresa en pérdida de su capacidad adquisitiva, es causal de liquidación”. “Yo no coincido con esta posición, agregó, por cuanto las empresas de SIAM se encuentran trabajando casi a pleno”<sup>314</sup>.

Los secretarios generales de ASIMRA, Ricardo Lamanna (Avellaneda) y Víctor Hernández (Morón), afirmaron desconocer el acuerdo logrado entre las seccionales de Avellaneda y La Matanza, de la dialoguista UOM, y la Secretaría de Industria: para ellos, la privatización de la

---

<sup>310</sup> “Nota del Ministro de Economía, Jorge Whebe al Secretario de Industria y Minería, Ing. Luis Gotheil, 28 de setiembre de 1982, en ABND, *Expediente Administrativo Ordinario 108.283*, 10mo. Cuerpo, f. 1.920.

<sup>311</sup> “SIAM, asamblea postergada”, *La Razón*, 27 de setiembre de 1982.

<sup>312</sup> “No habrá despidos en la privatización de SIAM”. *Diario Popular*, 30 de setiembre de 1982.

<sup>313</sup> “Nuevo intento para liquidar a Siam”, *La Voz*, 30 de setiembre de 1982, *La Nación*, 1 de octubre de 1982.

<sup>314</sup> *La Razón*, 26 de setiembre de 1982; SIAM, *LAD*, 12, 13 de setiembre de 1982.

empresa debía realizarse de acuerdo al decreto 970/81 que disponía la venta de las plantas funcionando y con la totalidad de su personal. Denunciaban también que estaba por consumarse la venta de la división SIAT a la firma Dálmide Siderca SA pese a que, según estos dirigentes, la oferente especificaba en su oferta de compra que no garantizaría la permanencia del personal que excediese las necesidades de trabajo de la planta y no asumiría responsabilidad por los juicios laborales en trámites<sup>315</sup>.

La asamblea finalmente se realizó y resultó tan breve como particularmente tumultuosa; de hecho, un centenar de afiliados de ASIMRA se concentró en la puerta del edificio donde se llevaba a cabo el acto gritando irónicamente entre otras consignas hostiles a la liquidación de la planta: “Es una orden de Martínez de Hoz y hay que cumplirla” y “Si aprueban la asamblea van a ir al paredón”<sup>316</sup>. La pujas cruzadas entre el Ministerio de Economía y la Secretaría de Industria quedaron evidentes en la asamblea. En primer lugar, los accionistas minoritarios pretendieron impugnar la reunión y luego votaron contra la decisión de pasar a un cuarto intermedio. Además, el Dr. Finazzi, representante del Ministerio de Economía (en rigor, de la Secretaría de Industria), solicitó a Mones Ruis que llamara al personal policial para evitar conflictos con los gremialistas, pero el Interventor desestimó el pedido. Luego Finazzi se acercó a los manifestantes y les indicó que en su carácter de accionista mayoritario les daba permiso para presenciar la asamblea, pero que no tendrían ni voz ni voto<sup>317</sup>. En esencia, lo único que se resolvió allí fue pasar a un cuarto intermedio hasta el 28 de octubre, decisión que si bien daba tiempo a la reunión del Gabinete Económico-Social convocado por el Ministro Whebe, dejaba abierta la posibilidad de mantener el “espíritu liquidador” del decreto de Martínez de Hoz al poder dar aplicación a la ley 19.550 de Sociedades Anónimas<sup>318</sup>.

Los días que transcurrieron entre el 30 de setiembre y el 28 de octubre, fecha de reanudación de la asamblea, fueron utilizados por el Ministerio de Economía para “disciplinar” a Gotheil. De hecho, el Secretario les entregó a los dirigentes de la UOM la resolución 263 que dejaba sin efecto la liquidación de la firma y ratificaba la decisión de privatizarla en funcionamiento garantizando la estabilidad de los trabajadores<sup>319</sup>. El cambio de actitud de Gotheil debe verse en el contexto del “cambio” de la situación patrimonial de SIAM, que se transformó en positiva, luego de las modificaciones del Balance anual cerrado en junio; ese cambio de signo eliminaba, de hecho, los argumentos utilizados para proceder a la liquidación. En efecto, el balance del ejercicio, que recién finalizó a fines de octubre de 1982, presentaba un saldo positivo de 19.500 M \$. El Interventor aprovechó la *Memoria* correspondiente para destacar tanto los factores que habían afectado negativamente el desenvolvimiento de la sociedad (la particular situación de la economía nacional así como el contexto de privatización al que estaba sometida) así como para realizar optimistas proyecciones hacia el futuro. Estas

---

<sup>315</sup> “Postergan liquidación de SIAM”, *Diario Popular*, 1 de octubre de 1982.

<sup>316</sup> Finazzi, representante de la Secretaría de Industria, habría contestado a la primer consigna: “no está permitido decir malas palabras”, tratando de ganarse la confianza de los gremialistas. “Cuarto intermedio para la liquidación de Siam”, *Clarín*, 1 de octubre de 1982 y “Nuevo intento para liquidar a Siam”, 30 de setiembre de 1982, *La Nación*, 1 de octubre de 1982.

<sup>317</sup> SIAM SA, LAA, 1, Asamblea General Extraordinaria del 30 de setiembre de 1982; “Trámite agitado tuvo la asamblea de SIAM”, *La Nación*, 1 de octubre de 1982. En esa asamblea se presentaron cinco accionistas, cuatro minoritarios y uno por el Estado, que depositaron un total de 209.355.192 votos, el 87,5 % del capital. La distribución fue la siguiente:

Ministerio de Economía: 209.165.272 votos

Edgardo Dris: 100.000 votos

Gregorio Ramírez: 89.800 votos

Atilio Cattaneo: 100 votos

Marcelo Roitbarg: 20 votos.

<sup>318</sup> El resultado de la votación fue: a favor 209.165.272 votos (Ministerio de Economía); en contra 189.920 votos (o sea, los cuatro accionistas minoritarios presentes).

<sup>319</sup> “Define hoy la Asamblea la situación de SIAM”, *El Cronista Comercial*, 28 de octubre de 1982.

condiciones negativas habían determinado “un sensible deterioro de los resultados económicos y, consiguientemente, en la posición patrimonial de la Empresa”, señalaba, pero “la capacidad productiva y el nivel tecnológico de las plantas fabriles, como asimismo sus cuadros técnicos de recursos humanos, se mantienen en un nivel satisfactorio y están en plena aptitud de afrontar un proceso expansivo de actividad y el logro de niveles positivos de rentabilidad, tan pronto la economía nacional y la inversión pública puedan emerger de la etapa de recesión que estamos atravesando en los últimos años”<sup>320</sup>.

A la reanudación de la asamblea no concurrieron los accionistas privados mientras que algunos representantes gremiales fueron invitados a presenciarla. El Interventor informó sobre el proceso de privatizaciones que se estaba llevando a cabo y recalcó que el balance cerrado al 30 de junio registraba un saldo positivo, lo cual dejaba sin sustento la resolución 167 de Industria que pedía la liquidación de la firma. Luego de la reunión, Gotheil anunció a los representantes obreros que la empresa no sería liquidada y que él personalmente se comprometía con el proceso de privatización, que seguía vigente<sup>321</sup>. A juzgar por esas declaraciones, el conflicto había quedado definitivamente atrás. Las causas de esa disputa son difíciles de desbrozar e interpretar, y seguramente son de naturaleza muy variada. Aún así, conviene destacar que el momento de mayor intensidad del conflicto coincide con el llamado a licitación de la división SIAT; como se señaló, precisamente el mismo día en que se suspendió la asamblea, dos empresas interesadas debían presentar una mejora de sus ofertas originales y, en particular, Dálmine-Siderca debía considerar la situación del personal empleado en la planta. La anulación de la licitación por parte de la Secretaría de Industria debe ubicarse, entonces, en este particular contexto de puja legal examinado.

En suma, transcurrido el año 1982 el proceso de privatización impulsado reflejaba un nuevo y rotundo fracaso. Sólo se habían enajenado algunos inmuebles y vendido la compañía financiera Inverco, en tanto que los principales activos de la firma y sus plantas productivas seguían bajo control de un Estado que no quería mantener la empresa en su poder ni le daba, tampoco, condiciones razonables para operar.

### ***Gestión empresarial y evolución económica y productiva de la empresa***

No parece necesario insistir en que, tanto la gestión empresarial como la evolución económica de la empresa quedaron sujetas no sólo a las cambiantes situaciones de la coyuntura y la política económica nacional, sino también y de manera especial a los avatares que generaban las distintas alternativas del propio proceso de privatización. Sin duda, el conflicto en torno a la empresa, el avance “liquidador” y las resistencias de la intervención, se dirimía en al menos dos dimensiones: una jurídico-administrativa (con su variante financiera) relatada en el apartado anterior y una “productiva” que la completaba.

La posibilidad de socavar las bases económicas de la empresa, y de esta forma proceder a su liquidación, se fundaba en la propia estructura productiva de la firma y su fuerte dependencia de la demanda estatal. En efecto, conviene recordar que la producción de SIAM se orientaba

---

<sup>320</sup> SIAM, *Memoria y Balance*, correspondiente al 54 Ejercicio Económico cerrado al 30 de junio de 1982.

<sup>321</sup> SIAM, LAA, 1, acta del 28 de octubre de 1982; “Siam se privatizaría tras haberse frustrado el intento de liquidarla”, *La Voz*, 29 de octubre de 1982. Cuatro años después, en pleno gobierno democrático, la Fiscalía Nacional de Investigaciones Administrativas promovió una acción penal contra Gotheil al que acusó del delito de fraude en perjuicio de la administración pública. Concretamente en una de las reuniones mantenidas con el Delegado Interventor se había acordado un estudio de los títulos de los inmuebles que integraban el activo de SIAM, pero según lo investigado se realizó un “doble e innecesario estudio de algunas propiedades”. “Promueven querrela pública contra Luis Gotheil por la privatización de SIAM”, *Tiempo Argentino*, 19 de julio de 1986.

en aproximadamente un 80 % a la oferta de bienes de capital y el 20 % restante a la de bienes de consumo durable. El primero de esos mercados estaba dominado por la demanda estatal (70 % se destinaba al sector energético, principalmente YPF, Gas del Estado y SEGBA, y el resto a “transportes”, básicamente Ferrocarriles Argentinos y Subterráneos de Buenos Aires). Esta vinculación clave con el sector público generaba una particular dependencia de las decisiones de política económica no sólo en lo referente al nivel de inversión sino también al nivel de protección de la producción local; esta situación era una constante en la empresa desde los años sesenta, pero luego de la política económica de Martínez de Hoz cobraba una dimensión especial dado que se estaba eliminando toda protección y la demanda de las empresas públicas dependía, en esencia, de las estrategias del Ministerio de Economía.

Los dilemas productivos de la firma estaban determinados por otros fenómenos no menos numerosos, vinculados directamente a los efectos de la ya casi tradicional “incoherencia administrativa” de su estructura y las indefiniciones políticas y jurídicas provenientes del poder público. Una de las mayores se reflejaba en la notable inestabilidad de la dirección empresaria dado que, en menos de dos años, entre diciembre de 1974 y julio de 1976, se sucedieron cinco presidentes mientras que el cuerpo de directores sufrió constantes modificaciones hasta su eliminación en marzo de 1976. Parece evidente que esa situación, que tampoco se resolvió luego, dejó una impronta negativa que condicionó la evolución empresarial.

Debe considerarse, también, como lo advirtió la propia Comisión Fiscalizadora de la empresa, que la carencia de objetivos explícitos por parte del accionista mayoritario (el Estado Nacional), así como de programas internos, dificultaba toda la gestión. Cada modificación institucional provocaba una interrupción de la estrategia de la empresa, en ocasiones motivada por la falta de información confiable y del conocimiento de los problemas propios de la empresa. En efecto, la virtual acefalía operativa que se producía con el cambio de quienes tenían a su cargo funciones gerenciales provocaba la anomia de los mandos medios, incapaces de tomar decisiones correctas debido a su desconocimiento de la problemática global y la carencia de definiciones políticas necesarias<sup>322</sup>. Esa falta de definiciones básicas era crónica, porque provenía de la propia lógica de la empresa cuando estaba regida por una conducción privada, pero sus consecuencias se notaron de forma particularmente intensa con el replanteo fabril desplegado a fines de 1975, que entre otras cosas promovió el reemplazo de técnicos de carrera por designaciones de origen externo en la conducción de las plantas de SIAT y Electromecánica. Conviene señalar que esa situación se repetiría durante el gobierno militar.

Una cobertura financiera temporal a comienzos de 1976 posibilitó que SIAM regularizara los pagos con proveedores, ayuda que repercutió en el aumento de la producción fabril. Como es de imaginarse, ese apoyo coyuntural no revirtió la naturaleza de los problemas financieros de la empresa. Empero, la mejora demostró la real significación de otros problemas que también trababan su gestión. En otras palabras, no todas las restricciones que sufría la empresa eran producto de su insuficiencia de recursos financieros, puesto que cuando esa variable se solucionó parcialmente “quedó evidenciada una supuesta aptitud industrial alejada de la realidad que llevó a asumir compromisos imposibles de cumplir en términos, tanto por aspectos tecnológicos como por insuficiencia de instalaciones, recursos humanos y materiales, desarrollo de proveedores”, etc<sup>323</sup>.

En esta situación se encontraba SIAM a comienzos de 1976, cuando el gobierno militar removió su conducción. En esta sección se analizan someramente las estrategias productivas definidas por la conducción empresarial y el desempeño concreto de las distintas plantas en el

---

<sup>322</sup> CFS, LA, 1, Acta 117, 19 de noviembre de 1976.

<sup>323</sup> CFS, LA, Acta 116, 29 de octubre de 1976, p. 147.

controvertido período de 1976-1983, focalizando la presentación en el desempeño a nivel de plantas, antes que la performance global de la firma, sobre la cual ya se han precisado algunos aspectos.

Una parte importante de los problemas de la empresa provenían principalmente del ámbito macroeconómico, consecuencia de la política desplegada por el gobierno nacional, al menos hasta marzo de 1981. La conducción de SIAM señalaba que el intenso aumento de la competencia, acentuada por la disminución de aranceles de importación y la libre introducción de productos industriales, era un fenómeno que la afectaba negativamente. Esta situación había contribuido a un proceso de disminución gradual de los márgenes de utilidad en la actividad de tubos de acero y productos electromecánicos a lo largo del período, descenso que había sido aún más pronunciado en la rama de productos electrodomésticos. De todos modos, como se señaló, la empresa arrojó resultados positivos en 1977 y 1978, con una ganancia operativa de 27 M U\$S<sup>324</sup>. Los resultados positivos comenzaron a revertirse a partir de ese último año y resultaron especialmente pobres en 1979. La tendencia al incremento de los costos de producción no fue compensada por la evolución de los precios de venta, diferencia que provocó la disminución de la utilidad industrial en un 11 % entre 1978 y 1977 y en un 12 % adicional entre 1978 y 1979. La tendencia igualmente creciente de los gastos de administración y comercialización redujo la utilidad operativa de la firma que pasó del 31,3 % sobre ventas en 1976/77 al 20,3 en 1977/78 y al 13,7 en 1978/79. A medida que se reducía la utilidad operativa el pasivo a favor del Estado tendía a sobredimensionarse; este pasivo generó durante 1979, por ejemplo, un costo financiero de 25.500 M \$ (unos 20 M U\$S) cuyo impacto provocó un quebranto global de 11.939 M \$ (de modo que el beneficio antes de esos pagos era positivo). No era causal, por eso, que la Intervención y la CFS insistieran capitalizar esas deudas. Más allá del estado productivo de cada planta, las penurias financieras de SIAM constituían un freno importante a su desempeño industrial, condición que no haría más que agravarse en los años subsiguientes.

Los antiguos problemas de carácter organizativo fueron encarados, a partir de marzo de 1976, con intentos de mejorar las tareas de planeamiento y control dentro de una estructura que tendía a la descentralización de decisiones y la profesionalización de la función del gerente general. El proceso de descentralización se justificaba en el hecho de que la actividad de las divisiones era compleja y diferenciada, pero hacia 1979, esa transferencia de funciones de la unidad central a las distintas plantas alcanzó su límite.. “La experiencia indica (señalaba ese año un informe de la Comisión Fiscalizadora) la existencia en el conjunto de fuertes dependencias al funcionamiento divisional autónomo, que tienen antecedentes históricos y son reforzados por razones de ubicación geográfica, tamaño y complejidad técnica”<sup>325</sup>. No obstante, los síndicos de la empresa insistían en institucionalizar sistemas de control centralizados, con independencia de las unidades operativas para, supuestamente, mejorar la escasa coordinación del complejo.

En marzo de 1981 la firma sufrió un golpe particularmente duro con el decreto de Martínez de Hoz, que no fue inocuo para su funcionamiento posterior. La norma, como ya se señaló, generó una serie de débitos en la cuenta de la TGN por créditos documentarios y garantías del BN en favor de SIAM, vencimientos que habían sido atendidos normalmente hasta marzo de 1981; pero bastó la publicación del decreto para que algunas instituciones financieras solicitaran la cancelación de los créditos a sola firma y se cerraran las posibilidades de seguir operando mediante cartas de crédito con el exterior para el abastecimiento de materias primas. A su vez la sociedad experimentó una acentuada caída en sus ingresos con motivo de la falta de compras por parte de las empresas del Estado y las empresas particulares como

---

<sup>324</sup> *Somos*, 24 de agosto de 1979.

<sup>325</sup> CFS, LA, Acta 157, 5 de diciembre de 1979, p. 190.

consecuencia de ese decreto y la crisis local. La empresa realizó numerosas presentaciones para resolver esa iliquidez que le impedía cumplir con las obligaciones contraídas hasta lograr que la Subsecretaría Técnica y de Coordinación Administrativa del Ministerio de Economía solicitara a las empresas estatales que continuaran contratando normalmente con SIAM. Ese problema se resolvió gradualmente (aunque implicó una larga y desgastante negociación), pero se mantuvieron las dificultades para competir en condiciones equivalentes con proveedores del exterior. La conducción empresaria se quejaba de “ciertas actitudes negativas” que habían adoptado las empresas y reparticiones públicas señalando una serie de ejemplos. “Los caso más notables de licitaciones que justifican nuestras objeciones son los siguientes: adquisición por Gas del Estado del Gasoducto Centro Oeste; compra por Ferrocarriles Argentinos de motores eléctricos de tracción de repuestos para locomotoras; compra por YPF de equipos de bombeo de petróleo; adquisición por Gas del Estado del Gasoducto San Sebastián-Usuhaia; licitación de Subterráneos de Buenos Aires para su privatización; licitación internacional de SEGBA; compra por Ferrocarriles Argentinos de locomotoras diesel eléctricas; adquisición por Gas del Estado de la cañería para el gasoducto San Gerónimo-Gral. Rodríguez”<sup>326</sup>. En esa misma nota, el Delegado Interventor proponía, además de derogar el decreto de Martínez de Hoz, que se cumpliera el régimen de Compre Nacional y las disposiciones anti-dumping, de manera tal que las empresas del Estado no importaran aquello que la industria nacional podía proveer “en sana competencia”.

Esta “batalla productiva” contra la empresa pareció debilitarse con los cambios de política que impulsó Sigaut a partir de marzo de 1981. Si bien algunas medidas mejoraron la situación del sector industrial en su conjunto (en particular, por el desaliento de la importación debido al efecto de las sucesivas devaluaciones), la política económica en vigor (que incluían una política monetaria restrictiva e intentos de reducir el gasto público) tornaban innecesario discriminar a la empresa, que sufría una parálisis productiva derivada de la fuerte caída de la inversión pública y de la demanda hacia ella de parte de algunas empresas estatales. Por otro lado, el avance del proceso de privatización en 1982 suponía que debía mantenerse el aparato fabril. Por esta razón, en la tumultuosa asamblea del 30 de setiembre de 1982, el interventor señaló que las tres fábricas se encontraban en pleno funcionamiento y con contratos “para largo tiempo, realizándose el 60 % del gasoducto Rosario-Buenos Aires, produciendo con General Motors 100 locomotoras para el Ferrocarril Roca y vendiendo 2.500 heladeras al mes”<sup>327</sup>. Pero esos intentos no resultaban suficientes y luego del fracaso del intento de privatización de 1982 el deterioro de la empresa se profundizó a la par que lo hacía la crisis económica. Estos rasgos generales deben ser acompañados con la presentación de información específica sobre cada una de las principales plantas de la empresa.

#### **a) *Electrodoméstica***

Como ya se señaló varias veces, Electrodoméstica tenía una planta sobredimensionada; sus instalaciones fijas definían una capacidad fabril que era sustancialmente superior a la porción de mercado que retenía. Esta situación se mantenía a pesar de un proceso de largo plazo que la había conducido a eliminar una gran cantidad de líneas de producción. En agosto de 1976, cuando Mantel asumió la conducción de la empresa, el rubro electrodoméstico estaba integrado por las líneas de refrigeración familiar y aire acondicionado, lavarropas, refrigeración comercial, conservadoras de helados y bebederos. La capacidad de estas líneas era notoriamente mayor a las posibilidades de absorción del mercado y se veía afectada adicionalmente por la notable caída del salario real en ese período. En respuesta a esos

---

<sup>326</sup> “Nota al Secretario General de la Presidencia de la Nación, Gr1 Brig. Luis Santia al Delegado Interventor de SIAM, Com. Antonio Mantel”, 5 de agosto de 1981 en SIAM, *LAD*, 12, Acta 2.080, 4 de agosto de 1981, fs. 253-255.

<sup>327</sup> “Tramite agitado tuvo la asamblea de SIAM”, *La Nación*, 1 de octubre de 1982.

problemas, muy pronto se adoptaron medidas racionalizadoras en esta planta, que participaba entonces con el 10 % del total facturado por SIAM; se redujo el personal y se eliminaron las líneas con mayores problemas de competitividad por razones de obsolescencia o de capacidad del mercado (bebederos, refrigeración comercial, conservadoras de helados y lavarropas)<sup>328</sup>. Hacia mediados de 1977 la situación había mejorado sensiblemente, pero a fines de ese año la recesión que sufrió el sector industrial en su conjunto llevó a que Electrodoméstica tuviera parados a mil operarios y empleados de la “línea blanca” en marzo de 1978.

La estrechez del mercado interno motivó la búsqueda de mercados alternativos. En corto plazo se obtuvieron nuevos clientes en los Estados Unidos en productos como heladeras de absorción para uso en casas rodantes y yates, en competencia exitosa frente a productos brasileños, suecos y japoneses. Los contratos firmados en ese rubro sumaban más de 10 M U\$S para el período 1978 y 1981 y aunque la rentabilidad era modesta (se estimaba un beneficio de 2 o 3 % sobre los costos totales de la producción), se evitaba el despido de seiscientos empleados en la línea. Pero los resultados fueron peores a lo esperado debido al posterior retraso del tipo de cambio; apenas enviados los primeros productos a los Estados Unidos, la diferencia surgida entre el avance del tipo de cambio y la variación de costos internos comenzó a deteriorar el resultado económico hasta convertirlo, rápidamente, en deficitario, efecto que llevó a suspender esos contratos en 1979, cerrando una ventana de oportunidad para la firma.

Para aprovechar mejor las líneas de refrigeración eléctrica destinadas al mercado interno se llevó a cabo una política de integración de partes con proveedores locales y extranjeros (especialmente brasileños) a fin de reducir costos mediante el enfoque de producción con mejor economía de escala. La estrategia fue exitosa aún cuando se debilitaba por la imposibilidad de absorber una parte de los gastos de estructura. De todos modos, el condicionante más fuerte para el buen desempeño de la planta era la competencia de los bienes importados en el mercado local, estimulada por las ventajas derivadas del atraso cambiario. Esta amenaza, denunciada constantemente por la conducción de la empresa, no sólo afectaba a SIAM, sino a vastos sectores industriales. Una nota del Interventor Mantel, enviada a los Ministros de Economía y Bienestar Social, señalaba que “de las cuatro fábricas de compresores para refrigeración existentes en el país, una ha cerrado la línea, otras dos se han combinado para vender material importado de Brasil e Italia, y la cuarta –que es SIAM–, ha reemplazado ya parte de la producción con compresores importados de Brasil”<sup>329</sup>.

Una de las estrategias elaboradas por la Intervención con el objeto de que Electrodoméstica alcanzara mejores niveles de rentabilidad consistió en trasladar a esa división líneas de productos industriales (Bombas, tableros, interruptores y surtidores), vinculados en general a

---

<sup>328</sup> Tanto la antigüedad como el estado de los equipos de la planta era muy heterogénea. Por ejemplo, en mecánica pesada el 50 % de los equipos tenían 30 años de edad. La capacidad instalada de producción para un programa de máxima era estimada en 1980 en las siguientes magnitudes:

Refrigeración eléctrica: 100.000 unidades

Refrigeración por absorción: 50.000 unidades

Acondicionadores de aire: 30.000 unidades

Bombas National: 100 unidades

Bombas Pleuge: 300 unidades

Surtidores: 2.200 unidades

Herramental para petróleo: 500 juegos

Frenos para vagones ferroviarios: 2.500 unidades

Interruptores de tensión: 330 unidades.

Delegado Interventor en SIAM, *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la unidad operativa “División Electrodoméstica”*, s/f.

<sup>329</sup> SIAM, LAD, 12, Acta 1949, 19 de octubre de 1979, fs. 97-102.

la explotación petrolera. El proyecto buscaba lograr un efecto compensador frente a las variaciones cíclicas de la producción de electrodomésticos, de modo que en 1977, sólo el 32 % de lo producido por Eletrodoméstica eran bienes de capital y el resto durables, de los cuales el 36 % se exportaba. Esa estrategia atemperaba las fluctuaciones del mercado de bienes de consumo pero ataba más la rentabilidad de la planta a los requerimientos del sector público, tal como ya era evidente en las otras plantas de SIAM. De todos modos, la transferencia de líneas productivas provenientes de Electromecánica no lograron todos los resultados esperados; la línea de refrigeración continuó ocupando la mayor proporción de los factores productivos y sus problemas se agravaron debido a la pérdida del mercado norteamericano para esos productos por efecto básicamente de la política cambiaria<sup>330</sup>.

A fines de 1979, y con el fin de “superar las graves condiciones deficitarias” de la división Electrodoméstica, se dispuso racionalizar su accionar fabril, administrativo y comercial, que llevó a dividir al conjunto en tres: División Electrodoméstica, Gerencia de Comercialización de Electrodomésticos y Planta de Productos Industriales. La División Electrodoméstica se dedicaría exclusivamente a la producción de equipos de refrigeración (eléctrica y de absorción) y aire acondicionado, no pudiendo realizar tareas comerciales, que se transferían a la Gerencia de Comercialización. Unos meses después se diferenciaron claramente los sectores dedicados a la venta al comercio minorista de aquellos que vendían a través de canales especiales (reparticiones, usuarios directos, cooperativas, etc.). También se intentó revitalizar a la asociada CARMISA en la conducción ejecutiva de la comercialización de electrodomésticos, y se designó a esta empresa “representante oficial” de esos productos del grupo SIAM<sup>331</sup>. Por su parte, la asociada AFYS quedó a cargo de la administración de los edificios, materias primas y materiales desafectados de la producción en la División. Finalmente, la planta de productos industriales (que pasó a depender de la División SIAT) sería responsable tanto de la producción como de la comercialización de esos productos. En el plano estrictamente fabril se concentró en la planta baja de tres edificios todas las secciones productivas y auxiliares para evitar los costos improductivos de transporte y las pérdidas por excesivo manipuleo de los materiales<sup>332</sup>.

La información disponible sobre capacidad instalada y su utilización ofrece un panorama de la empresa que se sintetiza en el Cuadro siguiente y que exhibe su declinación productiva desde mediados de la década del setenta<sup>333</sup>. Como se ve, una sola línea llegaba a utilizar un cuarto de su capacidad productiva, mientras que ninguna de las otras alcanzaba al 20% (y una simplemente ya no producía nada en 1983).

Producto	Capacidad anual	Producción 1983	Máximo histórico	% 1983 sobre capacidad
Heladeras Ultracompactas y Humiclimax	46.200	11.284	49.297 (1970)	24,4
Heladeras de Absorción	22.000	4.239	16.136 (1970)	19,3
Equipos de Absorción	22.000	-	48.488 (1976)	0
Acondicionadores de aire	11.000	1.613	8.249 (1970)	14,7
Radiadores	660	118	324 (1976)	17,9

<sup>330</sup> Las perspectivas eran negativas a fines de 1979. La empresa anunció que solamente reingresarían al establecimiento después de las vacaciones de diciembre y enero 250 de los 2.000 empleados que tenía la planta. *La Prensa*, 23 de noviembre de 1979.

<sup>331</sup> CARMISA sólo podía realizar la venta de productos SIAM al contado. Si se requería financiamiento la operación se realizaba a través de Inverco.

<sup>332</sup> SIAM, LAD, 12, Acta 1954, 9 de noviembre de 1979, f. 108; Acta 1970, 27 de diciembre de 1979, fs. 127-128. Ese año se vendieron varios inmuebles, especialmente locales de venta de productos electrodomésticos.

<sup>333</sup> Tomado del *Pliogo de bases y condiciones para la venta de la unidad operativa División Electrodoméstica y Equipos Industriales*, 1986, asumiendo la capacidad productiva anual con un turno de trabajo.

La conducción de la empresa parecía convencida de que el sobredimensionamiento de la planta de electrodomésticos no se debía tanto a la capacidad final de producción como a la integración del producto. Por esta razón, junto a los cambios señalados se reorganizó la producción de manera integral y, en especial, se eliminó la fabricación de partes y componentes para adquirirlos a proveedores nacionales y extranjeros. En palabras de la conducción, “basicamente, en líneas remodeladas se fabrica el gabinete y se arma el resto de la máquina en contraposición a la situación anterior”. Esta estrategia, que buscaba reducir los costos internos de transacción de los procesos productivos provocó una fuerte caída del personal ocupado; en efecto, como resultado de esas transformaciones, la división (sin considerar al personal de Equipos Industriales) pasó de 2.243 personas en 1976 a 1.384 en 1979 y a apenas 513 a mediados de 1980. De todos modos la dotación de personal seguía influyendo en las posibilidades de privatización de la división aunque en abril de 1982 se dispuso reducir 200 empleados más a través del sistema de retiros voluntarios y despidos financiados con los bienes que administraba Afys y con productos terminados en stock<sup>334</sup>.

### **b) División Electromecánica:**

Electromecánica participaba con 15 % de las ventas totales de la empresa a mediados de 1976 y, dado el carácter de su oferta, destinaba casi el 60 % de su producción al Sector Público. Esta División tuvo un desempeño aceptable los primeros años de la dictadura militar, particularmente en 1977 y 1978, cuando realizó inversiones significativas en maquinas herramientas para mejorar la calidad fabril y reducir costos<sup>335</sup>. Las medidas no fueron suficientes puesto que un informe de la Comisión Fiscalizadora señalaba que la diversidad de líneas, la lenta maduración de sus productos, los requerimientos humanos, materiales, tecnológicos y financieros hacían que la planta presentara “las situaciones de más crítica resolución”<sup>336</sup>.

Electromecánica sufrió de manera especial los efectos de la política de apertura económica. La línea de Motoniveladoras, que había logrado un nivel de producción muy elevado durante el ejercicio 1977/78 (cuando proveyó 90 equipos a la provincia de Buenos Aires), se encontró con un importante stock de máquinas en 1979 y debió suspender la compra de partes al extranjero. La línea no podía competir con la producción brasileña debido a la política económica nacional y esas condiciones llevaron a muchos gobiernos de provincias argentinas, anteriores clientes destacados en este rubro, a orientar sus compras hacia el exterior, en medio de un mercado que se presentaba claramente recesivo<sup>337</sup>.

La falta de inversión “adecuada” en el sector público había perjudicado la fabricación de transformadores de poder hacia 1979; las empresas de servicios públicos estaban reduciendo sus proyectos de inversión y no concretaron los planes de infraestructura previstos. A mediados de 1980 el Interventor Mantel insistía en el problema de la penetración de máquinas

<sup>334</sup> SIAM, LAD, 12, Acta 2134, 2 de abril de 1982, f. 314; “Reducen el personal de Siam Di Tella Electrodoméstica, *La Prensa*, 23 de noviembre de 1979.

<sup>335</sup> Hacia 1980 el equipamiento de la planta tenía una antigüedad promedio que oscilaba entre los 10 y 17 años, es decir, que había sido instalado básicamente durante la década del sesenta cuando la firma tuvo un gran impulso expansivo, coincidente con la política industrial oficial. En 1980, la capacidad productiva para sus distintas líneas era de:

Transformadores: 22 unidades/año (hasta 60 MVA) y 4 unidades/año (hasta 300 MVA)

Tracción: 330 motores de tracción y 55 generadores de corriente continua.

Máquinas rotantes: 5 generadores hasta 35 MVA y 66 motores trifásicos corriente alternada hasta 300 HP.

Equipos mecánicos: 110 motoniveladoras 444 ó 110 equipos de bombeo. Delegado Interventor en SIAM, *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la unidad operativa “División Electromecánica”*, s/f.

<sup>336</sup> CFS, LA, Acta 116, 29 de octubre de 1976, p. 149.

<sup>337</sup> “Nota al Ministro de Bienestar Social, Clmte. (RE) Jorge Fraga, del Delegado Interventor de SIAM”, 19 de octubre de 1979, reproducida en SIAM, LAD, 12, Acta 1949, fs. 97 a 102.

importadas, cuyo poder competitivo se apoyaba en el “establecimiento y desarrollo de productores locales íntimamente vinculados a marcas de prestigio mundial”. SIAM pretendió resolver el problema mediante una estrategia donde la agresividad comercial se combinaba con servicios de posventa (y para eso designó a la empresa Vialven SA como distribuidora de los productos elaborados por Electromecánica)<sup>338</sup>. Para ese entonces la división comenzó a producir los primeros equipos de bombeo de petróleo desarrollados por el Departamento de Ingeniería sin ayuda de licencias extranjeras y logró un producto de “primera línea” a nivel mundial.

SIAM denunció en más de una oportunidad las prácticas discriminatorias que sufría esta división en la adjudicación de algunas licitaciones, dando como ejemplo decisiones de Agua y Energía. Gracias a esos reclamos logró, en marzo de 1979, la provisión a esa empresa estatal partes de dos grupos turboalternadores para la Central Hidráulica Los Reyunos (Mendoza) por 3.800 M \$<sup>339</sup> al mismo tiempo que firmaba contratos con la Destilería de La Plata. También suscribió acuerdos de complementación industrial con Skoda Export, para proveer partes de generadores eléctricos a Agua y Energía. Pero las discriminaciones subsistían. En particular, una licitación internacional a fines de 1980, para comprar transformadores de 300 MVA, lanzada por SEGBA, se apoyó en un crédito del BIRF; por esa razón, SEGA consideró que no debía cumplir con las normas de Compre Argentino vigentes y obviar otras condiciones de competencia. Aún así, SEGA envió a SIAM una nota en la que consignaba el precio que debía igualar de acuerdo con la mejor oferta extranjera surgida de la licitación; pero, según denunció el Interventor de SIAM, ese precio no tomaba en cuenta la devaluación del peso ocurrida luego de la apertura de dicha licitación y, por lo tanto, le impedía competir<sup>340</sup>.

A partir de 1980 la división obtuvo una serie de contratos importantes pero continuó sufriendo la competencia de productos importados y la demora en las compras por parte de reparticiones estatales generadas por atrasos en la concreción obras previstas. Ferrocarriles Argentino, por ejemplo, retardaba la compra de locomotoras diesel eléctricas, cuyos efectos negativos se sumaban al retraso en la puesta en marcha de la electrificación del Ferrocarril Roca para el que Electromecánica proveería equipos. La empresa denunciaba, también, la política de la Secretaría de Transporte y Obras Públicas en este rubro puesto que sus normas exigían que los repuestos a proveer fueran “legítimos”; esta medida obligaba a la compra de repuestos originales de los proveedores externos y afectaba a la industria nacional que hasta ese momento había atendido sin problemas la demanda de Ferrocarriles. Por esa razón SIAM denunció un caso de discriminación en una licitación de Ferrocarriles Argentinos para proveer motores eléctricos de tracción; según el Interventor, esa licitación debió ser “ganada por esta Empresa, no solamente por haber cotizado menores precios sino por la experiencia que Ferrocarriles Argentinos tiene de hacer funcionar durante más de siete años esas mismas máquinas con motores diseñados y fabricados por Siam, y que, a pesar de todo ello, nuestra oferta ha sido considerada fuera de las condiciones exigidas por no tener la licencia correspondiente de los motores de provisión original”<sup>341</sup>. A todo eso se agregaba que diversos incumplimientos en los plazos de entrega, debido a dificultades de aprovisionamiento, originaron multas que provocaban quebrantos en operaciones inicialmente lucrativas<sup>342</sup>.

---

<sup>338</sup> SIAM, *LAD*, 12, Acta 2011, 1 de julio de 1980, f. 175.

<sup>339</sup> SIAM, *LAD*, 12, Acta 1911, 6 de marzo de 1979.

<sup>340</sup> SIAM, *LAD*, 12, Acta 2081, 5 de agosto de 1981, f. 256.

<sup>341</sup> SIAM, *Balance General al 31 de junio de 1980*. Ejercicio Económico Nro. 52.

<sup>342</sup> Conviene enumerar, a título de ejemplo, algunos contratos y negocios en los que participó la División en los últimos años de la dictadura militar:

1980: - Renovación del contrato de licencia Siam –Armco Steel Co.

- Nueva licencia con Symington Wayne International Co. Ltda.

- Oferta en la Tender 49/80 de la Syriam Petroleum Co por 60 equipos de bombeo.

- Oferta a la firma Westinghouse Electric. Co. de partes de generadores para proveer a Yaciretá.

1981: - oferta en licitación de Electricidad de Misiones por 6 transformadores trifásicos.

La persistencia de las prácticas discriminatorias por parte de Ferrocarriles Argentinos, sumada a la caída de las compras de equipos de bombeo por parte de YPF y de las empresas privadas (producto de la reducción del gasto público de la primeras y de la no renegociación de los contratos de explotación las segundas) condujo a una fuerte parálisis productiva en los últimos años de la dictadura militar. Esta situación negativa no fue compensada por las devaluaciones que favorecieron la producción nacional a partir de marzo de 1981 debido a que estas estaban acompañadas por una onda recesiva y la elevada incertidumbre política.

A estas cuestiones productivas y de contexto se sumaron evidentes problemas de conducción que se reflejaron en la decisión del Delegado Interventor, a fines de 1983, de remover al Ing. Rozas de su cargo de Gerente Divisional. Esa medida parece inscribirse en una intensa, y sorda, puja interna dado que Mones Ruiz no duda en señalar en el comunicado respectivo (que expresa como pocos una problemática interna) que las “falencias de Electromecánica se remontan por lo menos a cinco años”, que la acción “se ha visto constantemente trabada y cuestionada”, que para salir del “letargo de tantos años” se han indicado distintas medidas, pero que “no se producen hechos positivos que permitan alentar la recuperación necesaria”<sup>343</sup>. Al parecer, eran varios los factores que habían contribuido a acentuar la decadencia, para entonces claramente visible, de la división.

### c) *División SIAT:*

La División SIAT se dedicaba a la producción de tuberías de grandes y pequeños diámetros utilizando modernos equipos de producción de gran capacidad<sup>344</sup>. En 1976 las ventas de caños representaron el 62 % de la facturación total de SIAM, cifra que señala que esta planta era ya el corazón de la empresa. A partir de entonces, la apertura económica la perjudicó sobre todo, debido a que en el mercado de tubos de acero la competencia externa había adoptado formas agresivas como consecuencia de la crisis internacional del sector. No era ese el único

- 
- Contrato de construcción de transformadores para Segba.
  - 1982: - el BND otorga carta fianza por 12.000 M \$ a favor de General Motors Interamericana Corp. como garantía del contrato suscripto en enero para la provisión de 600 motores y 100 generadores destinados a equipar 100 locomotoras diesel.
  - gana una oferta de 505 equipos de freno y 475 ajustadores automáticos para FM. La operación arroja pérdida pero se utiliza material en stock desde 1977.
  - produce 49 equipos de bombeo para Pérez Companc y 300 motores para General Motors.
  - 1983: - exporta motoniveladoras para el Servicio Nacional de Caminos de Bolivia.
  - Oferta de transformadores a DGFM, Altos Hornos Zapla y Techint y motores de tracción para Fiat Materfer y de trafos a IMPSA.
  - Oferta a General Motors por 66 motores de tracción y regeneradores.
  - contrato con General Motors por piezas para locomotoras
  - Motoniveladoras para Servicio Nacional de Vialidad
  - Subconjuntos de equipos de bombeo para Pérez Compac, destinados al exterior
  - Contratos con Socardem y Siemens por partes de generadores para Yaciretá.

<sup>343</sup> SIAM, *LAD*, 12, Acta 2.310, 29 de noviembre de 1983, f. 523.

<sup>344</sup> La capacidad instalada hacia 1980 para un programa de máxima utilización era del orden de 275.000 toneladas divididas en las siguientes líneas:

Línea Abbey Etna: 44.000 ton/año

Línea Yoder: 90.000 ton/año

Línea Helicoidal: 13.680 ton/año

Línea Cilindradora: 126.000 ton/año

Caños ST (pequeño diámetro): 1.440 ton/año.

Los equipos de las cuatro primeras líneas se habían instalado entre 1970 y 1972 y tenían menos de diez años de vida, además de haber sido actualizados en el ínterin. El único equipo antiguo era el que producía caños de pequeño diámetro que se había instalado en 1963, pero que también se había actualizado en los años siguientes. BND, *SIAM, División SIAT, Licitación Pública Nacional e Internacional. Pliego de Bases y Condiciones*, s/f.

problema que enfrentaba la División; mucho más perniciosa para ella fue la demora en la concreción de los gasoductos previstos (y, en especial, el Centro-oeste que ella debería aprovisionar de acuerdo a decisiones previas luego no cumplidas).

Las restricciones de SIAT se vinculaban en buena medida a las características de su mercado. Sus clientes se reducían prácticamente a Gas del Estado, YPF y OSN. “Tal circunstancia, decía la *Memoria* de 1979, significa un mercado de demanda no regulable, lo cual provoca distorsiones en su carga de trabajo que no resultan superables hasta tanto los planes de esas empresas posean continuidad durante períodos prolongados”<sup>345</sup>. El grado de especialización de la planta era tan elevado que generaba gran rigidez productiva; por eso, la orientación al mercado interno de esta planta hacía que, de no existir obras locales de envergadura en materia de gasoductos u oleoductos, no permitía otras acciones comerciales que posibilitaran su funcionamiento satisfactorio<sup>346</sup>.

Durante los primeros años de la dictadura se incrementó fuertemente la producción respecto del período anterior cuando estuvo casi paralizada; de todos modos ello no bastó para que se lograran niveles acordes con su capacidad productiva ni con su media histórica. Un informe de la CF en noviembre de 1977 aconsejaba tomar medidas trascendentes con la planta: “Si bien un reducido nivel de actividad permite superar el punto de equilibrio económico, la falta a mediano plazo de programas de oleoductos por parte de YPF y las postergaciones e indefiniciones que rodean a nuevos gasoductos, aconsejan un análisis alternativo sobre la razonabilidad de inmovilizar inversiones tan significativas del complejo empresario, optar por transferirlo a una jurisdicción estatal que soporte el costo económico y financiero de la conveniencia nacional en mantener esta planta única en el país, o bien hallar una solución intermedia que reconociendo la necesidad de su existencia garantice una rentabilidad mínima compensatoria a SIAM por la inactividad que periódicamente le afecta”<sup>347</sup>. Ninguna de estas propuestas fue considerada por las autoridades nacionales que, por acción o inacción, dejaban que la División se debilitase financiera y productivamente.

La conducción de SIAM destinó sus esfuerzos a mejorar el manejo de stocks de la planta así como a aplicar una política de retención de cuadros técnicos. La capacidad de producción (en total superior a las 200.000 toneladas anuales (unos 15 kilómetros de caños por día), se mantuvo muy por encima de la demanda durante todo el período. Entre 1976 y 1980 la división logró producir caños para diversas obras, entre las que destacan el Oleoducto destilería Plaza Huincul (5.700 toneladas), el Gasoducto Austral (29.400 toneladas), el Gasoducto Viedma-General Conesa (5.220 toneladas), el Gasoducto Paralelo del Norte (25.000 toneladas), el Gasoducto Catamarca-La Rioja (9.100 toneladas) y el Oleoducto Divisadero-Malargue (5.100 toneladas), pero la suma de todos ellos resultaba pequeña en función de su capacidad real<sup>348</sup>.

En 1980 la rentabilidad de SIAT cayó a valores extremadamente bajos, tendencia que exhibía los resultados de la silenciosa “guerra sucia” que le había declarado el Ministerio de Economía<sup>349</sup>. La batalla principal se centraba en el tema de la provisión de caños para el Gasoducto Centro-Oeste cuya magnitud era decisiva para la producción de la empresa. Ese

---

<sup>345</sup> SIAM, *Balance General al 30 de junio de 1979, Ejercicio Económico Nro. 51*.

<sup>346</sup> Como señaló Mantel, Siat producía “desde los cañitos de los paraguas a todos los tubos de los gasoductos nacionales”. Reproducido en “SIAM deja al Estado”, *Somos*, 24 de agosto de 1979. Obviamente, la fabricación de cañitos para paraguas no permitía sostener los costos de una planta de enorme capacidad productiva en caños industriales.

<sup>347</sup> Informe de la Comisión Fiscalizadora en SIAM, *Balance General al 30 de junio de 1977, Ejercicio Económico Nro. 49*.

<sup>348</sup> Por ejemplo, en el ejercicio cerrado en 1977 produjo 40.000 toneladas en todas sus líneas y 25.000 toneladas en el siguiente.

<sup>349</sup> La expresión entrecomillada es usada por Schvarzer (1996).

contrato, que estaba decidido antes del golpe de marzo de 1976, fue luego demorado por Gas del Estado, por orden superior, en un proceso cuyos aspectos principales fueron contados por la conducción de SIAM, en un texto que reflejaba sin vueltas su rivalidad con el Ministerio de Economía. “Ante el cambio de concepto de que ese gasoducto en vez de estar construido por la Empresa del Estado (señalaba un informe de SIAM), lo sería a través de una concesión por peaje, esta Intervención gestionó que el cumplimiento de la orden fuera introducida como cláusula en el pliego de licitación correspondiente. Así se logró, pero el tiempo establecido en la nueva licitación para la construcción del gasoducto superaba la capacidad normal de Siat para producir todo el tubo necesario. Por otra parte, como dicha División se encontraba con falta de trabajo, debido, entre otras causas, a la demora por concretarse esa obra se cursaron las notas correspondientes a Gas del Estado y al Ministerio de Economía para que permitieran al menos producir el caño ya otorgado a Siam... La respuesta fue negativa, de manera que, a pesar de tener una orden disponible, la línea quedó ociosa, con el agravante de que fue necesario hacer inversiones especiales para poder cumplir luego, en el breve lapso exigido, la cantidad de caños que es responsabilidad de esta Empresa”. En definitiva, SIAT se mantuvo paralizada largo plazo mientras que el resto de los caños fue importado por la empresa contratista, en una acción que se contraponía a lo dispuesto en la ley de Compre Nacional vigente, afectaba a la industria nacional, imponía una nueva carga sobre el sector externo y permitía negocios privados sin demasiado control<sup>350</sup>.

Para superar ese quebranto, la división se presentó en numerosas licitaciones en el país y el extranjero en los años 1981 y 1983, aún cuando la rentabilidad calculada de esos negocios era mínima. Por ejemplo, a partir de los primeros meses de 1982 SIAT comenzó a exportar tubos a Bolivia; la operación acordada con la petrolera estatal de ese país se realizó con el fin de ocupar la capacidad ociosa durante el primer semestre de ese año, ya que no existían previstas otras obras importantes en el mercado interno. Los ingresos alcanzados por esa operación permitieron solamente hacer frente a los pagos por remuneración del personal y mantener el “status quo” que entonces debería subsistir hasta que se produjese la definitiva privatización<sup>351</sup>.

### ***La transición democrática y la definitiva privatización de SIAM***

Luego de los sucesivos conflictos de 1981-1982 en el seno de la dictadura militar, la orientación hacia un gobierno democrático y la institucionalización del país provocó que la privatización de las principales plantas de SIAM quedara de hecho postergada hasta después de ese proceso. El relego de esa tarea durante el último año del gobierno militar se derivaba

---

<sup>350</sup> SIAM, Balance General al 30 de junio de 1980. La historia de la concesión del Gasoducto Centro Oeste a una empresa formada al efecto (Cogasco) que luego de hacer el “negocio” quebró (de modo que desaparecieron balances y “rastros”) es una muestra expresiva de la política de “privatización periférica” del Ministro de Economía de la dictadura militar que merece todavía una investigación a fondo

<sup>351</sup> Las principales ofertas y contratos realizados por Siat entre 1981 y 1983 son:

- 1981: - Contrato con Obras Sanitarias (Córdoba) para la reparación del acueducto Alto Alberdi-Suquía con provisión de cañería de acero  
- presentación a la licitación de caños para Petroperú
- 1982: - Contrato con Gas del Estado por construcción del Gasoducto San Gerónimo-Rosario-General Rodríguez-Buenos Aires (con crédito del Banco Ciudad por 7 M U\$S avalado por la Secretaría de Hacienda)  
- Contrato con Obras Sanitarias (Córdoba) para ampliación acueducto Don Bosco-Alto Alberdi (se subcontrata a otra empresa y Siat provee materiales y cobra una comisión).  
- Oferta a Techint de 450.000 metros de cañería para la construcción de un oleoducto en Turquía.  
- Oferta de caños para el Gasoducto Puerto Deseado.
- 1983: - Contrato con Conevial por la provisión de 189 metros de caños para gasoducto.  
- Gasoducto Monteagudo-Sucre (Bolivia).  
- Ofertas de caños a YPF, Gas del Estado, Corporación Iberoamericana (España) e YPF Bolivia.

tanto de la persistente crisis económica y política como de las declaraciones de los dirigentes de los principales partidos políticos que solicitaban que se considerara a SIAT, al menos, como una “empresa estratégica”; esos pedidos dejaban abiertos lógicos interrogantes sobre las decisiones que se tomarían en el futuro<sup>352</sup>. De todos modos hubo ensayos privatizadores y lo cierto es que en el transcurso de 1983 el Ministerio de Economía, la Secretaría de Industria y la Intervención de la empresa se abocaron a reformular los pliegos de licitación y a proceder a constantes actualizaciones de las tasaciones originales con el propósito de lanzar nuevas ofertas. Más aún, a mediados de ese año la Secretaría de Industria convocó a licitación para la venta de Electromecánica y, precisamente, la fábrica de caños de SIAT. Al mismo tiempo, declaró desierto el llamado para privatizar el servicio asistencial y dispuso una nueva convocatoria<sup>353</sup>. Esos amagos no llegaron a concretarse, probablemente, por la resistencia política y sindical a la venta. “No innovar” parecía más fácil que transitar un sendero proclive a levantar frondosas polvaredas. El balance de fines de 1983 sugiere los problemas atravesados en aquel período: SIAM se encontraba a la cabeza de las empresas a ser privatizadas cuando asumió el gobierno militar, pero casi siete años después ese objetivo estaba lejos de verse cumplido.

Aquellos sectores que siempre habían apostado a la privatización no dejaban de lamentar que se hubiera desperdiciado una oportunidad inmejorable que adjudicaban a la resistencia burocrática. Un editorial de *La Nación*, de marzo de 1983, por ejemplo, reseñaba el proceso del siguiente modo: “las disposiciones adoptadas en torno de la privatización de la empresa (por la dictadura militar)...pueden interpretarse como el símbolo de una política planeada con vigor y fundamentada con sensatez, pero distorsionada con una práctica esterilizante. No obstante figurar en las listas de empresas a transferir, conocidas a partir de abril de 1976, sólo tres años después se produjo el correspondiente llamado a licitación. La rigidez de las cláusulas del pliego de condiciones se mencionó para justificar el fracaso de esta primera convocatoria. El segundo llamado se efectuó al año siguiente, cuando se intentó vender el complejo SIAM dividido en tres partes. Tampoco se obtuvieron propuestas satisfactorias, y en marzo de 1981 se decretó directamente su liquidación. Una semana después comenzaron los relevos de autoridades, dentro del mismo proceso militar y se sucedieron resoluciones contradictorias”<sup>354</sup>.

La coyuntura política favorable a la venta de la empresa se había modificado a comienzos de 1983. Según el editorialista de *La Nación* ya era tarde para nuevos intentos privatizadores: “Se llegó así a la actual situación, en que se admite la posibilidad de llamar nuevamente a licitación, pero sólo para la planta de electrodomésticos. La planta de electromecánicos y la productora de tubos quedarían en manos del Estado, por considerárselas de valor estratégico”. Con un dejo de congoja, el analista señalaba que la “morosa actitud oficial” se debía a la “falta de coherencia y convicción entre los poderes encargados de ejecutar (la) política de privatizaciones”, de modo que la “solución al problema del gigantismo estatal queda aparentemente postergada”<sup>355</sup>.

---

<sup>352</sup> “La privatización de SIAM quedaría en suspenso”, *Clarín*, 21 de marzo de 1983.

<sup>353</sup> Resoluciones de la Secretaría de Industria Nros. 377, 378 y 379; “Licítase nuevamente Siam”, 30 de julio de 1983.

<sup>354</sup> “SIAM: el símbolo de una frustración”, *La Nación*, 30 de marzo de 1983. Conviene señalar que los “cambios de autoridades” que ocurrieron “una semana después” estaban previstos a partir del 24 de marzo de 1981 por decisión del propio gobierno militar, a diferencia de los siguientes que resultaron de “golpes de estado” internos a las propias instituciones militares.

<sup>355</sup> “SIAM: el símbolo de una frustración”, *La Nación*, 30 de marzo de 1983. Para el editorialista, la anunciada venta de Electrodoméstica tampoco estaba garantizada dado que presuponía que la convocatoria coincidiría con las incertidumbres propias del anunciado cambio institucional.

En efecto, y como era previsible, nada ocurrió concretamente con SIAM hasta que asumió el gobierno democrático. La única medida formal fue una nueva capitalización de deudas con el Tesoro Nacional por 124 M \$a (unos 10 M U\$S) mediante una ley que modificaba el presupuesto de 1983<sup>356</sup>; en un plano menor, las financieras CARMISA y Organización Financiera SA, que ya estaban totalmente inactivas y habían perdido su capital, fueron disueltas<sup>357</sup>. En ese ínterin, sin embargo, el deterioro de la firma se aceleró. La intervención señala la concurrencia de varios factores negativos: el escaso número de órdenes de trabajo de reparticiones nacionales, la demora en la implementación de obras contratadas, el desfase entre los costos y los precios finales de venta en los artículos comprendidos dentro del régimen de control de precios, las altas tasas de interés vigente en plaza, etc.. Para contrarrestar la grave situación se adoptaron una serie de medidas que trataban de disminuir los costos laborales: traslados internos de personal para absorber los picos de trabajo en una planta con personal disponible de otras, suspensión de obreros en aquellas más afectadas por la paralización productiva e, incluso, reducción del personal en 6 %. Esta última medida no sólo era necesaria –desde la óptica oficial- para reducir los costos sino también como “medio conducente a facilitar la privatización”<sup>358</sup>.

Los ajustes se implementaron tratando, decía la conducción, de evitar en lo posible los conflictos sociales y de preservar la dotación de personal necesaria para garantizar la continuidad de obras ya contratadas pero demoradas. Aún así, las medidas no alcanzaron para evitar la solicitud de nuevos avales de la TGN destinados a respaldar financiaciones bancarias urgentes.

El nuevo gobierno democrático asumió en diciembre de 1983 y sus prioridades estaban puestas en otras áreas de urgente solución; la carga de demandas sociales y políticas llevaba a que las máximas autoridades del PEN no estuviesen particularmente preocupadas por lo que ocurriese con SIAM, situación que necesariamente debió afectar a la dinámica de esa empresa. En pocos meses, la ausencia de definiciones, en medio de señales difusas que proyectaba el gobierno nacional respecto a la firma, alentarían la acción de distintos sectores, y en primer lugar de los sindicatos, que en el nuevo contexto democrático tendían a consolidar espacios de opinión y de presencia concreta que habían recuperado con la debacle del gobierno militar después de mediados de 1982.

En enero de 1984 el Ingeniero Ernesto Weischelbaum, primer Delegado Interventor designado por el gobierno democrático, encaró una nueva, pero muy breve, reorganización estructural de la empresa que incluyó la conducción centralizada de la comercialización y la redefinición de funciones de las gerencias. Fue reemplazado poco tiempo después por un nuevo Interventor, Marcos Iurcovich, que se encontró con la dramática situación económica de la empresa. A partir de junio el directorio se mantuvo en sesión permanente puesto que las dificultades financieras había llegado a niveles insostenibles: “Se carece totalmente de capital de trabajo (reseñaba un informe de la conducción), la financiación del Banco Ciudad es más cara que la de otros bancos de plaza y el BND no aporta ningún tipo de capital incumpliendo con el Decreto 970/81”<sup>359</sup>.

En julio, el presidente de la Nación Raúl Alfonsín reemplazó a Marcos Iurcovich por el tercer interventor en pocos meses, Dr. Manuel Erlich. El reemplazó se debía que la Fiscalía

---

<sup>356</sup> Ley 22.981, Presupuesto, ejercicio 1983 - Modificación, *BO*, 23 de noviembre de 1983.

<sup>357</sup> Afys también entró en liquidación. El rescate de las acciones de esa empresa por parte de SIAM se realizaría cuatro años después, en julio de 1987.

<sup>358</sup> SIAM SA, *LAD*, Acta 2.245, 26 de julio de 1983.

<sup>359</sup> SIAM SA *LAD*, Acta del 15 de junio de 1984. En esa ocasión, la empresa no tenía siquiera el capital de giro para hacer frente a las facturas de SEGBA.

Nacional de Investigaciones había comprobado políticas comerciales “antieconómicas” de SIAM en beneficio de una “sociedad de paja” (Tradeco SA). El interventor cuestionado, más que insistir en su defensa, señaló públicamente que la medida debía ser el resultado de las presiones de sectores perjudicados por su gestión: “los que no quieren que la empresa sea privatizada, los que ven con preocupación la reactivación de SIAM (una planta que obsoleta y todo, puede producir 100.000 heladeras por año) y los que se beneficiaban con la anterior política comercial”<sup>360</sup>.

El ejercicio trimestral cerrado en setiembre de 1984 arrojó un patrimonio negativo de 481 M \$a (unos 3 M U\$S). Pese a ese resultado, nadie propuso la liquidación de la firma, tal como hubiera correspondido desde el punto de vista legal (como había ocurrido con Gotheil que utilizó esa excusa para proceder a la liquidación de la empresa, evitando la privatización). A partir de ese momento, el BND y otras instituciones oficiales apuntalaron nuevamente de manera constante los gastos de evolución de SIAM; en los últimos meses de 1984, esa Institución y la CNAS aportaron más de 260 M \$a, y en enero siguiente firmaron avales y créditos por una suma similar, aunque las necesidades financieras para el bimestre diciembre de 1984-enero de 1985 ya llegaba a 700 M \$a (unos 3, 5 M U\$S).

El evidente desamparo de esta empresa emblemática, en medio de la demora en la toma de decisiones estructurales, pareció encontrar un nuevo punto de inflexión en el decreto 3.754 de diciembre de 1984, que señalaba expresamente la necesidad de acelerar el procedimiento de privatización de SIAM. La medida facultó al Delegado Interventor para disponer de todos los actos necesarios para enajenar los activos materiales e inmateriales y las unidades operativas integrantes de SIAM. Una Comisión Evaluadora, a la que se incorporaron un representante del Ministerio de Trabajo y otro de la Procuración del Tesoro de la Nación, dispondría la preadjudicación, mientras que la resolución definitiva quedaba en manos del Ministerio de Economía. Desde el punto de vista administrativo, lo más importante quizás era que suprimía la competencia del Banco Nacional Desarrollo en la privatización de la empresa (quien sólo debería sugerir el precio base de venta) que pasaba de la jurisdicción de la Secretaria de Industria a la de Hacienda<sup>361</sup>.

El decreto no pasó inadvertido y de inmediato los gremios vociferaron sus posiciones. ASIMRA no se oponía a la privatización, en tanto se garantizara la estabilidad de la fuente de trabajo, pero rechazaba cualquier intento de liquidación (tema que no parecía estar en juego en ese momento) con el curioso argumento que la empresa había sido “permanentemente rentable” (sic). Por su parte, la UOM, ahora revitalizada, proponía derogar los nuevos decretos de privatización y crear una empresa mixta en cuya dirección participaran las compañías estatales clientes de SIAM (SEGBA, AyEE, Gas del Estado, etc.), conecedoras de los bienes que producía el complejo e interesadas en ellos. Los dirigentes gremiales imaginaban que ese sistema haría que “la parte estatal jugaría el papel de defender el interés nacional (y) la parte privada oficiaría de contralor del movimiento de capital”; desde su perspectiva, la privatización anunciada constituía un “atentado contra la independencia nacional”, dado el “valor estratégico” de SIAM, que sería mucho más grave si como consecuencia de ese proceso terminaba en manos de empresas extranjeras<sup>362</sup>. En esa candente etapa de transición política, a medida que se tomaban decisiones de orden administrativo, la batalla se trasladaba a la opinión pública, azuzada por la repercusión en los medios de difusión masiva de las declaraciones de dirigentes gremiales, políticos y funcionarios.

---

<sup>360</sup> “Alfonsín relevó al interventor delegado en la empresa SIAM”, *La Nación*, 28 de julio de 1984.

<sup>361</sup> Decreto 3.754, 3 de diciembre de 1984.

<sup>362</sup> Enrique Arrosagaray, “Siam, ejemplo de destrucción de la industria nacional”, *Nueva Presencia*, 9 de noviembre de 1984.

Entretanto, la dirección de la empresa intentaba sostener la mayor actividad productiva posible aunque la situación se presentaba adversa; la fuerte iliquidez que sufría el mercado agravó la tradicional insuficiencia de capital y afectó el acceso de la empresa a las materias primas que necesitaba para sostener los contratos en marcha, que comenzaron a sufrir evidentes retrasos. Como en otras ocasiones, ese proceso originaba multas que agravaban la situación financiera de SIAM<sup>363</sup>. La caída de la demanda estatal y privada y la cada vez más intensa competencia en el rubro electrodomésticos provocó un importante deterioro de los resultados económicos y de la estructura patrimonial de la firma. Una vez más, su dirección promovió gestiones para lograr capitalizar sus deudas con el Tesoro Nacional<sup>364</sup>. La Comisión Fiscalizadora también propuso simplificar la estructura organizacional de la firma, dada la excesiva departamentalización existente tanto en sentido vertical como horizontal; sin embargo, esa reestructuración no resultó prioritaria para la conducción. El Interventor Erlich reconocía que SIAM tenía una “estructura organizativa muy frondosa con relación al funcionamiento operativo de la Sociedad, (pero), dado el proceso de privatización, no resulta oportuno encarar la larga y ardua tarea que se requeriría para una reestructuración general de los organigramas”<sup>365</sup>. Como en otras ocasiones, la inercia derivada de la “inminente” privatización realimentaba actitudes que contribuían al deterioro de la empresa.

Recién a mediados de 1985, con el fin de lograr el “reordenamiento del sector empresario del Estado”, una Comisión de Privatización encabezada por Germán López, secretario general de la Presidencia, dispuso las condiciones de licitación de las plantas<sup>366</sup>. La medida entroncaba

---

<sup>363</sup> La empresa no estaba paralizada y realizó diversas ofertas en los primeros meses de 1985. El detalle de las más importantes permite apreciar su capacidad técnica y económica: provisión de caños para el gasoducto altiplano, presentación que se hizo a YPF Bolivia y la provisión de caños para el Gasoducto Alimentación General Acha-La Pampa, operación que reedituaba 323 M \$a, con una utilidad de 5 % sobre facturado. También se produjeron transformadores para EMSA, caños para SADE, Techint, Siemens, General Electric y otros contratistas, diez motoniveladoras para el Gobierno de Tucumán, y se realizaron ofertas a General Motors por 62 generadores y 300 motores para exportación por 12 M U\$S (con una utilidad de 15 % sobre facturación y trabajo programado para cinco años) y a Subterráneos de Buenos Aires para reacondicionar diez coches por 1.175 M \$a con una utilidad calculada de 10 %. Asimismo, se renovó el convenio de licencia con Symigon Wyne Intern. con el propósito de acceder a “tecnología más moderna en lo referente al expendio de combustible, particularmente en lo relacionado al surtidor con computador electrónico”. SIAM SA, *LAD*, Acta 2.476, 17 de enero de 1985. En marzo de 1985 el Banco Ciudad acordó a SIAM un crédito por 3,4 M U\$S con garantía del TN para financiar la producción de caños destinados a YPF.

<sup>364</sup> La capitalización prevista era por 2.554 M \$a (unos 3 M U\$S), según una nota que el Secretario de Hacienda, Dr. Mario Brodersohn, envió a la empresa, aunque ese importe no alcanzaba para cubrir el déficit patrimonial que reflejaba la empresa al 30 de junio de 1985. SIAM, *Memoria y Balance General*, correspondiente al Ejercicio Económico Nro. 57, finalizado el 30 de junio de 1985. Ya en abril de ese año la Bolsa había suspendido la cotización de los valores de la empresa ante la no presentación del Balance Trimestral cerrado en diciembre del año anterior, que también reflejaba patrimonio negativo (aunque esa presentación era cada vez más una forma sin contenido dado el control estatal de la misma). Esta demora se debía a que la conducción estaba a la espera de la capitalización de deudas. Durante el transcurso del ejercicio cerrado en junio de 1985 la empresa dejó de abonar las cargas sociales y quedó con una deuda de 2 M U\$S que se consideraba diferida, o a diferir, por el decreto 970/81, actitud que derivó en una demanda judicial de la UOM. La situación crítica llegó a tal extremo que SIAM desocupó terrenos que arrendaba a Ferrocarriles Argentinos (donde había galpones de Electrodoméstica y SIAT) cuando vencieron los contratos y quedó en deuda con esa empresa. También vendió terrenos (una fracción de 3.500 hectáreas) que tenía en Taco Ralo, Tucumán.

<sup>365</sup> SIAM SA, *LAD*, Acta 2.483, 11 de marzo de 1985. Algunos accionistas minoritarios protestaban señalando que esa frondosa estructura permitía que el Interventor de una empresa quebrada se manejara con chofer y custodia. "Entrevista a Fernando Barone, ex-accionista de SIAM", 28 de enero de 2004.

<sup>366</sup> La Comisión había sido creada por el decreto 414 de enero de 1984 con el fin de disponer las condiciones de privatización de cuarenta empresas que se encontraban total o parcialmente en manos del Estado. El decreto 782 del 30 de abril de 1985 modificó el decreto 3.754 del año anterior estableciendo que las facultades para aprobar las bases de los pliegos de licitación recaían en el Ministro de Economía, quien debía considerar la tasación que practicase el BND, la razonable continuidad de la explotación y el prudencial mantenimiento del personal comprendido en Convenciones Colectivas, las realidades del mercado y el estado de las unidades operativas. El Decreto 783/85 y la Resolución 536 de Ministerio de Economía integraron la Comisión Evaluadora como sigue: Delegado Interventor de SIAM; representantes del Ministerio de Economía: Dr. Juan García Morillo y Lic. Jorge

con el anuncio presidencial del inicio de una etapa de “economía de guerra” y la implementación del Programa de Reforma Económica (Plan Austral), que exigía, entre otras medidas de austeridad, que el BCRA dejara de emitir dinero para financiar los desequilibrios del TN.

Como parte de esta nueva estrategia económica, el decreto 1.308/85 amplió las facultades del Delegado Interventor en SIAM y fijó las bases y condiciones para la venta de las tres grandes unidades operativas de la empresa, de forma que se asegurase la “razonable continuidad de la explotación y el *prudencial* mantenimiento del personal comprendido en convenciones colectivas de trabajo”<sup>367</sup>. Los adjetivos subrayados del Decreto sugieren que se procuraba dar flexibilidad al sistema de privatización, que ahora garantizaba la estabilidad del personal sólo en forma limitada en el tiempo: entre seis meses y dos años para los trabajadores comprendidos en convenciones colectivas, mientras que los empleados fuera de convenio sólo tenían asegurada su continuidad laboral por seis meses.

El Decreto disponía también que el valor base de las ventas contemplara, además de las tasaciones practicadas, las “realidades del mercado”, el estado de las unidades operativas y los activos materiales e inmateriales<sup>368</sup>. Con estas definiciones sobre la mesa, la empresa contrató ocho expertos (un asesor técnico, un asesor sobre auditoría interna, tres sobre privatización y otros tres legales) en julio de 1985 y realizó una presentación ante el Ministerio de Economía para obtener la ayuda financiera necesaria destinada a cubrir el pago de salarios y mantener las plantas en actividad durante el tiempo que insumiría el proceso de privatización.

Las visitas de los grupos empresarios a las plantas no se hicieron esperar. De nuevo, SIAT era la división que mayor atracción concentraba, en particular para el grupo Techint, que operaba en esa misma área de negocios. Por Electromecánica se mostraron interesadas SADE, Marubeni, Toshiba y Westinghouse y también un grupo empresario cordobés que se dedicaba al área de producción de transformadores. En cambio, no había interesados aparentes por la planta de Electrodoméstica.

El avance del proceso privatizador generó mayores tensiones con los obreros y dirigentes sindicales. El cuerpo de delegados de Electromecánica denunciaba en agosto de 1985 que se estaba “vacando” la planta con el único propósito de malvenderla. Estos obreros insistían en denunciar a la Intervención por ciertas irregularidades en las contrataciones que impulsaban la producción de Electromecánica; entre otras, señalaban que la producción de equipos para bombeo contratada por YPF no se podía realizar por la falta de asistencia económica y que las alternativas para paliar tal situación habían sido rechazadas por la Intervención; los contratos con General Motors para la producción de 60 motores llevaban un año de atraso por falta de elementos, a pesar de que el cliente había ofrecido proporcionar todos los componentes. En opinión de los obreros, los atrasos en la producción de motoniveladoras y transformadores era producto también de la negligencia de la dirección de la empresa<sup>369</sup>. “Por todo lo expuesto,

---

Antonio; representantes del Ministerio de Salud y Acción Social: Arq. María Botana y Dr. Alejandro Mesaro; representantes del Ministerio de Trabajo: Dr. Francisco Muznolo y Dr. Roque Ferraro, por la Comisión 414/84: Dr. Salvador Treber y Dr. Fernando Moreno; y por el BND: Dr. Bernardo Rudoy y Angel Valentinuzzi.

<sup>367</sup> Decreto 1308/85 (subrayado nuestro).

<sup>368</sup> “Permitirán a capitales del exterior comprar SIAM SA”, *Ambito Financiero*, 22 de julio de 1985.

<sup>369</sup> La empresa no contestó estas denuncias, aunque lo había hecho antes con otras similares. En respuesta a una nota publicada en *Clarín* (el 26 de abril de 1985) que denunciaba el “vaciamiento” de la empresa, la Intervención señaló que dicha denuncia “ha sido formulada con notoria ligereza y total irresponsabilidad; la empresa viene enfrentando desde hace muchos años una crítica situación económica financiera y la falta de capital de trabajo dificulta notablemente las operaciones normales. Esta situación se ve agravada por las conocidas restricciones presupuestarias de nuestro principal cliente, el Estado Nacional”. SIAM SA, *LAD*, Acta 2.493, 29 de abril de 1985. En mayo, para evitar la paralización de la línea de equipos de bombeo de

finalizaba un comunicado dirigido a las autoridades nacionales, creemos que ha llegado la hora de las definiciones y son ustedes los que tienen la decisión: o quieren dejarnos un país postrado y dependiente malvendiendo empresas de esta importancia y trascendencia internacional, negándole toda posibilidad de trabajo para demostrar que es deficitaria, o por el contrario, actúan como verdaderos patriotas amparando la industria nacional, máxime teniendo en cuenta los virtuales planes energético y petrolero que dice el gobierno tener... Pedimos una comisión investigadora ... para que se revisen los últimos ejercicios a los efectos de detectar donde está el nudo de la cuestión, porque si esta empresa es deficitaria en el país no habría taller alguno<sup>370</sup>.

La UOM, que venía denunciando por su parte en forma permanente el deterioro de la capacidad productiva de la empresa, señaló que ésta había tenido entre 1976 y 1985 pérdidas por 110 M U\$S por culpa de su mala administración, y afirmaba que el nuevo decreto de privatización era incluso más perjudicial para los trabajadores que el decreto del gobierno militar, puesto que reducía el recaudo de estabilidad. En busca de argumentos y alianzas, la UOM se mostraba preocupada por la legalidad del proceso que no consideraba la opinión de los accionistas privados, hecho que, en su opinión, podía provocar reclamos judiciales y por esta vía afectar el desenvolvimiento de la empresa. Finalmente, con tono patriótico que incluía veladas amenazas, les decía a los posibles compradores, quizás con el único objetivo de disuadirlos a presentarse, que “si los mueve el patriótico afán de continuar y engrandecer a SIAM, los trabajadores los apoyarán sin retaceos. Pero si se acercan para liquidarla y lucrar con sus despojos, esos mismos trabajadores serán el más formidable obstáculo para esos designios”<sup>371</sup>.

En diciembre las licitaciones habían comenzado y algunos trabajadores presentaron recursos de amparo esperando la protección judicial. Los trabajadores invocaban su derecho de ciudadanos de “resistir la destrucción de un enorme complejo industrial de honda raigambre argentina que es un verdadero escudo de defensa de nuestra economía y nuestra soberanía nacional”. Reclamaban también el cese de la intervención (propugnando la constitución del directorio de la Sociedad) y la suspensión de la venta de las plantas industriales<sup>372</sup>.

El deterioro de la capacidad productiva de SIAM era un hecho probado y es probable que el mal manejo empresario del complejo, tal como denunciaban los obreros, repercutió en la pérdida de valor de la empresa. Algunas opiniones justifican este supuesto como la sugerencia del Subsecretario de Coordinación de la Secretaría General de la Presidencia, Jorge García Ferro, en el sentido de que la posibilidad de reactivar las plantas de SIAM fue descartada

---

Electromecánica debido a las limitaciones financieras, la conducción realizó un acuerdo con Acerías Bragado para que proveyese el 80 % de los insumos que demandaría la producción de caños para YPF.

<sup>370</sup> “Siam es de Interés Nacional”, Solicitada en *La Nación*, 15 de agosto de 1985.

<sup>371</sup> “La Unión Obrera Metalúrgica RA ante la privatización de SIAM”, *La Nación*, 2 de octubre de 1985. El comunicado de la UOM agregaba que la entidad “rechaza todo intento de destruir la operatividad del complejo SIAM y su enajenación por el valor residual de sus activos, destaca que mientras que la empresa contó con un directorio, integrado también por trabajadores, hubo rentabilidad y desarrollo, contrastando con las pérdidas originadas en la actual administración burocrática. Porque SIAM es rentable, pese a lo que digan los interesados en su destrucción. Advierte que el sistema de privatización previsto en el Decreto 1308/85 y las bases irrisorias establecidas no son el medio idóneo para el objetivo buscado, sino el origen de reclamos judiciales de accionistas y la vulneración de la estabilidad de los trabajadores”. No es necesario destacar aquí la falsedad de las frases que señalaban lo exitosa que había sido la empresa durante la gestión peronista ni la clara demagogia de preocuparse por los derechos de los accionistas minoritarios.

<sup>372</sup> “Trabajadores piden amparo por la licitación de SIAM”; *Ámbito Financiero*, 19 de diciembre de 1985. Además se estimaba que si el Estado debiera hacerse cargo de las indemnizaciones por despido de la totalidad de los obreros el desembolso alcanzaría el equivalente de 3 M U\$S. “Pero no ocurre así, advertían los obreros, porque en apariencia el adjudicatario se ve obligado a hacerse cargo de todo el personal, pero en realidad se le otorga el plazo de un año para desprenderse de la quinta parte”.

porque ello “aumentaría el precio de base dificultando la adjudicación”<sup>373</sup>. Que era una forma de decir que para venderla era mejor que fuera raquílica.

El primer llamado a licitación ofreció el Servicio Asistencial SIAM SA, en agosto de 1985, con una base de 101.000 A (alrededor de 100.000 U\$S). De inmediato, la Asociación de Profesionales y los representantes del gremio de la sanidad de la empresa denunciaron que algunas condiciones de la privatización no favorecían la presentación de ofertas: la empresa se vendía con los pasivos mientras que no se informaba que mensualmente recibía un subsidio de SIAM. De todos modos se vendieron seis pliegos; el principal interesado fue el Sanatorio San Cristóbal que ya había intentado quedarse con la empresa en 1980 y era fuertemente cuestionado por los trabajadores<sup>374</sup>. Aquellos seis interesados potenciales se redujeron a dos ofertas: una de Sedimed SA (que ofrecía 220.000 A al contado –unos 230.000 U\$S) y la otra de Edgardo y Jorge García (175.000 A a pagar en cuotas). En diciembre se adjudicó el Servicio a la primera<sup>375</sup>.

En ese mismo mes de agosto de 1985 se aprobaron los pliegos para la licitación de la planta de Electromecánica, cuya apertura estaba prevista para octubre. El precio base fijado era 2,4 M A (unos 2,5 M U\$S), valor que apenas superaba el 60 % del que surgía de los libros contables. El 20 % debía ser pagado al contado y el saldo en doce cuotas semestrales. Los adquirentes potenciales recibían la opción de comprar materias primas o bienes ya elaborados por la empresa. Según los pliegos, el comprador quedaba obligado a continuar la actividad principal y las líneas de sus productos, así como a mantener el 80 % del personal en relación de dependencia y la localización zonal de la Planta<sup>376</sup>. Las autoridades suponían que Electromecánica era la planta con mayores posibilidades de venderse puesto que varias firmas se habían mostrado interesadas. Su atractivo, en particular, consistía en que se entregaría con contratos adjudicados que, según periodistas, representaban un valor de siete veces y media el precio base (unos 18 M U\$S), aunque estaban pendientes deudas originadas en varias multas por atrasos calculadas en 10 M U\$S<sup>377</sup>. Se destacaba, además, que el 70 % de sus productos correspondía a rubros muy especiales de los que era la única proveedora local.

El llamado fue un verdadero éxito y se vendieron pliegos a dieciocho empresas, entre las que se contaban Eduardo Figueroa (propietario del Banco de Iguazú), SADE, General Motors, Química Houston, Alemar SA, IMPSA, Vialven y Ormas. Pero esas expectativas se vieron frustradas en la apertura de los sobres cuando no se presentó ninguna propuesta, pese al interés demostrado. Diversos indicios sugieren que ese fracaso se debía a la falta de garantías futuras; los principales aspirantes habían reclamado al gobierno en las semanas previas a la presentación de ofertas que se les asegurara la continuidad de trabajo a través de contratos con el Estado, pedido que fue rechazado. Aún así, no debiera descartarse que los interesados también hayan especulado con la posibilidad de un segundo llamado con un precio base muy inferior. Esa esperanza basaba su lógica en la experiencia reciente de licitación del paquete

---

<sup>373</sup> Raúl Dellatorre, “Las condiciones para privatizar SIAM”, *La Razón*, 17 de agosto de 1985.

<sup>374</sup> “Denuncias en una privatización”, *La Razón*, 30 de agosto de 1985.

<sup>375</sup> SIAM, *Memoria y Balance General*, correspondiente al Ejercicio Económico Nro. 57 finalizado el 30 de junio de 1985.

<sup>376</sup> Delegado Interventor en SIAM, *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la Unidad Operativa “División Electromecánica”*.

<sup>377</sup> “Raúl Dellatorre, “Las condiciones para privatizar SIAM”, *La Razón*, 17 de agosto de 1985. Doce motoniveladoras contratadas por un gobierno provincial fueron pagadas por anticipado, suma que fue aplicada a cubrir el pago de salarios, más urgente que el suministro de insumos; en consecuencia y a falta de los elementos necesarios para la producción, el contrato quedó sin cumplir en un claro indicador de las dificultades financieras que atravesaba la empresa.

accionario de Opalinas Hurlingham, cuyo precio base original fue reducido más de un 30 % en el segundo llamado<sup>378</sup>.

El siguiente llamado para Electromecánica, estipulado para enero de 1986, se prorrogó hasta abril de ese año mientras que el monto básico se mantuvo, aunque resultaba inferior al original por efecto de la inflación. Se presentaron dos oferentes: Sociedad Anónima de Electrificación (SADE) y Ormas SA. En julio de 1986 la planta de Electromecánica fue adjudicada a SADE, empresa controlada por el grupo Pérez Companc, por una suma de 2.889.000 A<sup>379</sup>.

Los pliegos de licitación de SIAT comenzaron a venderse en paralelo con los otros en setiembre de 1985 con fecha de apertura de ofertas prevista para el 13 de noviembre y una base de 3,6 M A (4 M U\$S), con condiciones de pago similares a las establecidas para Electromecánica; el precio fijado equivalía, según información periodística, al 10 % del valor real de la planta. El futuro de la División no era claro y generaba incertidumbre entre los principales interesados debido a que el mercado de tubos con costura estaba atado a los proyectos oficiales de inversión en la red de gasoductos. Un antecedente negativo para SIAT era que importantes proyectos estatales en ese rubro habían derivado en los años previos en contratos con proveedores extranjeros en un fuerte cambio de rumbo respecto a los criterios tradicionales del “compre nacional” (el ya mencionado Centro-Oeste con una empresa holandesa y el San Sebastián-Usuahia con una venezolana). Para peor, se sabía que los contratos con YPF y Gas del Estado firmados en 1985 (que representaban unos 3,5 M U\$S) no pudieron ser cumplidos, cuando SOMISA retuvo la entrega de chapa a SIAT por falta de pago; problemas similares ocurrían con el suministro de caños para la central eléctrica de SEGBA en Puerto Nuevo que estaba atrasado. Pese a esos inconvenientes, era cierto que bastaba con que se lanzara el tendido del segundo gasoducto Centro-Oeste, que unía el yacimiento Loma de la Lata en Neuquén con la ciudad de Bahía Blanca, para garantizar resultados muy positivos.

Los potenciales oferentes que adquirieron pliegos eran numerosos: IMPSA (que también se había presentado en la licitación de Electromecánica), Roggio, Ormas, Alinsa, Contreras, ILFA, ICAMEC, FAICSA (Di Ttella), Marvis, Turri, Brizzio, Mario Feghezzo, H. Albano, CS MAK, Tecnosider, Mitsubishi, y un grupo empresario Mexicano interesado particularmente en la construcción de un nuevo tendido del segundo gasoducto Centro-Oeste. Sin duda, la posibilidad de acceder a esta última obra era motivo de gran interés para todas esas empresas. Resultó una sorpresa, también, que SOMISA (99 % propiedad del Estado) adquirió los pliegos. Se especulaba que el grupo Techint había perdido interés por SIAT y estaba encarando la instalación de una planta de tubos con costura en la provincia de San Luis, pero esa empresa también adquirió los pliegos de licitación<sup>380</sup>.

Finalmente, se presentaron cuatro ofertas de las que tres resultaron calificadas en la apertura del Sobre I, que contenía la propuesta técnico-industrial: Comater (grupo Bidas), Siderca (grupo Techint) y Sideco (grupo Macri)<sup>381</sup>. Los tres tenían orígenes y expectativas distintas. La apuesta de Bidas parecía tender a buscar la integración productiva a través del autoabastecimiento de caños para la explotación petrolera y eliminar su dependencia de Dálmine Siderca; este grupo incluyó un contrato de asistencia técnica con Mitsubishi, que

---

<sup>378</sup> No obstante, desde la perspectiva del gobierno, la reducción del precio base constituía un mal antecedente para la venta de SIAT que estaba pronta a efectuarse.

<sup>379</sup> Pérez Companc había adquirido el paquete accionario de SADE a Vittorio Orsi en 1975 como parte de un fuerte proceso de diversificación encarado en los años ochenta, cuando esa empresa llegó a controlar una treintena de compañías.

<sup>380</sup> “Otra licitación fracasó en SIAM”, *La Razón*, 30 de octubre de 1985.

<sup>381</sup> La cuarta presentación, hecha por Roggio, fue descartada por problemas vinculados con la validez de las garantías.

cooperaría con las exportaciones y le transferiría tecnología y conocimientos para fabricar tubos “casing”, destinados a revestir pozos de petróleo (de modo que podría competir con Siderca en la provisión a YPF). Como aditamento, este grupo empresario ofrecía adquirir Electromecánica (en momentos en que el segundo llamado no se había concretado) si el gobierno le adjudicaba la planta de tubos. Para Techint la compra de SIAT significaba ampliar su negocio tradicional y transformarse en el principal o único, según los rubros, productor de caños del país. Finalmente, el grupo Macri parecía querer diversificarse más luego de su por entonces exitosa experiencia en la producción automotriz.

La oferta económica propiamente dicha, que se conoció con la apertura del Sobre II, mostró una gran disparidad de valores<sup>382</sup>. Si bien las tres ofertas estaban por encima del precio base fijado sus montos quedaban debajo de lo que se consideraba que valía la planta realmente (unos 16 M A –18 M U\$S). Sideco ofrecía en total 22 M A, pero esa cifra surgía de que su propuesta sumaba al precio base cotizado (en realidad ofreció 3,8 M A, sólo un poco más que la base) el 30 % de las utilidades correspondientes a los primeros ocho años de operatoria. Esta modalidad contrariaba expresas especificaciones contenidas al pliego de bases y condiciones, de modo que sólo se podía considerar la oferta concreta, particularmente baja<sup>383</sup>. Siderca-Sidertub del grupo Techint ofreció 7 M A u 8,3 M A, con la modalidad especificada del 20 % al contado y el resto en doce semestres. Finalmente, la propuesta de Bridas era difícil de evaluar; su oferta incluyó bienes de cambio y chatarra que la licitación valorizaba por separado, pero que llevaban su oferta final a unos 9,9 M A, que pagaría 21 % al contado y el resto en once semestres<sup>384</sup>.

Obviamente, el gobierno no sólo debía considerar el precio ofrecido. El problema también era de naturaleza política, e incluía las posibilidades de mantenimiento productivo de la planta en el futuro (y de sus 720 empleados), de acuerdo con los programas de actividades previstos por cada una de las firmas oferentes. Siderca proponía realizar una inversión de casi 2 M A con fondos propios con lo que garantizaría actividad por los dos primeros años que permitiría alcanzar en ese período el 70 % del mercado de tubos para la industria petrolera; pero ese programa no dependía, según declaraban, de la voluntad empresaria sino de los contratos que el Estado realizase. Por su parte, Bridas proponía realizar una inversión de 8 M A (con capital propio) con el propósito de alcanzar una penetración superior al 75 % en el mercado de tubos grandes; esta empresa presentaba una hipótesis de mínima para la producción debido a la incertidumbre de los proyectos de realización de grandes gasoductos y oleoductos, pero no condicionaba su actividad a la buena voluntad de los acuerdos con reparticiones oficiales<sup>385</sup>.

En vista de estas perspectivas, la Comisión Evaluadora votó unánimemente por la empresa del grupo Bridas, Comater, concluyendo así la ardua venta de la planta SIAT, otrora varias veces fracasada. Desde la perspectiva oficial la operación había resultado un éxito; el monto obtenido superaba holgadamente la base licitatoria y además se evitaba el monopolio de Siderca en la provisión de tubos a YPF y otras empresas estatales.

La transferencia de la planta de SIAT a su nuevo propietario, Comatter, se concretó en febrero de 1986. Incluso antes de que ello ocurriera comenzaron a circular comentarios periodísticos que señalaban el interés de Techint por el control de Comatter; la participación de Siderca en ese negocio podía quedar asegurada mediante la adquisición del 80 % del paquete accionario

---

<sup>382</sup> Silvia Peco “Desató fuerte competencia la privatización de Siam”, *Ámbito Financiero*, 5 de diciembre de 1985.

<sup>383</sup> “Adjudican a Bridas una subsidiaria de SIAM”, *La Nación*, 17 de diciembre de 1983.

<sup>384</sup> “Alberto Lievi, “Una compleja decisión para ver a quién se le adjudica la división Siat de SIAM”, *Ámbito Financiero*, 10 de diciembre de 1985; “Dura competencia por adquirir la planta SIAT”, *La Razón*, 14 de agosto de 1985.

<sup>385</sup> “SIAT: pugna por la privatización”, *El Cronista Comercial*, 16 de diciembre de 1985.

de Tecnomatter, una suerte de *holding* dentro del grupo Bidas que controlaba Comatter, Geomatter y otras empresas menores. Se decía que la premura de Techint por acordar con Bidas derivaba de que se encontraba en ciernes la instalación del gasoducto Loma de la Lata a Buenos Aires vía Bahía Blanca<sup>386</sup>. Esas versiones no eran infundadas. El mismo día en que se produjo el traspaso de la planta SIAT, Techint y Tecnomatter sellaron un acuerdo de cooperación tecnológica para asegurar la producción y el mantenimiento de la mano de obra y realizar nuevas inversiones, según se dijo; se adelantó a la prensa que con el tiempo Tecnomatter y Techint llegarían a poseer el 70 % del capital de Comatter, mientras que el 30 % restante correspondería directamente a Bidas<sup>387</sup>. Pero este proceso sinuoso se desechó luego para convertirse en un claro cambio de propiedad; en julio de 1986, Siderca adquirió directamente el paquete mayoritario (60 %) de Comatter SA y ésta empresa pasó a ser presidida por el ingeniero Salvador San Martín, un hombre clave de Techint<sup>388</sup>.

El acuerdo no contradecía específicamente la letra de lo estipulado en la privatización, pero sí afectaba el “espíritu” de la reglamentación y las previsiones que los funcionarios estatales habían tratado de sostener cuando adjudicaron la planta a Bidas en lugar de Techint<sup>389</sup>. Más tarde, tal como estaba previsto, la planta de SIAT en manos del grupo Techint participó como proveedora de 200.000 toneladas de caños (dos tercios de la obra) para el gasoducto de Loma de la Lata<sup>390</sup>. Pocos meses después del acuerdo, una publicación de Comatter trataba de despejar la imagen negativa que surgía del acuerdo; la empresa anunciaba una primera partida de mil toneladas de tubos como inicio de una serie de exportaciones concertadas con Ecuador y Perú, resultado de una “agresiva estrategia comercial”; señalaba que la operación había sido posible por la política de promoción de exportaciones del gobierno (Programa especial de Exportación- PEEEX) y por la colaboración de Siderca, que aportaba su asistencia técnica y su organización comercial en el país y el exterior<sup>391</sup>. La pronta respuesta productiva también era indicadora de la escasa vocación empresarial que había tenido la conducción de SIAM hasta ese momento y sembraba nuevas sospechas sobre las causas del estado de semi parálisis de la empresa en los meses previos a su venta, tal como habían denunciado obreros y dirigentes sindicales.

---

<sup>386</sup> “Empalmes en los tubos de grandes dimensiones”, *La Razón*, 2 de febrero de 1986. Según esa nota, la complementación podría terminar en que se presentasen en conjunto como el principal oferente de tubos para la instalación del gasoducto Loma de La Lata-Bahía Blanca-Buenos Aires. Esta oferta seguramente sería considerada por el gobierno, aún cuando una empresa mexicana (integrante del consorcio que iba a realizar la obra) aportaría la provisión de tubos con financiamiento incluido; en ese caso, decía la nota, “la opción de aprovisionamiento argentino aunque generaría actividad local, sería más cara, además de obligar a un retraso de algunos meses ya que Siat no podría proveer de inmediato los tubos”.

<sup>387</sup> “Acuerdo sobre Siat entre Bidas y Techint”, *La Nación*, 20 de febrero de 1986.

<sup>388</sup> “Bidas vendió el 60 % de Comatter a Siderca”, *Clarín*, 15 de julio de 1986. Un año después, la participación de Siderca en el capital de Comatter SA se incrementó del 60 al 99,95 %.

<sup>389</sup> El pliego de condiciones para la venta de la división incluía expresamente restricciones a la disponibilidad de los bienes objeto de la licitación. Allí se establecía que el Adquirente no podía vender los Bienes de Uso y marcas adquiridos antes de dos años. *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la Unidad Operativa SIAT, perteneciente a SIAM SA*, art. 27, folio 41.

<sup>390</sup> Según Ernesto Cosavella, quién actuó al frente de la planta cuando el grupo Techint se hizo cargo, Siat no podía cumplir con esa cantidad de caños en el lapso previsto (un año) ya que la “producción más alta de Siat en su historia había sido de 40.000 toneladas”; pero gracias a un *revamping* de las instalaciones se logró cumplir con el contrato. “Mas de treinta años de historia del Grupo en la mirada de Tito Cossavella”, nota periodística extraída de Internet, s/f. Es cierto que había un claro deterioro productivo de la planta, cuya capacidad de producción estimada al momento de privatización era mayor a 200.000 toneladas, pero pocos años antes, durante el ejercicio 1980/1981 Siat había producido más de 80.000 toneladas.

<sup>391</sup> *Clarín*, 28 de octubre de 1986. Un empresario petroquímico especulaba que “muy distinto hubiera sido el precio de venta de SIAT si previamente se hubiera conocido el plan de obras de gasoductos troncales”, tal circunstancia, según su opinión, no había sido producto de la casualidad y desprolijidad oficial”. *La Nación*, 27 de mayo de 1987.

Las perspectivas de venta de la planta Electrodoméstica, por último, no eran muy alentadoras en 1985. La demanda de heladeras estaba saturada y existía una situación de marcada depresión en las compras de todo el ramo de artefactos para el hogar<sup>392</sup>. Los informes técnicos señalaban que las instalaciones de Electrodoméstica para la producción de heladeras tenían un alto grado de obsolescencia; en cambio, la unidad de equipos industriales estaba mejor equipada y tenía prácticamente el monopolio productivo en bombas sumergibles para extracción y recuperación petrolera, surtidores electromecánicos para estaciones de servicios y equipos de freno para ferrocarriles. El personal de la planta sumaba 550 empleados y se consideraba que existía un excedente de alrededor de 100 trabajadores<sup>393</sup>. Éste era un tema particularmente conflictivo y el gobierno era consciente de que para poder vender la planta primero debía realizar un programa de reducción de personal<sup>394</sup>. En efecto, la preparación de la licitación incluyó el ofrecimiento de condiciones especiales para “retiro voluntario” que fue tomado por 220 agentes. La venta de pliegos comenzó en noviembre de 1985 y la apertura estaba fijada para enero del siguiente año. La base establecida era de 1,8 M A (cerca de 1,7 M U\$S), con condiciones de pago similares a las establecidas para las otras grandes plantas<sup>395</sup>. La licitación de enero resultó desierta. Sin embargo, la situación pareció modificarse en el segundo llamado puesto que se vendieron diecisiete pliegos. Los interesados eran Petroquímica Comodoro Rivadavia; Indoamericana Electrónica; Arha Porá; Construcciones e Instalaciones Navales SA; Decavial SA; Vial del Sur SA; Mac Lean SA; Philips Argentina; IATE SA; Reig, Vázquez, Gery Asociados; SEMA (en formación), Pedro Uoms y Armería Alemana, SADE SA, Cribe SA, Meirum SA y Aurora SA. La nómina refleja los distintos intereses que se cruzaban en Electrodoméstica puesto que parece difícil que estas empresas tuvieran interés por conservar las dos unidades operativas que se encontraban en la planta y que técnicamente resultaba imposible separar.

En este segundo llamado el gobierno puso una serie de condiciones que hacía más atractiva la licitación: el pago del precio por parte del adjudicatario en cuotas con dos años de gracia y la facultad de revender una de las dos unidades operativas con posterioridad a la cesión. Además, la planta tendría el uso exclusivo de la marca Siam. Pese al número de interesados que compró los pliegos, la única empresa que efectivamente presentó una oferta fue Aurora SA, cuya propuesta era de 2 M A, una cifra apenas superior al 10 % de la base de licitación, a ser abonados en doce cuotas. La planta fue adjudicada en octubre de ese año y transferida efectivamente dos meses después.

Aún quedaban pequeños bienes que se fueron vendiendo mediante subastas públicas paralelas a la licitación de las unidades operativas: inmuebles remanentes de la empresa (dos locales en Capital Federal y otro en Lomas de Zamora por un total de 137.000 A en setiembre de 1985, equivalentes a 152.000 U\$S), el inmueble de la ex planta Metalúrgica Bahía Blanca por 254.000 A y la planta de Villa Diamante en el partido de Lanús, en noviembre de 1988<sup>396</sup>.

---

<sup>392</sup> Raúl Dellatorre, “Licitan la planta electromecánica de Siam”, *La Nación*, 19 de agosto de 1985.

<sup>393</sup> “Interés por Siam Electrodoméstica”, *La Razón*, 27 de agosto de 1986.

<sup>394</sup> *Boletín de la BCBA*, LXXX, 7.786, 18 de marzo de 1986.

<sup>395</sup> *Pliego de Bases y Condiciones para la venta de la Unidad Operativa División Electrodoméstica y Equipos Industriales de propiedad de SIAM SA*, noviembre de 1985.

<sup>396</sup> SIAM, *Memoria y Balance General*, correspondiente al Ejercicio Económico Nro. 57 finalizado el 30 de junio de 1985; SIAM SA, *LAA*, 1, Asamblea del 19 de diciembre de 1985. La planta de Villa Diamante tenía algunos problemas legales, derivados de la edificación sobre terrenos fiscales, que debieron regularizarse primero a través de una permuta de terrenos con la Municipalidad de Lanús para poder venderla. “Nota del DI, Manuel Erlich a la SIGEP”, 14 de noviembre de 1984, SIGEP, Expediente 281/84, Permuta de terrenos entre SIAM SA y la Municipalidad de Lanús, en ACER. Las ventas del terreno encaradas en 1980 y 1981 habían fracasado en parte porque el Municipio no otorgaba permisos de instalación industrial en esos predios que en rigor eran de su propiedad y estaban ocupados.

La enajenación de las plantas importantes del complejo SIAM provocó satisfacción en el gobierno, aunque se reconocía que el precio total no había sido lo deseado. Según el Interventor, el monto conseguido era el que había indicado el mercado, “porque no se puede pretender vender a valores altos plantas obsoletas que tenían una pérdida mensual de un millón de dólares”; por eso consideraba que el negocio había sido bueno porque las plantas no eran rentables dada la carencia de inversiones que el Estado no tenía capacidad (ni decisión) de realizar. Por otro lado, si el precio pagado por los adquirentes había resultado bajo, debía computarse que se había logrado transferir el personal, una preocupación central del gobierno frente a la dimensión del conflicto social y político<sup>397</sup>. Sin duda, la mejora del contexto macroeconómico que generó el Plan Austral en su primera etapa coadyuvó a logro del objetivo privatizador. Casi como una ironía, apenas terminada esa mejora comenzó un deterioro evidente de las variables económicas que alcanzaría su punto álgido al finalizar el período presidencial, a mediados de 1989.

En resumen, todas las ventas se efectuaron en pocos meses, por licitación pública, con las plantas en funcionamiento, con la respectiva dotación de personal y con todos los contratos vigentes. Las condiciones consistieron en general en el pago al contado del 20 % y el saldo fue financiado a seis años, actualizado por inflación. Las deudas de la sociedad con el Estado (el 80 % de pasivo de la Sociedad a fines de 1985) estaban sometidas a un régimen particular que preveía la absorción por éste último del saldo negativo que arrojase el proceso de privatización y la posibilidad de diferir y condonar créditos. Los adquirentes se obligaron a continuar la actividad principal de cada unidad operativa y a mantener la localización zonal de la planta, hasta tanto cancelaran el precio. También, como se señaló, se comprometieron a mantener durante un año, como mínimo, el 80 % del personal que cumplía funciones comprendidas en convenciones colectivas de trabajo<sup>398</sup>. En síntesis, las ventas del conjunto SIAM sumaron cerca de 30 M U\$S, muy lejos de los casi 100 M U\$S que pedía como base el Estado por la mayoría del paquete accionario en 1980, tan sólo cinco años antes (y con otro valor del tipo de cambio). De todos modos, más significativo era que se estimaba una facturación potencial de 200 a 250 M U\$S anuales para todo el complejo.

### ***El postrero conflicto con los accionistas minoritarios***

La privatización definitiva de la empresa no eliminó los conflictos en torno de ella. Algunos, menores, fueron provocados por los obreros y empleados que denunciaron que las firmas adjudicatarias no cumplían con las condiciones establecidas en los contratos de transferencia; en distintos juzgados comenzaron a acumularse expedientes por juicios llevados adelante por el personal jerárquico de las plantas. Los demandantes señalaban que no se oponían a la privatización, pero acusaban a los nuevos empresarios de ordenar despidos, incrementar los horarios de trabajo y desconocer a las entidades gremiales.

Otro conflicto, el mayor y más prolongado de la última etapa de la empresa, fue protagonizado por los accionistas minoritarios, cuyas críticas a la venta final de las plantas operativas se volcó en impugnaciones judiciales de algunos de ellos a la realización de asambleas de la empresa en forma sucesiva. Más de mil accionistas minoritarios retenían 12,6 % del paquete accionario de SIAM, algunos en proporciones muy pequeñas y otros con más títulos y capacidad de negociación. Una porción de unos seis millones de acciones sobre los ciento ochenta millones en que se dividía el capital de la empresa (3,3% del total), pertenecía todavía a Westinghouse, pero dos meses después de la ley que suprimió el anonimato accionario durante el gobierno de Alfonsín, en 1986, esas acciones pasaron a manos de

<sup>397</sup> “Cuál fue el destino de SIAM”, *Ámbito Financiero*, 30 de diciembre de 1986.

<sup>398</sup> “Informe sobre el proceso de privatización de la empresa”, en SIAM, LAA, 1, Acta del 19 de diciembre de 1986, fs. 26-28.

Guillermo Pardo, titular de la consultora económica financiera SYMLA, quien se transformaría en líder de los reclamos contra el Estado. Otro paquete importante de acciones estaba en poder de la familia Clutterbuck y de otras personas vinculadas a los primitivos dueños de la compañía, la familia Di Tella.

Ya en diciembre de 1985, en momentos en que había avanzado el proceso privatizador de las principales plantas, los accionistas minoritarios denunciaban en un comunicado de prensa que el gobierno no pretendía privatizar la empresa sino sólo vender sus activos para compensar las deudas que SIAM había contraído con el Estado. A cambio de esa venta, según afirmaban, esos accionistas no recibirían nada, excepto que el Estado se ofreciera a absorber las deudas pendientes. Estos accionistas pretendían que se enajenara la totalidad del paquete, tal como se había ensayado en tiempos de Martínez de Hoz, con activos y pasivos, de manera que ellos pudieran realizar en el corto plazo el porcentaje proporcional de sus acciones.

En rigor, los poseedores del paquete minoritario no podían legalmente impugnar el proceso de privatización, por cuanto ésta se había realizado de acuerdo al decreto 970/81, procedimiento que, como se señaló, fue aprobado en una asamblea extraordinaria llevada a cabo en setiembre de 1981; en cambio, quedaba abierta la posibilidad de reclamar la distribución de acuerdo a la tenencia de cada parte del saldo remanente de ese proceso<sup>399</sup>.

En diciembre de 1986, cuando se había adjudicado las últimas de las plantas de SIAM, el accionista Esteban Arias responsabilizó en una asamblea al Estado y a los administradores de la sociedad por los perjuicios generados a raíz de la venta de los activos sociales. Opinaba que las operaciones se habían realizado por precios “irrisorios” y con una financiación a largo plazo ajustada en base al índice de precios más bajo de la plaza (mayoristas no agropecuarios)<sup>400</sup>. Pocos días después, la asamblea general extraordinaria de accionistas declaró iniciado el proceso de liquidación societaria al estar SIAM encuadrada en la causal de disolución prevista en la ley 19.550 de sociedades anónimas (imposibilidad de cumplir con el objeto social). Decretada la disolución, la sociedad conservaba su personalidad al solo efecto de su liquidación. Una vez aprobado ese procedimiento se solicitó cancelar la autorización para efectuar oferta pública de su títulos valores<sup>401</sup>.

La sociedad persistía con el único propósito de vender los bienes de cambio no adquiridos por los adjudicatarios y los bienes de uso que no formaban parte integrante de las unidades operativas, así como para cobrar los créditos provenientes de las unidades privatizadas por ventas facturadas durante la gestión estatal y las cuotas a pagar por los adquirentes de las plantas licitadas. También debía cancelar los pasivos comerciales bancarios y laborales de las unidades privatizadas (puesto que las ventas se habían realizado sin pasivos)<sup>402</sup>.

En octubre de 1987 por decreto 1.721 el PEN declaró remitidas las obligaciones de SIAM con la DGI y la Caja de Subsidios Familiares para el Personal de la Industria, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y la DNRP. Esas obligaciones ascendían al 30 de junio de 1987 a 97,4 M A (con esta modificación el patrimonio neto negativo de la sociedad mejoraba en un 55 %, de 178 M A pasaba a 81 M). El Estado nacional debió incluir en el presupuesto de ese

---

<sup>399</sup> “¿Se privatizará SIAM o no?”, *Ámbito Financiero*, 20 de diciembre de 1985.

<sup>400</sup> SIAM, LAA, 1, Acta del 19 de diciembre de 1986, f. 28.

<sup>401</sup> SIAM, LAA, 1, Acta del 27 de diciembre de 1986, f. 35.

<sup>402</sup> El proceso de privatización transfirió a los adquirentes los contratos laborales vigentes. Al concluir esa operación, en diciembre de 1986, subsistió en la empresa una reducida estructura de personal correspondiente a la denominada Administración Central, que realizaba funciones para el conjunto de la explotación y que fue utilizada para encarar el proceso de liquidación societaria. Este personal fue eliminado gradualmente.

año las partidas necesarias par cubrir el déficit que arrojara la liquidación de la empresa durante ese período<sup>403</sup>.

Mientras tanto, las impugnaciones de los accionistas minoritarios proseguían. El vocero de esos tenedores, Guillermo Pardo, concentraba el mayor paquete de ese grupo y su argumento central era que las leyes y decretos que dispusieron privatizar la empresa no eran jurídicamente viables por tratarse de una sociedad que nunca había dejado de ser privada, aunque su mayoría accionaria estuviese bajo control del Estado. En diciembre de 1985, cuando debía aprobarse el balance del ejercicio correspondiente, señaló que mantener “la actual situación societaria con un notorio patrimonio neto negativo, además de violar expresamente la ley 19.550, significa agravar los perjuicios de la Empresa y de los accionistas minoritarios”. Éste accionista junto con otros cuatro votaron negativamente todos los puntos de la orden del día tratados<sup>404</sup>.

Guillermo Pardo volvió al ataque en la asamblea siguiente y recordó que cuando se transfirió al Estado Nacional el paquete accionario de control, la empresa poseía un patrimonio positivo; en cambio en ese momento, y “con enorme estupor, para no utilizar palabras más severas, en el balance sometido a la aprobación...advierto que esta sociedad tiene patrimonio negativo por doce millones de australes”. Y agregaba: “Parece tan evidente el incumplimiento de sus deberes de lealtad ...por parte de los diferentes administradores y representantes que el Estado Nacional designara en esta desgraciada compañía violando las previsión de ...la ley 19.550, que los mismos funcionarios públicos integrantes de la Comisión Fiscalizadora han debido reconocer que la Sociedad se encuentra en Estado de Disolución”. También señalaba la irregular conducción de la empresa: “desde hace muchos años, carece del órgano de administración y representación que legal y estatutariamente debería tener. La práctica inveterada de mantener la figura del Delegado-Interventor constituye una demostración más de la manera anómala en que el Estado Nacional ha manejado nuestros intereses sociales”<sup>405</sup>. Finalmente, hacía reserva de derechos para accionar judicialmente contra “todos los representantes de la Sociedad desde que el paquete accionario de control pasó a manos del Estado” y contra el propio Estado Nacional, “en procura de obtener una reparación integral de perjuicios que le ha ocasionado, como titular de un paquete accionario de esta Compañía, la desastrosa conducción y administración de la misma a lo largo de todos estos años”. Pardo opinaba que el perjuicio para los accionistas se agravaba como consecuencia del proceso de privatización de la empresa que por ese entonces entraba en su etapa final: “se está procurando enajenar activos sociales de enorme importancia por valores irrisorios que no guardan la menor relación con lo que deberían ser sus genuinos precios de realización, con el agravante de que los pasivos correspondientes permanecerán dentro de la sociedad sin disminución de ninguna naturaleza”<sup>406</sup>.

La respuesta de la Conducción a esa crítica no se hizo esperar: “Desde la década del sesenta (señaló el administrador), la empresa venía funcionando precariamente y fue acumulando un importante endeudamiento con la DGI y con los organismos previsionales. Precisamente, por no poder cumplir con dichas obligaciones el Estado asumió el control de la empresa y pasó a ser accionista mayoritario de la misma desde el año 1974. En 1981 con motivo de la sanción del Decreto 970 se celebró una asamblea extraordinaria de accionistas por la cual se aprobó

---

<sup>403</sup> SIAM, *Memoria y Balance General*, correspondiente al Ejercicio Económico Nro. 59 finalizado el 30 de junio de 1987. Decreto 1.721 de octubre de 1987.

<sup>404</sup> SIAM SA, LAA, 1, Acta del 9 de diciembre de 1985. Las cifras sobre la representatividad de esos accionistas son contundentes puesto que la votación que debía aprobar el Balance General ofrece el siguiente resultado: A favor: Ministerio de Economía (209.165.272 votos) y José Padorno (10 votos); en contra: Guillermo Pardo (5.692.914 votos), Fernando Barone (100 votos), Ramón Lodeiro (100 votos) y Esteban Arias (1.000 votos).

<sup>405</sup> SIAM SA, LAA, 1, Acta del 29 de noviembre de 1985.

<sup>406</sup> Ídem.

por mayoría el régimen de privatización de la empresa. En aquel momento ningún accionista hizo uso de receso y todos los balances fueron aprobados por asambleas ordinarias de accionistas”. Paso seguido se aprobó el Balance con la abstención de los accionistas minoritarios<sup>407</sup>.

La situación se repitió en términos similares en la asamblea siguiente a fines de 1986<sup>408</sup>. Dos años después, en 1988, en respuesta a una nueva impugnación, el Dr. Manzuoli, representante de la CF y de la SIGEP señaló con un dejo de fastidio que era el tercer ejercicio “que el Sr. Pardo cuestiona el balance general por cuestiones inasibles, responsabilizando al Estado Nacional por hipotéticas pérdidas y echando un manto de sospecha sobre los funcionarios que actuaron y actúan en su nombre. En ninguno de estos tres años -continuaba- ha redarguido acto comercial o administrativo alguno en forma puntual con pruebas o hechos que permitan deslindar claramente las responsabilidades personales correspondientes. Luego de cada Asamblea, (Pardo) inicia una acción judicial en los mismo términos conceptuales, sin señalar concretamente presuntas conductas ilegítimas de los funcionarios involucrados, pero haciéndoles subliminalmente responsables. En tales juicios busca resarcirse por los supuestos perjuicios de una privatización que se aprobara por Asamblea el año 1982. En tales circunstancias, la Sindicatura General de Empresas Públicas viene a dejar a salvo sus derechos, haciendo las reservas correspondientes. Así, reprocha y no consiente la conducta de los accionistas, señalando que afecta a su prestigio como Institución de control externo un planteo de esa naturaleza”.

Pero Pardo tampoco se quedó callado en ese cónclave. Al someterse a aprobación la gestión de los delegados interventores, Dr. Manuel Erlich e Ingeniero Carlos Huergo, el polémico accionista minoritario mocionó votar en contra expresando “que los perjuicios causados a SIAM por el Estado son de políticas ajenas al interés social de la Empresa, son inoponibles a los accionistas privados minoritarios y no pueden ser legítimamente cargados como deuda de la sociedad”. En su arenga sumó al accionista Barone, quien, más contemporizador, sostuvo que los accionistas privados no estaban en contra de la administración y reconoció que no podían determinar si la gestión había sido buena o mala. “Pero, señalaba, los accionistas se han visto altamente perjudicados y por lo tanto, quieren defender sus intereses, no estando en contra de nadie sino a favor de todos que es lo que no se hizo cuando liquidaron a SIAM. Si hubieran estado a favor de todos vendiéndola en Bolsa y no como hicieron, entonces eso quedaba adentro, todo el mundo quedaba contento y quizás se habría sacado más plata de la que se sacó y hubiera sido un golpe político del gobierno...”.

De acuerdo a Barone, el artículo 17 del decreto 970/81 decía que los fondos que se percibiesen de la enajenación de los activos vendidos debían imputarse con ajuste a las preferencias legales, mientras que el Estado debía asumir el eventual saldo negativo que arrojase el proceso. “Por lo expuesto, concluía, el Estado tendría que hacerse cargo de toda la deuda existente y la empresa quedar con patrimonio positivo<sup>409</sup>”. Pardo agregó que el hecho de que la asamblea aprobase el plan de privatización no significaba que “esa privatización debía ser anteponiendo los intereses de la empresa a cualquier otro interés y lo que se visualiza completado ese proceso de privatización es que esta Sociedad ha quedado con patrimonio neto negativo por 178 M A, que habla en términos puramente numéricos de cual fue el

---

<sup>407</sup> La pauta fue la misma que las ya mencionadas. Votos por sí: Ministerio de Economía (209.765 272) y Padorno (10 votos); abstenciones: Pardo (5.692.914 votos), Barone (100 votos), Lodeiro (100 votos); abstención con reserva de derechos: Arias (1000 votos).

<sup>408</sup> SIAM, LAA, 1, Acta del 27 de diciembre de 1986. En esta oportunidad votaron contra la aprobación del Balance los accionistas Guillermo Pardo, Ricardo Schames, Esteban Arias y Fernando Barone.

<sup>409</sup> Manzuoli señaló que ese artículo se dirigía a aquellos que contrataban con SIAM porque la empresa “era insolvente y tenía que seguir funcionando”, pero dejaba explícitamente destacado que de todos modos el tema era “opinable”.

manejo de la empresa”. Estas pretensiones de los accionistas minoritarios no fueron consideradas por los funcionarios estatales, situación que se mantuvo sin cambios durante el gobierno radical<sup>410</sup>.

Durante el transcurso de 1989 se completó la venta mediante subasta pública de los bienes de cambio y de uso que habían quedado como remanentes del proceso de privatización de las plantas fabriles (6 M A en total)<sup>411</sup>. Se cobraron cuotas por las ventas esas unidades operativas y otros bienes y se cancelaron pasivos por juicios laborales iniciados contra la empresa antes de la privatización, o bien por demandas iniciadas posteriormente por personal transferido al sector privado que fundamentaron sus reclamos en hechos previos a la venta. También se realizaron pagos, en ocasiones con fondos provistos por el Tesoro Nacional, por la atención de garantías de obras o productos facturados con anterioridad a la posesión de las unidades privatizadas. Por último, en diciembre de ese año se cancelaron todas las deudas correspondientes a las plantas privatizadas<sup>412</sup>.

Mientras tanto, las acciones judiciales proseguían y ya sumaban cinco los juicios de impugnación de asamblea incoados por Pardo, de modo que a fines de 1989 el gobierno de Carlos Menem creó en el ámbito de Economía una comisión para estudiar “la situación de cada accionista minoritario de SIAM”<sup>413</sup>. El propósito de la comisión era estudiar la conveniencia de que el Estado Nacional obtuviese el recupero de los títulos nominados del paquete accionario de la empresa; se trataba de analizar si era mejor comprar los papeles de los accionistas minoritarios o dejar que ellos prosiguieran los juicios contra el Estado. Según la pretensión privada, la primera operación insumiría unos 20 M U\$S mientras que la segunda agregaba el riesgo de otros reclamos puesto que Guillermo Pardo señaló a la prensa que las plantas se habían vendido a un precio absurdo: “Se suponía que quien detentase el paquete mayoritario debía defender el interés de los accionistas, y no dar prioridad al bienestar social”; “y no es que yo sea antisocial”, aclaraba.

El contexto político parecía ser en ese momento mucho más favorable para los reclamos de los accionistas privados. De hecho, la Comisión integrada por asesores de Antonio Erman González y de Saúl Bouer había acogido en su dictamen buena parte de los argumentos que los accionistas minoritarios esgrimían desde hacía tiempo; incluso, proponía que dada la conflictiva situación del fisco, la suma se acordase en títulos públicos. Sin embargo, el subsecretario de Asuntos Legales, Pérez Cortés, se opuso a las consideraciones de la Comisión: “Pareciera que sus integrantes, señaló, han tenido por ciertos los hipotéticos derechos invocados por los peticionantes y, sin analizar otra alternativa visualizan como único curso de acción la efectiva adquisición de acciones...omitiendo aportar los fundamentos económicos y jurídicos que avalasen tal posición”. El funcionario consideraba mejor no apresurarse a pagar un acuerdo administrativo, dado que probablemente la vía judicial no era favorable para los accionistas<sup>414</sup>.

---

<sup>410</sup> En esta asamblea votaron negativamente a las resoluciones de la mayoría los accionistas Pardo, Barone, Oliva y Atchabahian. SIAM SA, LAA, 1, Acta del 9 de mayo de 1988.

<sup>411</sup> A fines de ese año ya no quedaba casi nada por vender. El edificio que ocupaba la administración de SIAM, y que en rigor pertenecía a Torcuato Di Tella, se vendió en agosto de 1987 a la cadena de camiserías Chemea. Sólo quedaba como propiedad de SIAM un inmueble en Tucumán, que pasó al Estado luego de la liquidación definitiva de la Sociedad. Programa de Reforma de Empresas Públicas. Préstamo BM 3.292-AR, Proyecto de Monitoreo de Empresas Residuales y Públicas, *Segundo reporte mensual de avance*, abril de 1995.

<sup>412</sup> *Memoria y Balance*, correspondiente al 62 Ejercicio, cerrado en diciembre de 1989. Para ese entonces la Bolsa de Comercio canceló definitivamente la autorización para cotizar acciones de la Sociedad, que se hallaba suspendida desde 1984. La Bolsa, suplemento del Boletín de la BCBA, nro. 8.718, 6 de diciembre de 1989.

<sup>413</sup> Decreto 1.474 de diciembre de 1989.

<sup>414</sup> Los accionistas privados proponían que se considerase la valuación de los papeles que había consagrado el Decreto 1944/79. Pero la Secretaría Legal y Técnica objetó esa propuesta señalando que “a ese precio no hubo ningún oferente en los dos llamados de la licitación que lo tuvo como base”. Raúl Granillo Ocampo aconsejó a

Los accionistas minoritarios no votaron negativamente en la Asamblea del 27 de diciembre de 1989, sino que se abstuvieron e incluso, uno se sumó a la decisión mayoritaria, lo que parecía evidenciar un cambio de estrategia en busca de menor fricción con las autoridades nacionales<sup>415</sup>. Finalmente, un arreglo extrajudicial permitió que sólo el reducido número de accionistas minoritarios que insistían en concurrir a las asambleas fueran compensados<sup>416</sup>.

El 30 de mayo de 1994 se realizó la última asamblea de la empresa con la sola presencia de dos accionistas: el representante del Ministerio de Economía (Secretaría de Hacienda, DNRP, CNAS, BND y DGI) y José Padorno, quien, además de poseer diez acciones, desempeñaba actuaciones administrativas y contables en la empresa desde hacía muchos años. En esa reunión fue aprobado el cese del proceso liquidatorio, la transferencia al Estado Nacional de los activos y pasivos remanentes, la continuación de los juicios en los que participaba la sociedad y la cancelación de la inscripción en el registro público<sup>417</sup>. Por lo tanto el Balance cerrado el 31 de diciembre del año anterior fue el balance final de la Sociedad. A partir de esa fecha el Ministerio de Economía, a través de la Subsecretaría de Normalización Patrimonial, asumió la representación legal de la empresa, cuyos registros y archivos de documentación quedaron, luego, a cargo de la Coordinación de Entes Residuales<sup>418</sup>.

### ***La evolución de los activos productivos de SIAM***

La venta de las plantas acabó con el control estatal y dejó en manos del sector privado cada una de las instalaciones existentes, entre las cuales se destacaban las tres grandes Electrodoméstica, Electromecánica y SIAT, dado que el resto de lo licitado estaba formado por actividades menores o distintas al área fabril. Por eso, la evolución de esos activos termina de bosquejar la evolución de aquella empresa, a partir de entonces subsumida en nuevas sociedades anónimas.

Electrodoméstica fue controlada por Aurora, perteneciente a un grupo nacional que se dedicaba a fabricar heladeras y otros bienes para el hogar y que encaró inicialmente una fuerte reactivación productiva de la planta. La respuesta fue muy rápida y en poco tiempo la fábrica pasó, por ejemplo, de producir 9 motobombas por año para extracción de petróleo a 72 (en la sección que había sido Equipos Industriales de SIAM); en la línea de heladeras, el salto fue de 700 a 5.000 unidades anuales. A comienzos de los noventa la empresa tenía proyectos de inversión por 7,5 M U\$S para producir 10.000 heladeras anuales marca Siam y presentó una línea de ciclomotores marca Siambretta que retomaba la clásica tradición de la empresa de ampliar la gama de productos que ofrecía con el retorno a una de sus actividades de gran rentabilidad<sup>419</sup>.

En 1993 ganó una licitación para proveer a YPF de motores eléctricos y tableros para autotransformadores y llegó también a exportar por 5 M U\$S a países latinoamericanos. Pero,

---

Saúl Bouer que la comisión requiriese el asesoramiento de la SIGEP para que “produzca un pormenorizado informe sobre el valor real de las acciones a la fecha, con vistas a llegar a un acuerdo”. Citado en Julio Nudler, “Millones por las acciones de un fantasma”, *Somos*, 21 de marzo de 1990.

<sup>415</sup> SIAM SA, LAA, 1, Acta del 27 de diciembre de 1989. La señora Armanda Deza de Lopipi, tenedora de dos mil votos fue el accionista minoritario que se sumó a la decisión del Ministerio de Economía.

<sup>416</sup> Quien recibió una suma mayor, probablemente superior a 10 M U\$S, fue Guillermo Pardo, titular de las acciones que habían pertenecido a Westinghouse y quién había iniciado las actuaciones judiciales, respaldado en las asambleas por Esteban Arias, Fernando Barone, Ramón Lodeiro y Clutterbuck (hijo). “Entrevista a Fernando Barone, ex-accionista minoritario de SIAM”, 28 de enero de 2004.

<sup>417</sup> Subsistían más de trescientas cincuenta causas judiciales, en su mayoría de naturaleza laboral; Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Subsecretaría de Normalización Patrimonial, Entes en Liquidación, *Informe Trimestral*, 6, abril-junio de 1994, Mimeo.

<sup>418</sup> SIAM SA, LAA, 1, Acta del 30 de mayo de 1994.

<sup>419</sup> “Aurora apuesta al regreso de SIAM”, *Mercado*, octubre de 1991, p. 89-90

la primera caída del mercado interno en 1995, sumado al freno de las exportaciones a Brasil (debido al atraso del tipo de cambio) llevaron a una nueva crisis de la empresa (que había alcanzado a tener cuatro plantas en Buenos Aires y cuatro en Tierra del Fuego y se había asociado con la Alemana Grundig AG). En breve plazo las plantas se paralizaron y se sucedieron numerosos conflictos con los obreros; a fines de 1995 la empresa entró en convocatoria de acreedores y en mayo de 1996 fueron despedidas 1.500 personas. Al año siguiente se llegó a un acuerdo con los trabajadores de la planta de Avellaneda y se creó una cooperativa para salvar la fuente de trabajo de cuatrocientos cincuenta empleados (las fábricas de Ushuaia reabrieron con un convenio similar), luego de diversos avatares, esa nueva empresa, Cooperativa Industrial Argentina Metalúrgica (CIAM) logró fabricar en 2002, bajo marca SIAM, en medio de la crisis de la convertibilidad y la devaluación, mil cocinas y trescientas heladeras por mes, ocupando 70 trabajadores. El viejo predio de Avellaneda está alquilado por la cooperativa a un pool de veinte pequeñas y medianas empresas que utilizan los servicios comunes y cuyo aporte permite financiar la producción<sup>420</sup>.

La historia de Electromecánica es aún más negativa. SADE encaró en los años ochenta un proceso de diversificación importante llegando a controlar una treintena de compañías a mediados de esa década. Fue en ese contexto que compró Electromecánica. La empresa se encontró muy pronto con el cambio de política económica de 1989 que privilegió la privatización de las empresas públicas (sus mayores clientes) mientras suprimía la norma del "compre nacional". No resulta casual, entonces que la firma se encontrara con grandes dificultades para obtener clientes, proceso que probablemente se agravaba por el carácter del holding controlante, poco interesado por las actividades industriales. En los primeros años de la década del noventa, la planta de San Justo fue cerrada y transformada en un simple depósito una vez sacadas las máquinas. Una planta fabril de gran capacidad y avanzada tecnología desapareció así de la actividad nacional<sup>421</sup>.

En cambio, SIAT siguió un derrotero positivo y continúa hoy como un activo fabril moderno y eficiente. SIAT que había producido 17.000 toneladas de caño en 1985 pasó a producir 178.000 toneladas (950.000 metros de caño) en 1988 para abastecer a la construcción del gasoducto Loma de la Lata-Buenos Aires. Del déficit crónico de la planta pasó entonces a un superávit de 8 M US\$. En los años noventa Techint participó con SADE y dos empresas chilenas en la construcción de un oleoducto a Chile. SIAT proveyó la mayor parte de los caños para ese emprendimiento. En este caso, al contrario de lo que ocurrió con las otras dos plantas de SIAM, la privatización permitió recuperar una industria importante; en palabras de Roberto Rocca: "SIAT es el símbolo de reconstrucción productiva en medio de un verdadero cementerio de plantas industriales"<sup>422</sup>.

Actualmente, la planta de SIAT sigue operando dentro del grupo Techint y es una de los principales proveedores de tubería de acero para gasoductos y oleoductos del mercado regional. Su capacidad de producción ha crecido hasta 350.000 toneladas anuales de tubos soldados entre 6" y 80" de diámetro y cuenta con licencia del American Petroleum Institute (API), además de ser miembro de AWWA (American Water Works Association) y desde 1994 su sistema de calidad está certificado por la norma ISO 9002. Como resultado de cambios recientes, SIAT forma parte del grupo Tenaris, una red global de compañías productoras de tubos sin costura en Argentina, Canadá, Italia, Japón, Méjico y Venezuela, y de tubos soldados en Argentina y Brasil que pertenece al Grupo Techint.

---

<sup>420</sup> "La utopía de Siam", *Noticias*, 28 de mayo de 2.002. La cooperativa "Renacer" formada por los obreros de las plantas de Tierra del Fuego cerró en 2000 con la profundización de la crisis del mercado de bienes de consumo.

<sup>421</sup> Por su parte, a fines de los años noventa Pérez Companc iniciaba un proceso de retiro de diversos negocios y vendió SADE a la sueca Skauska SA. porque se había desinteresado también de las actividades de construcción.

<sup>422</sup> "Volver a vivir", *Mercado*, 28 de abril de 1988.

## *Conclusiones de la segunda parte*

Los militares y civiles que tomaron el poder en marzo de 1976 encontraron numerosas empresas bajo control del Estado y la idea que predominó en esas circunstancias fue proceder a su privatización. Este proceso, que se inició tempranamente, siguió luego un sendero sinuoso y muchas empresas no pudieron ser enajenadas durante los casi siete años que duró esa experiencia militar. Las causas de los fracasos en el cumplimiento de los objetivos propuestos son variadas y deben analizarse para cada situación en particular.

En el caso de SIAM Di Tella los factores que incidieron para que la “privatización” se llevara a cabo con una lentitud pasmosa fueron, como se señaló, muy diversos y pesaron de diferente manera en distintas circunstancias históricas. De todos modos pueden resumirse y ordenarse los principales. En primer lugar SIAM no era estrictamente una empresa sino un grupo heterogéneo de empresas (o lo que quedaba de ellas) que incluía básicamente tres plantas operativas de naturaleza peculiar, dos plantas no operativas (Villa Diamante y Metalúrgica Bahía Blanca), diversas patentes, licencias y marcas, maquinarias e instalaciones fuera de uso, inmuebles, un sanatorio, una escuela técnica y algunas compañías financieras y comerciales. La venta total de este “paquete”, tal como se programó en un primer momento y se intentaba con otras empresas, era harto dificultosa, problema que se reveló con el fracaso de las primeras licitaciones. Tampoco la situación del mercado nacional, dada la política económica implementada durante los primeros años de la dictadura militar, alentaba su venta. La situación económica posterior, incluyendo los años de gobierno democrático, no fue mejor pues estuvo signada por la crisis de la deuda que afectaba notoriamente la capacidad de inversión del Estado, además del propio mantenimiento de la firma, en rubros que eran claves para la actividad productiva de SIAM. Finalmente, la empresa no parecía ser atractiva en el mercado internacional dada, entre las mencionadas y otras razones, la fuerte inestabilidad institucional presente en la Argentina durante todo el período.

Por otro lado, es evidente que la puja entre distintos grupos (militares, tecnócratas y sindicales, en particular) influyeron de manera significativa aunque ninguno de ellos pudo volcar el fiel de la balanza a su favor; ellos lograron trabar el proceso de modo constante, evitando que el objetivo privatizador (o, peor aún, la liquidación) se llevara a cabo en los tiempos previstos. La actitud de la propia conducción de la Empresa revela con claridad esta perspectiva y se reforzaba y entrelazaba de manera compleja con aquellas sostenidas en diferentes reductos del Estado, con capacidad de decisión. La definida “batalla” que se suscitó entre estos numerosos actores terminó con la victoria pírrica del grupo que pretendía la privatización, la que se concretó en pleno gobierno democrático luego de una década de iniciado ese proceso.

Los avatares del procedimiento privatizador, como se destacó, dependieron de los juegos de presión y resistencia burocrática y política específicos que se pusieron en marcha a partir de la dictadura y que fueron heredados por el gobierno democrático, que debió asumir a su vez nuevas presiones de tipo social y político. Dadas las características particulares que tomó el proceso, la privatización de SIAM terminó por suponer una constante acción en contra de la empresa, de manera tal que como consecuencia de su debilidad o inviabilidad económica la privatización resultara alentada.

Esta “guerra no declarada” contra la empresa se manifestó básicamente en dos ámbitos: en el jurídico y en el económico-productivo, aunque ambas dimensiones eran parte de un único proceso. En efecto, ellas se encontraban profundamente entrelazadas, de forma tal que cualquier avance o modificación en uno de ellos, producía (o generalmente daba lugar) a un

nuevo embate contra la empresa. Debido en parte a estas acciones y en parte a las circunstancias heredadas, la empresa fue incapaz de generar en un tiempo prolongado una rentabilidad bruta sobre ventas que soportara los gastos de superestructura y menos aún cubriera parcialmente las obligaciones acumuladas, a pesar de los constantes esfuerzos de los interventores. El análisis de los pasivos muestra el peso cada vez más importante que adquirieron las obligaciones con el Estado Nacional y el sistema de seguridad social; esos pasivos provocaban un alto quebranto económico en los resultados de la empresa y el consiguiente deterioro de su situación patrimonial que no podía revertirse aún cuando operativamente la firma fuera rentable, cosa que ocurrió sólo en unos pocos años del período.

Esas deudas habían originado en su momento la decisión de que el Estado participara en la empresa y finalmente la controlara. Como se analizó, funcionarios del sector público justificaron la participación estatal en la necesidad de mantener la integridad del conjunto productivo con la intención de proceder a su saneamiento patrimonial, lograr la rehabilitación y posibilitar un nuevo traspaso al sector privado de la economía. No obstante, esta participación no implicó la mejora definitiva del patrimonio, sino que se limitó a aportes generadores de nuevos pasivos, refinanciación de deudas y la no ejecución de obligaciones vencidas, es decir, a mantener una estructura financiera de creciente fragilidad, aún cuando evitaba la quiebra de la Empresa. Probablemente una decisión que apostara fuertemente a resolver el peso de esa carga financiera (como una capitalización global de los pasivos estatales) hubiera facilitado la autogeneración de recursos y utilidades y a la vez incrementado el valor patrimonial de SIAM, pero está claro que los costos de una operación de esta envergadura debían sustentarse en un consenso importante acerca del rol que el Estado pretendía asumir en la economía y la sociedad argentina; consenso que estaba precisamente en cuestionamiento y redefinición por ese entonces. Precisamente, la premisa que guiaba la privatización era que el Estado, como administrador deficiente por naturaleza, debía delegar la gestión empresarial a manos privadas, únicas capaces de impulsar el desarrollo económico.

La vacilación constante del *Estado promotor* “intervencionista” en el período anterior no había permitido impulsar o al menos “salvar” en forma definitiva a la empresa; análogamente, la decisión firme del *Estado neoclásico* “privatizador” que comenzó a cobrar forma a partir del golpe militar de 1976, no pudo concretar sus objetivos debido a las resistencias de los distintos sectores. Esos objetivos privatizadores se lograrían después de un proceso de marchas y contramarchas notablemente extendido en el tiempo, durante un gobierno democrático que se oponía a avanzar hacia las luego llamadas “reformas estructurales” pero que indudablemente (aún si lo hubiera deseado) no tenía capacidad para impulsar el desarrollo del otrora imponente complejo productivo bajo control estatal que había heredado.

La privatización de SIAM se realizó dividiendo a la empresa en sus distintas plantas o unidades operativas. El hecho facilitaba la venta en tanto eliminaba la diversidad del complejo productivo total y obedecía a las múltiples presiones que habían dejado sentir los posibles compradores, sólo interesados básicamente en las plantas de SIAT y Electromecánica libres de pasivos. Empresas líderes en sus respectivas áreas tomaron estas unidades fabriles a un costo reducido eliminando posibles competidores y con excepción de la ex-SIAT desaparecieron como ámbitos productivos en los años noventa. Desde la perspectiva del desarrollo económico, el saldo no puede ser más desalentador.

Por su parte, el Estado no obtuvo beneficio alguno de su gestión y pagó los costos económicos y de desprestigio que le generó la dilatada privatización, consecuencia sólo en parte de la propia dinámica de la trama burocrática. Es probable que la venta final pueda considerarse más la eliminación de un “dolor de cabeza” que un redituable “éxito político” para el gobierno de Alfonsín que poco después vería naufragar también su proyecto económico global.

### *Tercera Parte*

#### *Un (o) caso significativo en la historia económica argentina*

La evolución de SIAM presenta un ejemplo especial del fracaso de una experiencia productiva cuyas dimensiones, carácter tecnológico y dinámica de expansión ofrecen condicionantes claves del proceso de desarrollo de una nación. Su ocaso, por eso, presenta una paradoja que no puede ignorarse por su magnitud y consecuencias. Esa firma fue un agente económico, con notable presencia en todo lo que se refiera a la historia de las empresas industriales locales, durante más de medio siglo; su actividad tuvo clara incidencia en el proceso de desarrollo industrial y tecnológico argentino en ese mismo lapso. Ambos factores son elementos decisivos que justifican que su historia no sea tratada como un caso entre muchos; se trata, más bien, de un caso testigo de la particular evolución nacional. El fracaso de SIAM, luego de una larga etapa de auge, es, en buena medida, parte de la frustración de un proceso de desarrollo nacional en el que las demandas de la producción moderna y el manejo de la tecnología quedaron desplazadas por preocupaciones de otro carácter (a veces coyunturales, pero también de orden sociológico y económico) tanto en la empresa como en el Estado. Fue así que sobrevino, luego, el casi inevitable cierre definitivo.

Es posible utilizar la historia de SIAM como un caso testigo, como se plantea más arriba? Un estudioso de la teoría del análisis de casos sugiere que puede haber tres causas racionales que justifican la utilización del estudio de un caso único. Ellas se pueden sintetizar así: cuando ese caso (a) es, efectivamente, único, (b) presenta un fenómeno crítico que puede expresar una teoría bien formulada y/o (c) es revelador de alguna circunstancia específica<sup>423</sup>.

Precisamente, esas tres causas aparecen en la historia de SIAM y justifican el estudio realizado de su auge y, sobre todo, de su fracaso. SIAM creció hasta convertirse en una enorme empresa metalmecánica, diversificada, con notable capacidad de expansión, que ocupó un lugar de privilegio entre las firmas industriales del país, y cuyas relaciones con la tecnología, la estructura local de mercado y la política estatal presenta un modelo muy cercano al esbozado en la empresa schumpeteriana. De allí que su fracaso permite extraer diversas conclusiones cuando se recapitula su historia, tomando los datos referidos a esa evolución como elementos de una teoría más general sobre el proceso de desarrollo de nuestro país.

Esta sección tiende a presentar, por eso, un análisis estilizado de la evolución de SIAM que toma en cuenta su régimen de conducción interna así como sus relaciones con el sistema social y económico local; este enfoque, tiende a extraer elementos que pueden contribuir a mejorar la comprensión del fracaso del proceso de desarrollo nacional. La historia comienza con un resumen de los mayores factores que dieron lugar a que la empresa naciera y dan cuenta de su auge inicial, que se consolidó a lo largo de años durante la etapa de la economía primaria exportadora y después, como antecedentes que ayudan a comprender mejor lo ocurrido en las décadas del sesenta y setenta.

La tarea sería demasiado ambiciosa sino hubiera ya acumulado un conjunto de datos y teorías que aseguran que ese caso no era aislado ni contradictorio con lo ocurrido en otros aspectos del curioso proceso de desarrollo argentino.

---

<sup>423</sup> Ver el libro de Yin (1994).

## *Los orígenes de SIAM*

En 1910, la Municipalidad de Buenos Aires exigió a todas las panaderías que operaban en el distrito que instalaran una máquina amasadora de pan para elaborar su producto. La medida se originó en una huelga de panaderos que conmocionó a la ciudad y pretendía resolver esos problemas laborales con la aplicación de la técnica, dado que la máquina ofrecía mayor seguridad a los trabajadores y mejores condiciones de salubridad; quizás sin pretenderlo, ella también sirvió para crear una demanda inexistente hasta ese momento. Se estimaba que los establecimientos ya establecidos aseguraban de inmediato, dado el carácter imperativo de la ordenanza, la colocación de unas 700 máquinas mezcladoras; más aún, algunos ya especulaban con la idea de que la extensión de esa exigencia a todo el país generaría una demanda de alrededor de 5.000 unidades<sup>424</sup>.

Torcuato Di Tella, un inmigrante italiano que tenía en ese momento 18 años, vio la oportunidad que ofrecía esa norma y convenció a un par de parientes de la ventaja de comenzar a fabricar esas máquinas en el país. La competencia con las importadas se vio facilitada por algunas características propias de las máquinas que la nueva empresa lanzó al mercado y que atrajeron la atención de los compradores; se trataba especialmente de una innovación en el sistema que permitía que la masa reposara unos minutos, mejorando la calidad del producto. Esa alternativa no estaba considerada en las máquinas que llegaban del exterior y esa innovación simple, en un mercado cautivo, ofreció rápidas oportunidades de beneficios y expansión comercial.

Algunos números pueden dar una idea de la magnitud del negocio encarado. La sociedad comenzó con un capital de 10.000 pesos, pero cada máquina valía 1.650 pesos y dejaba márgenes considerables de beneficios. La demanda era tan intensa que la sociedad tuvo que ampliar sus actividades de manera sostenida para atenderla en una progresión facilitada por la reinversión continua de los beneficios. En 1915, apenas cinco años después de iniciadas las operaciones, el capital se había multiplicado diez veces, hasta llegar a 100.000 pesos; en esos momentos, la marcha de las ventas estaba sometida a dos desafíos: las oportunidades de expansión brindadas por el cierre relativo de la economía que provocó la Primera Guerra Mundial, que al mismo tiempo eran afectadas por los inconvenientes para abastecer la planta con materias primas, como el hierro y el acero, debidos a ese mismo conflicto bélico en aquellas naciones tradicionalmente proveedoras.

Torcuato es reconocido por los analistas como el impulsor del negocio y de su expansión y diversificación, debido a su permanente búsqueda de nuevas soluciones fabriles y comerciales. Su impulso promotor explica que sus socios y parientes le adelantaran en préstamos su parte original en la sociedad (50% del capital inicial), dinero que devolvió luego con su parte de las ganancias. Como un detalle adicional de su personalidad, conviene recordar que Di Tella resolvió volver a Italia a pelear en la guerra del lado de su patria, mientras sus socios seguían con la actividad productiva en la Argentina; en 1919 volvió, con el grado de capitán, para asumir su rol definitivo de empresario. En los inicios de esa década de 1920, este dinámico capitán de industria compró el resto de las acciones a sus socios y se quedó como dueño exclusivo de la empresa.

Hacia 1920 la fábrica producía cerca de cien unidades anuales de amasadoras mecánicas y ya había logrado un contrato para entregar 60 máquinas a una firma italiana en Brasil, de modo que necesitaba ampliarse aún más. Di Tella solicitó entonces un crédito en el Banco Popular

---

<sup>424</sup> La mayoría de las referencias históricas que se mencionan están tomadas de los dos libros clásicos sobre SIAM: el de Cochran y Reina y el de Torcuato S. Di Tella (hijo del fundador) ya mencionados y, por eso, sólo se mencionan las fuentes cuando son tomadas de otras obras.

Argentino para expandir sus actividades que le fue concedido. Los créditos a la industria no eran fáciles ni abundantes en la economía argentina durante la década del veinte, pero la magnitud pedida era relativamente menor y este empresario había ingresado ya en ciertos círculos sociales que, al parecer, facilitaron su acceso a ese dinero. Estos recursos permitieron a Di Tella instalar una fundición para abastecer sus necesidades, que se inició en un humilde local en la calle Jean Jaurés (cerca de la Avenida Córdoba) y que muy pronto debió ampliar sus operaciones; fue así que se trasladó en 1928 a un local más grande en Barracas, donde se mantuvo en actividad hasta 1940. Un técnico contratado lo ayudó en el manejo de la fundición que requería de cierto conocimiento específico en el aspecto fabril, poco usual todavía en la Gran Aldea.

La colocación de máquinas en el mercado, a pesar de su avance, no tenía la agilidad ni la dimensión esperada porque los propietarios de las panaderías se negaban a instalarlas, apoyados por los reclamos y demandas, muchas veces violentas, de sus propios trabajadores que deseaban asegurar sus puestos. La Municipalidad actuó con energía frente a esos reclamos y en 1922 promulgó una nueva ordenanza que reafirmaba la exigencia del uso obligatorio de máquinas; la norma aclaró, además, que éstas debían ser las “aprobadas por el gobierno”. Esa frase añadida permitió que la competencia entre los fabricantes quedara limitada por decisiones oficiales respecto a cuáles eran los equipos adecuados para dicha tarea, entre las que se contaba, como es fácil imaginar, las provistas por SIAM. A partir de ese momento, la competencia quedaba limitada por las decisiones oficiales y no hay duda de que la empresa supo aprovechar esos beneficios.

En esos años iniciales, la empresa fabril estaba en los albores de uso de la técnica y todo en ella era improvisación, resuelta con más dosis de buena voluntad que de conocimiento, y movilizaba por la voluntad de un propietario enérgico que se preocupaba de la mayoría de los detalles. En los hechos, la planta era “un gran cobertizo donde reinaba el apiñamiento y la confusión”, según explicaba uno de los funcionarios que trabajó en SIAM en la década del veinte, lo que no era óbice para que la empresa buscara ampliar aún más sus actividades industriales y comerciales. Hasta ese momento, como se vio, ellas habían sido originadas y promovidas por decisiones del poder político local que tuvieron un papel estratégico y que fueron rápidamente aprovechadas por un capitán de industria dotado de imaginación técnica y destreza comercial. Las condiciones básicas de la economía agro exportadora, con su conocido énfasis en la actividad primaria y la importación preferencial de bienes fabriles desde Gran Bretaña, no habían impedido que surgiera esta nueva empresa productiva, cuya tarea no era competitiva (al menos directamente) con las actividades dominantes en aquella metrópoli. Además, lo esencial de sus apoyos no residían en el proteccionismo aduanero (presentado con abuso como “la” variable clave en diversos debates sobre el desarrollo industrial argentino) sino más bien en el proteccionismo activo y concreto de un organismo público; eran las normas oficiales las que creaban el mercado y lo otorgaban con preferencia, aunque fuera en parte, a un nuevo empresario local. Este último mostró tener, probablemente más por azar que por vocación de las autoridades, los reflejos productivos y técnicos de esos empresarios que, a falta de otra denominación mejor, hoy son llamados schumpeterianos y, por eso, estaba dispuesto a seguir adelante con sus experimentos.

### ***Un nuevo avance productivo en los veinte***

En los primeros años de la década del veinte, Di Tella estaba en busca de nuevos negocios para expandirse y comenzó a fabricar surtidores de nafta para estaciones de servicio. En esos mismos momentos, el empresario consiguió, a título personal, la concesión para instalar surtidores en la calle en la ciudad de Buenos Aires, permiso que hasta ese momento sólo había logrado la Standard Oil. Obtener este permiso le significó un importante activo comercial para

llegar a un acuerdo con Shell Mex por el cual esta firma lo designó agente local para la venta de nafta al menudeo. Esta doble relación de agente de ventas de nafta y proveedor de equipos permitió que SIAM comenzara a fabricar surtidores para instalarlos en las estaciones que abría su propietario y director. En 1924 Di Tella viajó a Londres para ampliar el acuerdo con Shell que lo designó como presidente de una empresa comercial que acababa de comprar en la Argentina; poco tiempo después, éste hábil capitán de industria transfirió sus estaciones a dicha empresa a cambio de una regalía permanente. Más tarde, YPF absorbió esas instalaciones terminando con el negocio de distribución de Di Tella pero no con el programa de fabricación de surtidores que se estaba convirtiendo en un negocio muy dinámico para SIAM.

Para ese entonces Di Tella ya había entablado una fuerte amistad con el General Mosconi, el enérgico presidente de YPF, que estaba muy interesado en ampliar las actividades petroleras en general y sostener, al mismo tiempo, la producción local de surtidores y otros equipos mecánicos necesarios para esas operaciones. Como parte de esa tendencia, ya en 1922 SIAM suministró un surtidor para una de las primeras estaciones instaladas por YPF; se trataba de un ensayo porque esta última empresa no había decidido, todavía, encarar la distribución minorista masiva de sus combustibles que permitiría ampliar esa actividad. Pocos años más tarde, hacia 1926, la posibilidad de ese negocio se multiplicó rápidamente cuando la empresa estatal se volcó a constituir una red de agentes o concesionarios que distribuyeran sus productos como parte del objetivo de ganar el mercado local. Ese mismo año se firmó un acuerdo para que SIAM entregara hasta 200 surtidores de nafta por mes, una cantidad enorme para una empresa fabril como esa, que indicaba tanto las ambiciones de su propietario como las expectativas positivas al respecto de YPF. En todo caso, la magnitud del contrato prometía una actividad mucho mayor, y más segura, que la ya por entonces “madura” fabricación y venta de las máquinas amasadoras que ya parecía haber encontrado su techo. La producción y la entrega de esos nuevos equipos permitió que las ventas pasaran de algo menos de medio millón de pesos en 1924 a 3 millones en 1926 y a cerca de 5 millones en 1927. Ese salto de casi diez veces en la facturación en apenas tres años logró que la pequeña empresa fabril de comienzos de la década de 1910 terminara de convertirse, luego de evolucionar durante un período total de tres lustros, en un establecimiento fabril de dimensiones apreciables en el ramo metal mecánico.

La tecnología de fabricación de surtidores fue obtenida por Di Tella mediante convenios con diversas empresas extranjeras, aunque también se dedicó a generar desarrollos propios a partir de esos prototipos. Ese temprano intento de independencia técnica de la firma marca una pauta que se repitió a lo largo de su historia y que debe destacarse porque se trata de una estrategia que tiende a caracterizar a las firmas dinámicas en el planeta. Sin embargo, esas decisiones podían tener costos inmediatos aunque ofrecieran réditos en el largo; esos costos surgieron rápidamente en este caso particular puesto que esa decisión generó un conflicto con empresas de Estados Unidos especializadas en la provisión de surtidores. Como resultado de las presiones de ese sector, el Departamento de Comercio de ese país dio a conocer un Informe en diciembre de 1929 en el que afirmaba que era “indeseable” vincularse con SIAM debido a que había “copiado surtidores de nafta” que patentó a su nombre; para que no quedaran dudas de su posición, ese organismo concluía que se trataba de una firma “sin moral”.

Es posible asumir que ese conflicto estuviera relacionado, asimismo, con la situación e intereses de la Standard Oil, que estaba siendo amenazada por el avance de YPF en el mercado local, luego de un largo período de control casi absoluto en los años previos. La Standard compraba sus equipos en Estados Unidos y el propio Di Tella consideraba que el

40% de estaciones de servicio que controlaba esa empresa no podrían ser atendidas con sus equipos<sup>425</sup>.

El episodio sirve para señalar las dificultades técnicas que surgían para entrar en esos nuevos negocios, dada la firme actitud oficial de Estados Unidos de proteger a sus empresas, y la necesidad consecuente de disponer de alguna defensa local para sostenerse en el mercado. Por suerte para SIAM, el Informe del Departamento de Comercio se distribuyó cuando el inicio de la crisis comenzaba a erosionar las bases del sistema productivo, y el comercio, mundial, creando una situación que hacía difícil implementar las represalias imaginadas. No debe dejarse de lado, tampoco, el hecho de que el conflicto ocurría con Estados Unidos y no con la metrópoli británica, cuyo poder de negociación se veía multiplicado por una madeja de relaciones económicas con el país.

El negocio de vender surtidores se sustentaba en el auge de las estaciones de servicio que estaba alimentado, a su vez, por el rápido aumento del parque automotor en la Argentina. Este proceso estaba provocando que el consumo local de derivados de petróleo fuera mayor en esos momentos que en Francia, por ejemplo, lo que explica el interés de las empresas del ramo<sup>426</sup>. Esa ventaja, producto de la enorme riqueza local generada por la fertilidad de la pampa, que se extendía a los ámbitos más diversos, no se mantuvo muchos años más pero generaba un mercado muy dinámico en ese momento.

Las ventas de surtidores tenían mínima competencia en el mercado local porque su compra era decidida por las grandes empresas que distribuían el combustible, de modo que cada una de ellas creaba un nicho de oportunidades. La mayor era la Standard Oil, que tenía proveedores propios, y las siguientes, y disponibles para SIAM, eran Shell (primera cronológicamente) e YPF (después); con ambos se firmaron acuerdos específicos que cerraban el camino a otros oferentes potenciales en las estaciones de servicios pertenecientes a dichas redes, como lo hacía, por su lado, la empresa norteamericana. El rol de Mosconi, como dirigente de una empresa estatal, fue especialmente apreciable en este desarrollo del mercado que, como se señaló, provocó un nuevo salto cualitativo en la actividad de SIAM. Una vez más, era la mano visible del Estado, acompañado durante un cierto lapso por una empresa de carácter oligopólico (como Shell) la que orientaba la marcha de esta nueva firma fabril en el país.

La preocupación de Mosconi por sostener el avance de SIAM no terminó allí. Aunque resulte anecdótico, el general también impulsó la instalación de una “panadería mecánica” en Comodoro Rivadavia, decidida por él en un viaje a esa ciudad como presidente de YPF, para contrarrestar las maniobras especulativas con el precio del pan que, según se afirmaba, afectaba a los trabajadores petroleros allí instalados<sup>427</sup>. La relación entre la mecanización de una panadería y las presuntas maniobras en ese mercado es difícil de explicar pero, por eso mismo, permite señalar que la mano visible de algunas reparticiones públicas cuidaba hasta los mínimos detalles en la relación con SIAM.

---

<sup>425</sup> No se dispone de mayores precisiones al respecto, pero hay relaciones que surgen como muy probables en este conflicto. Sin duda, esos proveedores de Estados Unidos atendían las demandas de la filial argentina de la Standard Oil, que era entonces el mayor vendedor de combustibles en el mercado local, debido a la lógica de extender las vinculaciones en su patria de origen a las operaciones en el exterior, de modo que su mercado era cautivo; en ese caso, los proveedores de equipos deberían estar preocupados por el crecimiento potencial de un competidor local y su interés convergía con el de la Standard Oil.

<sup>426</sup> Ver algunos detalles al respecto en Jorge Schvarzer (1996), pag. 136.

<sup>427</sup> La construcción de la panadería, cuyas máquinas, sin duda, fueron provistas por SIAM, figura en *Obras del General Enrique Moscon* (1958), pag 84.

En la década del veinte Di Tella ya era rico y comenzaba a codearse con la aristocracia local. Un par de décadas más tarde, en 1942, compró una estancia de 3.000 hectáreas, en Navarro, que serviría como símbolo de status y como lugar de vacaciones familiares y centro de reuniones y nuevos negocios. Pero este empresario fabril, a diferencia de otros en el país, no se conformaba con su situación ni pretendía ser un terrateniente pasivo, como la mayoría de los miembros exitosos de esa clase. Ya lo impulsaba el deseo de ser el “Henry Ford argentino” y no cejaba en la búsqueda de la mejor manera de convertir en realidad esa aspiración.

### ***El primer “salto mortal” de SIAM***

La gran mayoría de las pequeñas empresas permanece como tales a lo largo del tiempo. Esa tendencia se debe a veces a las limitaciones de los mercados en los que operan pero, sobre todo, a la ausencia de expectativas en ese sentido de sus propietarios, preocupados por los riesgos derivados de crecer, que no siempre pueden ser asumidos por ellos. Las que crecen son las menos, de modo que hay un proceso de selección cuya tendencia separa a las dinámicas de las que permanecen como pequeñas. Por otro lado, esa evolución hacia una dimensión mayor no sigue un proceso lineal. Ella se inicia, en general, a partir de pequeños saltos, en medio de procesos exploratorios del mercado hasta que, por diversas razones, surge como necesario un salto mayor que consolide el cambio de talla de la firma. En una versión estilizada podría decirse que la empresa típica en esa evolución funciona primero en un local más o menos pequeño, luego se muda a otro mayor y, más tarde, alquila nuevos locales adicionales para atender diversas necesidades operativas; a lo largo de ese proceso más o menos simple el conjunto de las actividades productivas y comerciales de la firma adquiere un aspecto caótico debido a la dispersión de los espacios fabriles y de servicio que utiliza y las dificultades para organizarlos de una manera más o menos coherente. En ese momento, la empresa debe decidir si se queda en la dimensión alcanzada o da un salto, construyendo una nueva planta más grande y única, adecuada a los dictados de la técnica en su rama, que le permita ganar economías de escala y avanzar hacia nuevos horizontes productivos. Ese salto, que marca un punto decisivo en la historia de la mayoría de las grandes empresas en el mundo, no es ni fue fácil en la historia local. En primer lugar, porque un proyecto de ese tipo requiere una financiación abundante y adecuada, cuya oferta mostró ser una de las graves falencias de la economía argentina durante, al menos, toda la primera mitad del siglo XX. En segundo lugar, porque esa decisión exige cierta certidumbre sobre el futuro del mercado que atiende (o planea atender) la firma para no convertirse en una apuesta con un riesgo demasiado elevado. Cuando esas condiciones se cumplen, se genera ese salto que modifica las dimensiones de la empresa industrial y, en general, su capacidad técnica y su estructura interna de mandos<sup>428</sup>.

La experiencia de SIAM sigue casi linealmente la trayectoria mencionada y la empresa no era ajena a las demandas y dificultades provocadas por ese salto. La ventaja de Di Tella consistía en que contaba con sus contactos sociales y, más importante aún, con el mercado seguro que le ofrecía su relación con YPF en aquel período. Más aún, comenzaba a avizorar un mercado mucho más amplio y seguro aún que le podía ofrecer la incipiente regulación estatal en dicho rubro. En efecto, durante la segunda mitad de la década de 1920, la Oficina de Pesos y Medidas del Ministerio de Agricultura fue objeto de presiones para que aprobara solamente una clase de surtidores, similar a los de origen francés, que eran técnicamente diferentes a los

---

<sup>428</sup> Aunque escape a este análisis, esa historia explica que buena parte de las grandes empresas locales hayan nacido como grandes y permanecieran en esa situación. En consecuencia, la renovación del tejido productivo no ocurre básicamente a partir del crecimiento de firmas medianas o pequeñas sino a través de la entrada de nuevas firmas grandes, que ocupan generalmente posiciones monopólicas y son dependientes de capitales formados en otras áreas de la economía o en el exterior.

fabricados en Estados Unidos; una norma de ese carácter limitaría, naturalmente, el mercado local a favor de los proveedores de origen galo. Pero enérgicas protestas de Di Tella, advertido de la maniobra, lograron, finalmente, que se aprobara a sus propios equipos; en efecto, la nueva norma autorizaba de manera expresa surtidores similares a los fabricados por SIAM. La nueva reglamentación, lanzada el 9 de octubre de 1928 exigía, por otra parte, el reemplazo de todos los surtidores existentes, para garantizar la transparencia del servicio (debido a sospechas sobre la calidad de los medidores de los existentes). La excepción eran los surtidores que ya habían sido provistos por SIAM, de modo que, de nuevo, una norma oficial creaba una demanda potencial y prácticamente cautiva de cerca de 10.000 equipos antiguos que debían ser reemplazados.

Esa demanda previsible y de gran magnitud relativa explica que, en el otoño de 1928, Di Tella comenzara los preparativos para consolidar sus actividades en una nueva gran planta. Entre otras, esa tarea exigía constituir una sociedad anónima que permitiera oportunamente captar en el mercado una parte de los capitales necesarios. La ex SIAM (cuyo nombre surgía de las iniciales de la Sociedad Industrial de Amasadoras Mecánicas) se transformó en SIAM Di Tella S.A. La sigla era la misma pero ahora significaba Sociedad Industrial Americana de Maquinarias en un signo de las aspiraciones crecientes de su fundador, que agregó su apellido al nombre de la empresa. Como parte de esas operaciones, Di Tella entregó a la nueva sociedad sus marcas y patentes (que estaban registradas a su nombre) a cambio de una regalía anual que le aseguraba un flujo futuro de ingresos personales, más allá de cómo fuera la evolución futura de la empresa. Ese reaseguro no implica que hubiera perdido el control de la firma que seguía claramente en sus manos.

Para concretar el proyecto de expansión, el empresario compró diez hectáreas frente al Riachuelo, en Avellaneda, propiedad que se fue valorizando con el paso del tiempo y sirvió como garantía para diversos créditos bancarios que, de otro modo, hubieran resultado difíciles de obtener<sup>429</sup>. Aún así, conseguir el dinero necesario demandó una tarea ardua y complicada. Como la oferta local de capitales era muy limitada, Di Tella imaginó la emisión de debentures en Londres, pero las condiciones de aquel mercado en los albores de la crisis mundial, no permitieron llevar a cabo ese proyecto que señala, de paso, las aspiraciones de aquel. De todos modos, el Banco de la Nación y un par de bancos privados contribuyeron con sumas apreciables a cambio de garantías hipotecarias sobre los nuevos terrenos fabriles, que ofrecían la ventaja adicional de que en ellos se asentaban las instalaciones y máquinas de la empresa.

Las ambiciones de Di Tella no se resumían a la nueva planta y en esos años la empresa instaló fábricas y filiales en Brasil, Uruguay y Chile. La expansión de la empresa comenzaba a atravesar las fronteras del país aunque todavía no se hablaba en el mundo de las “multinacionales” como un fenómeno a seguir. Algunas de esas filiales lograron crecer de manera significativa en los años siguientes, penetrando en sus mercados locales mientras mantenían estrecha relación con la matriz.

El timing del proyecto de expansión coincidió con la llegada de la crisis mundial a la Argentina y la inauguración de la planta se llevó a cabo a fines de 1930, apenas unos meses después del golpe de estado del general Uriburu. La crisis global era sólo uno de los problemas que entonces debió enfrentar Di Tella. Mucho más grave, para él, fue que el gobierno militar despidió al general Mosconi de su cargo en YPF, de modo que se cerraba el acceso de SIAM a un mercado cautivo. Una de las paradojas del poder en la Argentina consistía en que un gobierno militar desconfiaba precisamente, de uno de sus militares de alto

---

<sup>429</sup> La legislación argentina permitía el crédito hipotecario, funcional para los propietarios terratenientes, pero no tenía normas más flexibles para el crédito a la industria que debió esperar hasta la década de 1940 para que ellas comenzaran a escribirse. Véase Rougier (2004).

rango que, desde su cargo, quería apoyar el desarrollo de la Nación y sus empresas. El pensamiento estratégico de Mosconi resultaba ajeno a las preocupaciones del alto mando, entrelazado con la elite tradicional y poco afecto a los cambios en la estructura económica del país.

No parece casual que el diario *La Prensa* criticara simultáneamente a SIAM y a YPF en un artículo titulado sin ambages: “Un serio monopolio ha sido atacado en la instalación de surtidores de nafta”. La nota afirmaba que solamente “una selecta firma podía participar” en las licitaciones de YPF y que ella exigía el precio que deseara porque las licitaciones eran “una burla”<sup>430</sup>. Di Tella protestó por ese ataque que se combinaba con la expulsión de Mosconi y el efecto de la crisis para reducir sus negocios en el mismo momento en que culminaba la expansión de su planta y necesitaba ponerla en marcha utilizando esa enorme capacidad instalada potencial. En el período que se abría, la caída en la importación de automóviles redujo el ritmo de aumento del número de estaciones de servicio; de allí que las ventas de surtidores se redujeron casi a la mitad en los críticos años de 1930 y 1931. El salto encarado por la empresa amenazaba con convertirse en mortal por circunstancias tan inesperadas como ajenas a la decisión empresaria.

### ***La reconstrucción de los treinta***

La caída en la venta de surtidores, sumado al ya escaso mercado disponible para colocar las amasadoras mecánicas, planteaba un serio problema a la empresa; ésta, además de atender sus requerimientos operativos, debía encarar las demandas de pago de los créditos obtenidos durante su expansión. En particular, el Banco Alemán rehusó renovar sus préstamos en 1931, decisión que colocó a SIAM al borde de la bancarrota. Para bajar los costos, Di Tella cerró varias filiales comerciales en el interior del país y redujo los sueldos y salarios de su personal en proporciones de entre 25% y 30%; más aún, se vio obligado a vender una fracción del lote de tierra que había comprado en Avellaneda y que estaba reservada como capital fijo y con destino a posibles expansiones futuras.

Luego de largas gestiones, el Banco Alemán, finalmente, accedió a renovar los créditos gracias a la decisión de uno de sus directivos, Jorge Schmidt. A modo de recompensa, Di Tella lo designó, poco después, como Director de SIAM, cargo que mantuvo hasta entrada la guerra; en ese momento, el origen alemán de ese director creaba una situación potencialmente conflictiva que se verificó cuando los diplomáticos de Estados Unidos pidieron que se lo sacara del cargo. Schmidt renunció pero mantuvo su amistad con Di Tella.

Las demandas financieras eran difíciles de atender sin ingresos provenientes de un aumento de las ventas que, para peor, habían caído un 30% en el primer año de la crisis (ejercicio cerrado en julio de 1931). La empresa necesitaba encontrar nuevos productos para resolver su situación y esa fue una de las preocupaciones constantes del propietario de SIAM. Ya anteriormente, como parte de los proyectos de 1928, Di Tella había incorporado una nueva línea: un equipo de ablandamiento de agua, fabricado con licencia de Permutit, una firma de Estados Unidos; esta última, al parecer, había hecho oídos sordos a las advertencias de la Secretaría de Comercio de su país que, de todos modos, estaban más referidas al negocio de los surtidores que a todas las líneas fabriles. El acuerdo incluía la patente para la fabricación local de la mayor parte del equipo, que se completaba con la importación de ciertas piezas claves desde Estados Unidos. En poco tiempo, SIAM verificó que la venta de esos equipos resultaba exigua frente a las dimensiones de la facturación requerida por la empresa en sus nuevas condiciones; dicho rubro no alcanzaba a resolver ninguno de sus problemas.

---

<sup>430</sup> Esta nota de *La Prensa*, del 27 de setiembre de 1930, apenas tres semanas después del golpe de estado, está citada en el libro de Cochran y Reina (1965), pag. 98.

Los mayores clientes potenciales de esos ablandadores estaban en el sistema ferroviario que necesitaban fuentes de agua en todo el país para cargarla en las locomotoras a vapor. Pero las mayores empresas que operaban esos servicios eran de capital británico y estaban favorecidas por una legislación especial que ignoraba las posibilidades del “compre argentino”; las normas locales tendían a beneficiar a los directores de los ferrocarriles ubicados en Londres y a sus asociados, los proveedores de ultramar. Dadas esas condiciones, las empresas ferroviarias ni siquiera aceptaron ver las cotizaciones de SIAM, alegando que no les interesaba tratar con un proveedor local. Su actitud era esperable: la ley convenio de 1907 les permitía importar todo los bienes que necesitaran para sus operaciones sin pagar aranceles y sin siquiera la obligación mínima de verificar si había ofertas equivalentes o mejores de potenciales oferentes locales<sup>431</sup>. Para colmo de males, se supo más tarde que Permutit había instalado una filial en Gran Bretaña, donde fabricaba esas mismas unidades, que vendía en competencia con los equipos que deseaba colocar Di Tella, pero con mayor posibilidades de atraer el interés de las compañías ferroviarias de aquella nación. Este decidió, por eso, rescindir el contrato y buscar soluciones en otros ámbitos.

Otro de los productos ensayados a comienzos de la década del treinta fue un bombeador de agua para uso domiciliario. Con ese objetivo, SIAM compró un equipo en Estados Unidos y sus expertos lo copiaron con algunos cambios menores (sin dejar, por eso de comprar los motores necesarios en aquel país). Estas historias sugieren que la capacidad técnica de la planta comenzaba a consolidarse a partir de licencias, innovaciones propias y copias llevadas a cabo por un pequeño grupo de ingenieros y expertos que actuaban en SIAM. Esos avances no implicaban por sí solo que los productos desarrollados encontraran en esos años un mercado adecuado a las necesidades de la firma luego de su gran inversión fabril. En 1931 se fabricaron 500 equipos de bombeo y luego hubo diversos avances productivos en lo que se refiere a la dimensión y capacidad de estos; los equipos de 1933, que movían 1.000 litros por hora fueron reemplazados en 1935 por otros que desplazaban hasta un millón de litros en ese mismo lapso. Pero la magnitud de unidades que se logró colocar en el mercado no alcanzó a las expectativas puestas en esos bienes. Era necesario, y urgente, encontrar un producto que pudiera fabricarse en la planta de Avellaneda y que, al mismo tiempo, lograra un éxito comercial suficiente para ocupar su capacidad instalada.

Finalmente, en esa búsqueda casi desesperada por encontrar una salida a su disponibilidad productiva, la firma comenzó a fabricar heladeras comerciales que lograron una rápida penetración en el mercado. Si la capacidad técnica de fabricar esos equipos se mostró adecuada, la verdadera novedad era de otro orden; por primera vez, esos bienes no ofrecían un mercado cautivo para SIAM que debía venderlos a los pequeños propietarios locales. Es cierto, de todos modos que no había al principio otros fabricantes en el país y que el cierre obligado de las importaciones en esa década contribuía a proteger a la empresa de la competencia externa, pero no es menos cierto que la nueva situación requería montar un aparato de ventas cuya necesidad la empresa no había sentido en las décadas previas.

En el ejercicio anual cerrado en julio de 1936 SIAM volvió a recuperar una facturación algo superior a los cinco millones de pesos, valor que estaba levemente debajo de lo logrado en el ejercicio cerrado en julio de 1930. La crisis se estaba superando, pero con una composición

---

<sup>431</sup> La llamada Ley Mitre, por el ingeniero Emilio Mitre que la propuso, luego de negociarla con las empresas ferroviarias británicas, y que marcó un punto culminante en la historia de la indiferencia oficial en aquella época hacia cualquier posibilidad de desarrollo fabril local basado en el poder de compra de esas firmas, está resumida en Schvarzer (1996), pp. 140-142. La mera comparación con la expansión de SIAM, apoyada en las compras de YPF (muy inferior en tamaño a las empresas ferroviarias), sugiere el potencial de una iniciativa de ese tipo que no se planteó debido al interés en apoyar los negocios de los concesionarios del riel.

muy diferente de la actividad fabril de la empresa puesto que para aquella fecha las heladeras comerciales ya representaban cerca del 40% de los ingresos totales. Ese mismo año, SIAM inició la producción de heladeras domésticas, proyecto que había postergado debido a las dudas sobre la posible aceptación masiva de esos equipos en los hogares argentinos. Esta nueva línea de actividad, sin embargo, se transformaría rápidamente en la mayor de todas y en la palanca destinada a impulsar aún más el desarrollo de la firma. Apenas dos años después, en 1938, las ventas de SIAM se acercaron a los 10 millones de pesos, monto que duplicaba su récord previo; la novedad mayor consistía en que más del 70% de esos ingresos se originaba en el rubro heladeras (que todavía se destinaban en su mayor parte al comercio). La reconversión productiva estaba lograda y comenzaba a convertirse en un éxito, pero ese mismo avance exigía nuevos hábitos comerciales, tales como implantar una red de distribución, lanzar una publicidad masiva y encarar el esfuerzo de imponer una marca, estrategias que darían lugar a un nuevo salto cualitativo en los prósperos años cuarenta.

La exploración de nuevos mercados avanzaba en paralelo con el cuidado que ponía Di Tella en sostener distintos contactos políticos y sociales que pudieran contribuir a asegurar el funcionamiento de sus actividades. Uno de los sectores acariciados en ese período, de modo bastante especial, fue el de los oficiales del ejército, cuya presencia política en el país era cada vez más abierta. En los archivos de la empresa se encuentran copias, por ejemplo, de numerosos telegramas y cartas dirigidas a distintos oficiales, con afectuosas felicitaciones cuando eran ascendidos de rango. En la década del treinta, Di Tella había establecido relaciones cercanas con el general Savio y fue él (junto con Tornquist) quién lo convenció de la importancia de contar lo más pronto posible con una planta siderúrgica local frente al riesgo de que se suspendieran las importaciones de acero como consecuencia directa de la ya inminente Segunda Guerra Mundial. En su carácter de empresario de la rama metal mecánica, Di Tella era consciente de la necesidad de un proyecto como ese, que permitiría asegurar un insumo clave, aunque la idea no figuraba entre las preocupaciones de la mayoría de los industriales locales. El general Savio tomó esa propuesta y comenzó a diseñar el proyecto de lo que mucho más tarde sería SOMISA; pero en esa época sus esfuerzos chocaron, una vez más, con la incomprensión de los gobiernos militares y la instalación de la planta siderúrgica no pudo llevarse a cabo hasta un cuarto de siglo más tarde<sup>432</sup>.

Las relaciones políticas de Di Tella con partidos políticos y grupos italianos, a algunos de los cuales apoyó durante décadas, son bien conocidas. Permanecen todavía en la oscuridad, en cambio, sus probables contactos con algunos dirigentes locales durante los difíciles años de la década del treinta. No hay duda, por ejemplo, que la ubicación de la planta fabril en Avellaneda, con su enorme dimensión en términos de empleo y otros impactos en la zona, tiene que haber exigido relaciones continuadas y especiales con figuras como Barceló, intendente y clásico caudillo de Avellaneda, y Fresco, gobernador de la provincia en esa década, aunque no se conocen documentos al respecto. Esos temas serían claves para conocer mejor las tempranas relaciones tejidas entre empresarios industriales como Di Tella y los primeros dirigentes de la elite política del “populismo conservador” que dio origen a novedades en el estilo de gobierno nacional a mediados de la década del cuarenta.

La actividad político social de Di Tella lo llevó también a actuar durante esos años en la Unión Industrial que, pese a su nombre, no se caracterizaba por una política de apoyo al desarrollo fabril nacional. Por eso, dicha participación le causaba cierto “desasosiego” en la medida que constataba las actitudes de fuerte sesgo conservador de los industriales

---

<sup>432</sup> SOMISA se imaginó en 1937 pero nada se hizo hasta que una ley de 1947 (ya pasada la Segunda Guerra Mundial) decidió su creación. Pero la escasez de fondos presupuestarios asignados y las dificultades con las divisas postergaron el proyecto otra década, hasta que, a mediados de los cincuenta comenzaron a instalarse los primeros equipos en la planta. El alto horno se inauguró recién en 1961.

tradicionales que manejaban la entidad. Él solía decir que muchos dirigentes de la UIA tenían métodos que “se asemejaban a los de los pequeños comerciantes” y no parecían capaces de pensar en términos de desarrollos futuros<sup>433</sup>.

### *El interregno de la Segunda Guerra*

La guerra provocó continuas restricciones a las importaciones, fenómeno que afectaba a SIAM, dado que la planta requería partes y piezas del exterior para producir. Un decreto del primero de enero de 1939 estableció, además, severas limitaciones a las compras de bienes en Estados Unidos y prohibía de modo taxativo la importación de 103 categorías de productos de ese país. Pero Di Tella no dejó de apoyarse en sus contactos y utilizar su influencia personal para que se le otorgaran los permisos necesarios de importación. En marzo de 1940, esas restricciones disminuyeron y, según señaló uno de los funcionarios de SIAM, “El Banco Central abrió sus puertas y pudimos conseguir permiso para todo lo que quisiéramos de Estados Unidos”.

Aún así, los flujos comerciales no eran fáciles, ni seguros, en esos tiempos de guerra y SIAM se vio obligado a aumentar al máximo la sustitución de partes importadas por otras fabricadas localmente, ya fuera por sí o a través de otros proveedores en el país. El desarrollo técnico y productivo originado en esas circunstancias no alcanzaba, sin embargo, a permitir un avance considerable en algunos rubros que debían susituirse. Por esos problemas, las ventas de heladeras alcanzaron su máximo en 1941-1942 para caer levemente después por falta de insumos. En cambio, progresaron las ventas de motores eléctricos, que SIAM fabricaba en número creciente y de un rubro “varios”, que incluía la colocación de bienes finales importados por la empresa gracias a su acceso a los permisos de cambio. En consecuencia, las ventas registraron un salto hasta los 20 millones de pesos en 1942, el doble que en 1938. El avance no podía mantenerse y esa facturación quedó aproximadamente en ese nivel hasta 1945, cuando el fin de la guerra permitió renovar las compras de ciertos insumos en el exterior.

La escasez de bienes industriales en el mercado local permitía aumentar los precios ante una demanda insatisfecha y solvente. De modo casi natural, los precios de los bienes fabriles subían, modificando la estructura tradicional de precios relativos y favoreciendo la consolidación industrial y los beneficios de ese sector productivo. En particular, los precios de las heladeras, se duplicaron en pesos entre 1940 y 1944 mientras que el costo de la vida sólo subió 7% en ese plazo. Esas variables permiten concluir que el nivel general de producción fue más o menos constante mientras que las ganancias de la empresa subieron alrededor de 50% durante dicho período<sup>434</sup>.

En busca de soluciones de mediano plazo, Di Tella se dedicó, durante buena parte del conflicto bélico, a buscar contactos con empresas especializadas de Estados Unidos que le pudieran proveer de tecnología o equipos necesarios para su producción; resulta evidente que no dudaba en firmar convenios para importar y vender bienes en el país cuando encontraba la oportunidad. El mayor acuerdo de esa época, entre muchos, lo firmó con Westinghouse, que había decidido cerrar su filial en el país (debido a las dificultades para traer mercaderías desde la matriz) y prefirió asociarse con este industrial local, mucho más habilidoso y contactado para conseguir los permisos que hacían falta. A partir en entonces, Westinghouse proveyó de

---

<sup>433</sup> Las frases entre comillas pertenecen a la viuda del empresario y están registradas en el libro de Cochran y Reina (1965), p. 175. Sobre la Unión Industrial y sus estrategias se puede consultar el libro de Schvarzer (1991), que es el estudio más abarcador disponible sobre el tema.

<sup>434</sup> Estos datos y conclusiones figuran en Cochran y Reyna (1965), p. 230 a 233 y se asemejan a las tendencias generales observadas en el sector industrial en esa época y que se analizan en Schvarzer (1996).

tecnología y de partes a SIAM, a cambio de regalías; como resultado de esos acuerdos, la firma americana tomó un pequeño porcentaje de las acciones de la empresa que no involucraban su control.

Esta relación causó tantas ventajas como problemas a SIAM. La presencia de Westinghouse como accionista permitía suponer que la empresa pasaría, tarde o temprano, a manos de aquella multinacional, una imagen poco aceptada en la Argentina en la década del cuarenta en medio del agudo conflicto político con Estados Unidos. En 1947, Di Tella se preocupó por afirmar en una carta al general Savio que la duda referida al hecho “de que SIAM pudiera ser vendida a Westinghouse” no tenía demasiada razón de ser. El contrato básico con esa compañía era de provisión de tecnología, decía Di Tella, agregando que acababa de volver a comprar una parte de las acciones que aquella tenía en SIAM, de modo que a Westinghouse sólo le quedaba el 2,07% del capital (en lugar del 5% que tenía hasta ese momento). Esas aclaraciones no impedían que Di Tella, al mismo tiempo se dirigiera al presidente Perón, en su carácter de “representante” de Westinghouse, para ofrecerle el servicio de consultoría de esa firma en la elaboración del Plan Quinquenal.

La relación con Westinghouse continuó a lo largo de toda la historia de SIAM con diversas facetas y alimentando siempre la posibilidad de que esa firma se quedara con la propiedad de la firma. Ello no ocurrió y la empresa americana, en definitiva, fue uno de los accionistas que quedaron a la espera de convertir sus tenencias en dinero a partir de la quiebra de SIAM; luego de años de espera, optaron por cederle ese cobro potencial a un gestor argentino. Su retiro no es un caso único. La experiencia internacional señala, en ese sentido, que una empresa radicada en un país menos desarrollado puede aprovechar esas relaciones con una gran empresa extranjera para consolidar sus operaciones fabriles y sus conocimientos técnicos, pero que enfrenta el riesgo de perder la propiedad en el largo plazo porque las multinacionales prefieren el control del negocio. Sin embargo, en el último medio siglo hubo diversas empresas japonesas, coreanas, y ahora chinas, que utilizaron esos acuerdos para crecer en dimensiones y capacidad técnica hasta obtener, luego, su independencia. Por eso puede decirse que la evolución de la propiedad de SIAM no estaba decidida necesariamente por ese convenio, aunque es cierto que el futuro no dio lugar a probar la hipótesis (cuya validación requiere también, y sobre todo, el apoyo de un estado decidido a promover el desarrollo nacional mediante la actividad de agentes locales, una variable que sólo tuvo breves y escasas apariciones en la Argentina).

Al finalizar la guerra, SIAM tenía ya más de 3.000 empleados y obreros y era una de las empresas fabriles más importantes de la Argentina. A partir de entonces, su crecimiento se multiplicaría tanto por la protección adicional derivada de la escasez de divisas (tras un breve interregno de disponibilidad y euforia en los primeros momentos de la posguerra) como por su rol de proveedor exclusivo de numerosos bienes industriales que podía colocar a los nuevos, y elevados, precios relativos que se habían consolidado en el país.

En esos años SIAM volvió a fabricar algunos bienes para YPF puesto que era uno de los pocos proveedores locales que podía atender ciertas demandas de la empresa estatal. Esos avances entusiasmaron a los dirigentes de SIAM, que esperaban recuperar a ese cliente, pero el fin de la guerra puso fin a dichas operaciones. El nuevo discurso industrialista oficial no siempre se reflejaba en los hechos y lo cierto es que, a partir de entonces YPF orientó sus compras hacia proveedores europeos como parte de una nueva estrategia del gobierno, mientras dejaba abandonados a su suerte a los proveedores locales; recién a fines de la década del cincuenta, esta empresa estatal, igual que otras del mismo carácter, comenzó a aplicar una política de “compre nacional” que volvería a apoyar a la producción fabril argentina.

## *La parábola del Rey Midas*

Los años de posguerra marcan la consolidación de SIAM en un mercado local, motorizado por una demanda solvente e insatisfecha desde hacia largo tiempo, que aceptaba sus nuevos productos electrodomésticos con enorme disposición. Los ensayos de producir y vender heladeras domésticas apenas lograban colocar una cantidad oscilante en torno a 2.000 unidades anuales entre 1943 y 1946; una vez superadas las restricciones de posguerra, esas ventas saltaron a casi 12.000 en 1949 y pasaron, en rápida sucesión, a más de 70.000 por año en el período 1955-58. El resultado fue que, en una década, SIAM colocó medio millón de heladeras en los hogares argentinos.

La dimensión de la empresa no era grande sólo en términos del mercado local sino también de la situación internacional. H. Clutterbuck recuerda en una entrevista que Argentina (y, por lo tanto, SIAM) estaba a comienzos de la década del cincuenta entre los mayores productores de heladeras del mundo, después de Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña. Italia, Francia y Alemania, en cambio, que estaban sumidos en el proceso de reconstrucción de posguerra, tardaron años en instalar esas industrias y atender las demandas de su población. Una gran ventaja adicional de la empresa residía en que era el único proveedor local, aunque esa situación privilegiada no durara mucho tiempo; luego enfrentaría la competencia de otras empresas que ingresaron a estos mercados, atraídas por ese éxito.

Para ampliar y diversificar su actividad, SIAM comenzó a fabricar lavarropas hacia 1950, proyecto que consolidó mediante un acuerdo técnico con Hoover. Conviene aclarar que la historia de la empresa recuerda que Westinghouse otorgó su acuerdo a ese convenio en una clara señal de que la presencia de esta firma en las decisiones de SIAM tenía más fuerza que la que podía deducirse de su reducido porcentaje accionario. Las ventas de esos nuevos equipos electrodomésticos pasaron de un par de miles en 1950 a 78.000 en 1957, mostrando un ritmo de avance muy semejante al de las heladeras y por razones semejantes.

Montada sobre esos éxitos, la empresa se lanzó a fabricar una variada gama de electrodomésticos con el mismo resultado: ventiladores, lustradoras de piso y planchas eléctricas se producían a ritmos crecientes para abastecer a un mercado dispuesto a absorber toda la mercancía de ese carácter que se le ofrecía. La facturación de la empresa se multiplicaba año a año y las ganancias seguían una progresión creciente. A semejanza de la parábola del Rey Midas, parecía que todos los negocios que “tocaba” SIAM se convertían en oro. La firma facturaba un monto equivalente a 15 millones de dólares corrientes en 1948, pero una década después sus operaciones se habían multiplicado por diez. SIAM no sólo era la marca más conocida del mercado en el ramo de electrodomésticos sino que hasta se había convertido en un sinónimo de esos bienes; además, su capacidad de expandirse era un dato reconocido en el país y un factor que formaba parte de la mentalidad de sus dirigentes.

SIAM fabricaba ya la casi totalidad de los insumos para sus bienes como parte de una antigua estrategia de integración “vertical” que la empresa seguía más allá de cualquier estudio de costos. Debido a su capacidad fabril, no dudó a mediados de la década del cincuenta en comenzar a vender algunas de esas partes a otras empresas. Se convirtió así en el proveedor de insumos para otras plantas que comenzarían a competir con ella; en particular, era el oferente casi exclusivo de compresores para los nuevos fabricantes de heladeras en el país, de modo que, a partir de 1955, contribuía a consolidar a otras empresas en el rubro final aunque mantenía cierto poder de mercado en ese insumo clave.

El ritmo de avance de la empresa en esos años era insólito, sobre todo visto desde la perspectiva de medio siglo. Entre 1948 y 1960 SIAM instaló doce nuevas plantas fabriles, que

cubrían las más diversas actividades, desde los electrodomésticos hasta la producción de equipos pesados para inversiones de infraestructura, incluyendo motonetas y automóviles. La empresa se convirtió en un enorme y diversificado complejo fabril, con plantas en distintos lugares del Gran Buenos Aires y otras en plazas más lejanas (como Bahía Blanca), que ocupaba ya más de 10.000 personas, y con actividades muy variadas en el rubro general de la metalmecánica que operaban en mercados muy distintos tanto por el tipo de producto como por sus formas de comercialización.

Esa expansión era tan dinámica como ambiciosa y su ritmo puede ubicarse en el contexto de éxitos continuados de esos años y de la apuesta firme a un mercado y una nación en crecimiento.

El encadenamiento de apuestas audaces acompañadas de éxitos fáciles se verifica en varios casos de características impactantes. Uno de esos ejemplos se observó cuando SIAM decidió comenzar la fabricación de motonetas, en 1953. Era demasiado temprano, tanto en términos de maduración técnica de SIAM como de la capacidad del mercado local, para que la empresa se lanzara a producir autos, aunque la idea ya figuraba entre los proyectos de Di Tella, pero parecía posible atender otras demandas menores en esa área. La más inmediata parecía ser la motorización de la clase media argentina mediante la oferta de esos vehículos más pequeños y más simples cuya penetración había ocurrido con fuerza en Italia, país donde fueron a buscar apoyo técnico. Un acuerdo firmado en 1952 entre SIAM y la firma italiana Innocenti, permitió iniciar dicho proyecto con una motoneta cuya marca elegida fue Siambretta en clara muestra de la estrategia de la firma argentina de seguir consolidando su imagen: Lambretta era la marca italiana que se modificaba ligeramente para incluir el nombre de SIAM.

El acuerdo estipulaba un proceso gradual de alrededor de una década durante el cual SIAM comenzaría fabricando el 20% de cada unidad, mientras traía el resto desde Italia, y continuaba ampliando la producción local hasta alrededor del 80% que era el máximo imaginado como posible en aquella etapa fabril de la Argentina. De acuerdo al convenio, la participación de la producción local debía avanzar al mismo tiempo que se expandiera la cantidad de unidades armadas desde un par de miles por año hasta valores cuatro o cinco veces más elevados en el futuro. El criterio gradual, y relativamente modesto, de ese acuerdo entró muy rápido en contraste con el asombroso impacto del anuncio en el mercado. Bastó que SIAM comenzara a publicitar la oferta de motonetas para que un público masivo fuera a hacer fila en sus agencias comerciales para registrar su demanda; los compradores estaban dispuestos a pagar un adelanto, como pedía la empresa, a cambio de asegurarse la entrega futura de una unidad, a semejanza de la experiencia ocurrida en momentos de auge con las heladeras. Los resultados confirmaban, una vez más, que la demanda insatisfecha del mercado local permitía que la empresa cobrara dinero por las motonetas aún antes de haber iniciado las obras de construcción de la planta fabril destinadas a armarlas, instalaciones que fueron financiadas en parte con ese dinero<sup>435</sup>.

Si el éxito comercial multiplicaba los beneficios ya logrados en esos años, la venta de bienes antes de ser producidos reflejaba una audacia sistemática en la conducta de SIAM. Mucho tiempo antes, Di Tella había puesto avisos de venta de una bomba aún cuando ni siquiera tenía los planos para fabricarla, como recordaban algunos funcionarios de la empresa en esa misma época.

La expansión contribuía a disimular algunos problemas internos de la empresa que fueron incidiendo en su desarrollo posterior. Uno de ellos era el deterioro y obsolescencia de sus

---

<sup>435</sup> En la entrevista citada anteriormente, Clutterbuck reconoce que las heladeras se llegaron a entregar un año después de haber sido pagadas por sus compradores. La experiencia con las motonetas fue semejante con el añadido de que se comenzaron a vender antes de lanzar la construcción de la planta productiva.

instalaciones: hacia 1955 la mitad de sus equipos fabriles tenían más de 15 años, debido a las restricciones para la importación de todo ese período (que incluía la guerra y la inmediata posguerra), y exigían una renovación que demandaba inversiones estimadas en el orden de 10 millones de dólares. Esa decisión era postergada debido a la prioridad que se otorgaba a nuevos sectores productivos que ofrecían formidables posibilidades de expansión. Esa renovación podía no tener una urgencia clara, sobre todo en el contexto de envejecimiento general del parque fabril en el país, pero el desgaste y obsolescencia de los equipos de la planta madre de Avellaneda (que ya tenía un cuarto de siglo de fundada) comenzarían a sentirse con fuerza durante la primera etapa de la crisis de SIAM, a mediados de la década del sesenta.

Otro problema, aunque todavía de carácter larvado y que será tratado más adelante, se derivaba del sistema tradicional de conducción de la empresa. La lógica familiar y de amistades cruzadas de la dirección no dejaba lugar para cambios que tampoco parecían necesarios mientras SIAM exhibía ritmos de crecimiento de ventas y beneficios que generaban admiración. La experiencia de convertir todo negocio en oro resultaba tan seductor, como al Rey Midas, que permitía ignorar la necesidad de convertir ese oro en realidades tangibles.

### ***La apuesta a los tubos***

En la inmediata posguerra Di Tella proyectó instalar una planta fabril para hacer tubos destinados a servicios petroleros. Con ese objeto, realizó diversos contactos con empresas del exterior que le pudieran proveer la tecnología deseada, que en ese entonces era diferente en distintos proveedores. Su origen italiano facilitó, sin duda, que en esas gestiones lograra contactar a Agostino Rocca, un ingeniero con ya larga experiencia en el manejo de empresas siderúrgicas, que lo convenció, al parecer, de las ventajas de utilizar la tecnología de la firma Innocenti; frente a ese proyecto, varios ingenieros de SIAM insistían en la idea de que era mejor la tecnología ofrecida por firmas de Estados Unidos. En ese debate también intervinieron algunos técnicos de YPF, que era el mayor comprador potencial de esos tubos, y las diferencias de puntos de vista provocaron que la decisión final se fuera postergando. Por diversos motivos, Di Tella rompió las negociaciones con Rocca para adoptar, en cambio, el proyecto de fabricar tubos con costura a partir de equipos Yoder provistos por firmas norteamericanas. Finalmente, logró instalar una nueva planta destinada a ese fin que comenzó a operar hacia 1948 y se organizó como una sociedad controlada, pero independiente, con el nombre de SIAT (Sociedad Industrial Argentina de Tubos de Acero).

Contra lo esperado, los pedidos de YPF y Gas del Estado, que Di Tella gestionó con energía porque podían haber asegurado la operación plena de la planta, no llegaron. Las empresas estatales no estaban lanzando inversiones de las magnitudes esperadas y, cuando lo hicieron, prefirieron comprar los tubos sin costura que ofrecía Rocca, que se decidió a ingresar directamente en ese negocio luego del quiebre de relaciones con su potencial socio local pero muy atraído por las posibilidades que ofrecía el mercado local.

SIAT exigió una inversión mayor que el valor de la planta de Avellaneda y fue uno de los primeros fracasos importantes del grupo SIAM, aunque los costos de esa apuesta podían todavía ser absorbidos por el resto de sus actividades. Contra lo esperado, la nueva empresa languideció durante años debido a las dificultades para captar una demanda estable; los pedidos que llegaban se limitaban a caños de pequeño diámetro para uso doméstico y no alcanzaban a cubrir, ni lejanamente, la capacidad instalada de producción, pensada para un mercado mucho más grande. Por su parte, las empresas públicas usuarias de ese producto solo compraron caños en oportunidades aisladas y en cantidades insuficientes, de modo que SIAT

no lograba alcanzar su nivel adecuado de utilización. Como si eso fuera poco, las máquinas Yoder no funcionaron como se esperaba, sumando problemas técnicos a los que se derivaban de la escasa demanda que sólo fueron resueltos luego de prolongados esfuerzos. SIAM terminó haciendo un juicio por daños al proveedor.

En esa primera etapa de tanteos y ensayos, Rocca, entusiasmado con las posibilidades del mercado argentino, logró un contrato para construir el gasoducto Comodoro Rivadavia Buenos Aires que en ese entonces era uno de los más largos del mundo. Para llevar a cabo esa tarea, constituyó una empresa constructora, Techint, que se convertiría en la cabeza de un poderoso grupo industrial dinámico en el país. La demanda potencial de gasoductos llevó a Rocca, poco más tarde, a fundar una planta de caños sin costura que es la actual Siderca. Este grupo, luego de medio siglo de evolución, además de desarrollar su empresa de construcción pesada que trabaja en diversos países, logró una posición apreciable en la fabricación de caños sin costura en la Argentina y en el mundo; Techint compró la planta de SOMISA (durante la privatización de la década del noventa) y varias plantas de tubos sin costura en el mundo hasta convertirse en un jugador de talla mundial. En ese proceso de expansión Techint adquirió también, en la década del ochenta, la planta de SIAT, que estaba prácticamente paralizada luego de casi dos décadas de gestión estatal, cuya capacidad y eficiencia expandió de manera considerable desde entonces.

La moraleja de la historia reside en el hecho de que fue Di Tella, el empresario exitoso, que atrajo a otro capitán de industria a la Argentina, quien siguió un proceso semejante al de SIAM en sus primeras etapas; esa imitación incluyó la preferencia por aprovechar el poder de compra estatal, hasta que la nueva empresa llegó a ocupar un lugar de privilegio en el universo productivo del país. Di Tella no llegó a ver ese éxito porque falleció en 1948, pero podría haber sentido con orgullo ese avance que consolidaba a un nuevo empresario dinámico en el país, aunque la historia muestra que eso no fue suficiente para orientar decididamente el rumbo de la Argentina hacia el desarrollo. Esa falencia se explica porque los empresarios schumpeterianos, para tener peso en las decisiones estratégicas nacionales, deben alcanzar cierta talla crítica en dos variables diferentes: las dimensiones de sus empresas como la cantidad de ellas operando en el mercado local. El caso de SIAM durante las décadas del treinta al cincuenta, como el caso de Techint en las décadas siguientes, ofrece ejemplos solitarios (aunque no exclusivos) de una conducta empresaria distinta que parecía confirmar el conocido refrán “una golondrina no hace verano”. En particular, ellas no sólo eran escasas en número sino que tampoco contaban con el apoyo del resto de las empresas, que exhibían una actitud pasiva y lejana frente a las posibilidades de la tecnología. Un agravante adicional en ese ambiente consistió en que el ocaso de SIAM contribuyó a la reducción del número de empresarios dinámicos en el país y, por lo tanto, a disminuir la presencia social y política de estos últimos.

### ***La aventura automotriz***

Las dificultades de valorizar las actividades de SIAT no alcanzaban a reducir el entusiasmo de los directivos con las posibilidades abiertas para el grupo SIAM. Por eso, el comienzo de la era automotriz en la Argentina, a mediados de la década del cincuenta, generó la tendencia a ingresar en la producción de vehículos con el nombre de la empresa, una decisión que no era menor en un mundo dominado por las marcas de los gigantes del sector.

La fabricación de automóviles en serie en el país comenzó en 1955 con la puesta en marcha de la planta de IKA (Industrias Kayser Argentina). La nueva empresa no podía atender la enorme demanda local, que brotó de manera casi instantánea cuando lanzó los primeros vehículos; en seguida se verificó que la capacidad instalada por esa empresa, que llegaba a

40.000 unidades por año, resultaba claramente reducida para el mercado argentino. Ese éxito señaló que la fabricación de automóviles podía ser rentable en el país, una imagen que fortaleció el antiguo entusiasmo de SIAM por ese rubro; ese mismo interés se extendió, también, a las grandes multinacionales del sector que comenzaron a presionar para lograr su ingreso al mercado local.

El auge de IKA ofrecía una oportunidad para otros que resultaba difícil de contener y, mucho menos, de ser aprovechada por esa primera entrante. En efecto, IKA marcaba ciertas diferencias con los ejemplos más comunes de inversión directa extranjera puesto que la firma local no era una filial de una matriz externa sino un “trasplante” en condiciones especiales. La planta fabril fue desmontada en Estados Unidos y traída completa a Córdoba por Henry Kayser, un empresario que no veía posibilidades de seguir operando con ella en el mercado de aquel país (ya dominado por las tres gigantes). Su estrategia consistió en firmar un acuerdo con el gobierno argentino y trasladar aquella planta al mercado local, donde recibió medidas especiales de protección además de un aporte de capital y personal especializado de IAME (la empresa metalmecánica estatal de Córdoba) y donde logró lanzar acciones de una parte de la sociedad en la Bolsa argentina que fueron suscritas en un solo día debido al interés de los inversores. En consecuencia, la empresa no contaba con el apoyo de una gran empresa norteamericana del ramo y su historia posterior sugiere que su controlante original fue cediendo el paso a accionistas locales a partir del momento en que la apertura del mercado argentino a otros competidores comenzó a amenazar su posición de monopolio y su nivel de beneficios.

Los relatos oficiales de SIAM sugieren que la empresa deseaba obtener una concesión para fabricar autos y competir con IKA sin imaginar una apertura a otros competidores del exterior aunque nada sugiere que existiera una decisión oficial, o negociaciones, en ese sentido. Se sabe, en cambio, que el gobierno de Frondizi inició una política de atracción de capital extranjero en varios rubros, incluyendo el automotriz, que se definió en una ley general, aprobada a fines de 1958; luego, los decretos especiales para ese rubro permitieron el ingreso de una avalancha de firmas, entre las que se mezclaban las de mayor tamaño en el mundo con otras de menor perfil. Las protestas de IKA, que veía amenazada su posición original en el mercado debido a la entrada de varios competidores más fuertes, no fueron suficientes para frenar esa política que multiplicó el número de plantas fabriles y la producción de autos en el país al calor de una demanda insatisfecha.

Los directivos de SIAM buscaron rápidamente obtener una licencia de British Motors que le permitiera encarar la tarea de fabricar un automóvil moderno con los equipos y los conocimientos necesarios. Acorde con la intención de sostener la imagen del grupo, el primer modelo lanzado al mercado se llamaría Di Tella 1500, acompañado por el logotipo de SIAM, que apelaba a la idea de una gran empresa nacional lanzada a nuevas y modernas actividades en el país. SIAM lanzó su planta de automóviles junto con todo el resto de las empresas interesadas y logró un razonable éxito industrial y comercial. Sus automóviles eran muy bien considerados por el público y los expertos locales y las ventas alcanzaron cifras considerables en los primeros años de auge del mercado. Pero esos avances no eran suficientes. La empresa necesitaba contar con una capacidad financiera acorde con las dimensiones del negocio que, además de la inversión, exigía poder vender a crédito las unidades (como comenzaron a ofrecer sus competidores) y contar con recursos adicionales para renovar modelos luego de un par de años, además de sostener una campaña publicitaria que le permitiera mantenerse frente a otras marcas acreditadas internacionalmente.

La actividad automotriz de SIAM se constituyó como una sociedad especial, decisión que permitió lanzar una fracción de esas acciones al mercado para obtener una parte del capital necesario. Pero esa inyección de fondos no era suficiente para el desafío planteado y muy

pronto la empresa comenzó a sufrir la competencia con los gigantes del sector. SIAM ya tenía competencia en la venta de los bienes electrodomésticos pero esa amenaza estaba formada por empresas locales, generalmente de menores dimensiones que ella y que debían ofrecer precios y condiciones especiales para entrar en un mercado dominado por la imagen de la primera. En cambio, en el mercado automotriz debía competir, por primera vez, con las mayores multinacionales del planeta que, por otra parte, no estaban dispuestas a dejar que se pudiera consolidar un fabricante local.

Para consolidar su marcha, el avance de SIAM en el mercado de automóviles demandaba una masa de fondos que la empresa no podía obtener, dada su precaria situación financiera y el escaso apoyo oficial. La crisis de 1962-63, por otra parte, le asestó un duro golpe adicional, difícil de revertir en el ámbito económico y financiero. La contracción del mercado local y la ausencia de crédito amenazaba a todo el sistema productivo en aquellos años. La empresa comenzó a buscar, casi desesperadamente, un socio o, al menos, un comprador para la planta de automotores que no era fácil de encontrar. La oferta de unidades en el mercado argentino era abundante y las empresas se dividían en esos momentos en un grupo que especulaba a corto plazo con algunos privilegios otorgados por el régimen del sector (como la facilidad de importar partes y piezas para vender como “nacionales” autos con enorme contenido externo) y otro que planeaba quedarse a largo plazo y que estaban invirtiendo en nuevas plantas así como en instalar redes comerciales y financieras. En esas condiciones había pocos interesados potenciales en tomar una porción menor de un mercado que estaba quedando rápidamente sometido a las decisiones de las grandes multinacionales.

Finalmente, el único interesado fue IKA; su condición de empresa casi local y de dimensiones cada vez más reducidas en términos relativos respecto al tamaño alcanzado por el mercado argentino (que oscilaba en las 200.000 unidades por año frente a la capacidad máxima de esa planta de 40.000) la impulsaba a buscar un aumento de su talla productiva mediante la incorporación de la planta de SIAM<sup>436</sup>. Esa venta redujo las dimensiones fabriles y comerciales de SIAM, pero no alcanzó para liberar a la empresa de sus problemas; en los meses que siguieron se registran intensos conflictos con el comprador, que implicaron nuevos costos, entre los que se incluían el pago de avales firmados por el holding para obtener créditos externos para aquella planta, que no se habían transferidos con la venta y que IKA se negaba a afrontar con el argumento de que había sido “engañada” con las cuentas de la empresa.

La venta de la planta de automotores no liberaba a SIAM de sus problemas, después de haberlos agravado desde el punto de vista financiero. Tampoco ayudó a resolver los problemas de IKA; ésta firma no pudo sostenerse en el mercado y muy pronto su control fue adquirido por Renault, una empresa francesa deseosa, en esos momentos, por ingresar al mercado local. Es decir que estas dos experiencias, solitarias y distintas, de sostener empresas de capital local en el sector automotriz, fracasaron debido a su incapacidad de competir con las multinacionales, tanto por sus dimensiones relativas como por la ausencia de una política oficial de apoyo<sup>437</sup>.

---

<sup>436</sup> Clutterbuck menciona que IKA “aparentaba tener mayoría argentina”, elemento que contribuyó a decidir la venta, pero la compra de esa empresa por Renault generó nuevos problemas debido a que la firma francesa no estaba interesada en relacionarse con British, licenciataria de SIAM Automotores.

<sup>437</sup> Como resultado de esas políticas (o de la ausencia de ellas), que tuvieron un reflejo semejante en el Brasil, resulta que hoy el Mercosur, con una capacidad productiva de cerca de 4 millones de unidades de vehículos por año, es la única región apreciable del mundo que no posee empresas de capital local. Japón y Corea, en cambio, forjaron grandes empresas automotrices, que compiten en el mercado mundial, como parte de sus estrategias de desarrollo nacional. China está llevando a cabo una política semejante en estos momentos con consecuencias que se verán en pocos años. Esa posibilidad no existió en América Latina debido a la debilidad de sus gobiernos y la

### *Una crisis sin solución*

Los problemas de SIAM durante la década del sesenta resumen muchas de las dificultades que atravesaba la mayoría de las empresas argentinas en esa época. La empresa cargaba con un enorme y creciente pasivo financiero que no podía resolver de manera simple y se agravó con la crisis. La escasez de crédito, a veces muy aguda, impedía refinanciar a largo plazo, y a tasas razonables, esos compromisos; por el otro lado, los aumentos de costos que generaba la continua inflación y las devaluaciones de la moneda local conspiraban contra las posibilidades de una cancelación de esos compromisos mediante los ingresos de la firma. El valor en pesos de los créditos en dólares, que eran abundantes en el caso de SIAM debido a sus relaciones con proveedores de equipos y piezas en el exterior, se multiplicaba con cada devaluación, con el agravante de que esos costos adicionales no podían ser absorbidos por la evolución de las ventas. En algunos casos especiales, el Banco Industrial tomó a su cargo esas diferencias de costos para ayudar a sus clientes (a costa del deterioro de sus propios activos) pero SIAM recibió pocas facilidades relativas en ese aspecto.

La empresa debía negociar con bancos locales y externos así como con diversas agencias públicas para obtener alivios que no duraban demasiado. El retraso sistemático de los pagos de las cargas sociales y otros impuestos fue uno de los medios de autofinanciarse que encontró, a costa, naturalmente, de continuos conflictos con los organismos encargados de esas recaudaciones. La ausencia, o falta de continuidad, de políticas públicas de apoyo a las empresas locales, pese a las graves condiciones creadas por la continua inflación y la incertidumbre, era un fenómeno que fortalecía, objetivamente, a los grandes grupos extranjeros y locales y estimulaba estrategias de pasividad inversora. Los grupos más grandes en el país contaban con financiación propia y resulta evidente que en su mayoría habían decidido no invertir en equipos fijos ni crecer como estrategia de defensa frente a esa permanente coyuntura crítica; esa actitud los protegía del riesgo de los cambios de la coyuntura, a cambio, por supuesto, de frenar el potencial crecimiento del país. Eso los diferenciaba también de SIAM que estaba pagando caro sus audaces apuestas fabriles, apoyadas en la expectativa del crecimiento continuo.

El deterioro financiero se veía agravado por los problemas que enfrentaba la empresa para colocar sus productos. El mercado de electrodomésticos ya no era el mismo de la posguerra y la demanda había encontrado su “techo” debido a la saturación del mercado. Además, SIAM había perdido el liderazgo y no sólo debía competir con numerosas empresas, sino que debía hacerlo operando con una planta costosa y obsoleta y con una estructura de ventas cada vez menos adecuada a las exigencias del momento. Por otra parte, el mercado automotriz había sido tan atractivo como deletéreo. Allí realizó una apuesta mayor con el resultado que los problemas derivados de la fabricación de vehículos tuvieron un prolongado efecto negativo en sus finanzas aún después de la venta de la planta; ese impacto se veía agravado por las morosas reacciones de la gerencia frente a algunos temas claves. Un claro ejemplo en ese sentido fue el retraso en la decisión de cerrar la planta fabril de Siambretta a partir del momento en que el auge de las unidades de cuatro ruedas redujo el atractivo local de las motonetas. Por último, el mercado de bienes de capital (donde operaban SIAT y la planta de Electomecánica) no resultaba más favorable. La inconsistencia operativa de las empresas estatales, sumada a la tendencia de estas a comprar esos equipos en el exterior, generaba demandas mínimas y esporádicas para SIAM; esos fenómenos no permitían utilizar adecuadamente la capacidad instalada y provocaba costos crecientes sobre todo la empresa.

---

falta de objetivos de desarrollo claros; el ejemplo negativo de SIAM es una prueba de que era probable (aunque poco posible por las condiciones objetivas) seguir un camino diferente.

Todos esos problemas se veían agravados por un sistema de gestión anticuado y enormes dificultades para el cambio, que se analizarán más abajo. Su propia historia exitosa era un argumento adicional para que sus responsables creyeran que los problemas seguirían resolviéndose con el paso del tiempo. En esas condiciones, la solución para SIAM sólo podía surgir de un cambio drástico de su conducción o de un vuelco considerable en las políticas oficiales hacia la empresa o, mejor aún, de ambas. Ninguna de esas variables ocurrió y SIAM fue entrando en un cono de sombras del que ya no pudo salir durante su prolongada agonía.

### *El segundo salto mortal de SIAM*

La literatura sobre las grandes empresas sugiere que ellas pueden crecer muy rápido, desde su nacimiento, impulsadas por un capitán de industrias con la voluntad y capacidad necesaria para ello. Luego de cierta evolución, el propio cambio de talla de la empresa exige poner en marcha una estructura gerencial, de carácter técnico y operando dentro de ciertas normas bien conocidas, para que pueda dirigir esa organización. Por eso, en algún momento, su fundador (o sus herederos) deben dar lugar a ese requisito objetivo (aunque no sea siempre necesario aplicar la misma solución formal) que plantea el carácter complejo de la gran organización. Los estudios pioneros de Chandler sobre la evolución de las relaciones de propiedad en las grandes empresas de Estados Unidos muestran que la transferencia del control de propietarios a administradores con capacidad y experiencia técnica comenzó a ocurrir en el último tercio del siglo XIX. El simple paso del tiempo permitió que el propio éxito operativo de los primeros desplazamientos de la conducción directa de los propietarios a la conducción por especialistas seleccionados como tales fuera generando una especie de “efecto demostración” que terminó imponiendo el cambio de forma masiva en aquella nación.

La conducción personal de una gran empresa puede resultar indispensable, y hasta tener resultados positivos durante cierto lapso de tiempo, pero no parece ser un mecanismo estable. Todo indica que, finalmente, debe dar lugar a una dirección profesional, bajo reglas que se fueron definiendo a partir de la experiencia histórica. Pero ese cambio de conducción no es fácil. Los dueños originales de la empresa (o sus herederos) no siempre están dispuestos a ceder su poder de control directo a cambio de la posibilidad de una operación más orgánica y rentable; además, la propia inercia de toda organización, cuyos miembros tienden en condiciones normales a oponerse a los cambios, agrega riesgos adicionales a ese proceso de transformación. No se dispone de análisis acumulados al respecto en cantidad suficiente, pero se puede estimar que muchas empresas no llegaron nunca a grandes (en Estados Unidos y en otros países del mundo), o desaparecieron, porque no pudieron afrontar ese “salto mortal” de una forma de control a otra. Esas historias se conocen poco; la escasa disposición general de los analistas al estudio de los “perdedores”, sean personas o empresas, tiende a disminuir la oportunidad de contar con una masa de casos adecuada para verificar la hipótesis anterior por el resultado inverso: el fracaso cuando aquella condición no se cumplía<sup>438</sup>.

Aún así, la historia de Henry Ford y su empresa de automóviles puede ser un buen ejemplo de esos problemas. Ford fue un caso sobresaliente industrial cuya capacidad de iniciativa forjó cambios en el sistema fabril así como en la producción y comercialización de vehículos; esos ensayos dieron lugar al avance masivo de lo que se conoció como una nueva organización económica y social. Este empresario fue tan exitoso que su nombre terminó usado como referencia de una época histórica del sistema productivo; también fue un modelo para las

---

<sup>438</sup> Chandler aportó un elemento adicional en este sentido mediante una comparación de la evolución de las 200 empresas más grandes en Estados Unidos, Alemania y Gran Bretaña, que le permitió demostrar que el rechazo de estas últimas a una transformación de sus sistemas de control contribuye a explicar su pérdida de posiciones en el ámbito mundial así como la notable desaceleración de la economía británica en el siglo XX. Ver Chandler (1990), p. 599.

aspiraciones de Di Tella, que era su contemporáneo y deseaba repetir esa experiencia (o ese éxito empresario) en la Argentina. Pero se conoce hoy que no todas las decisiones de Ford tuvieron el mismo resultado positivo. Luego de haber creado una nueva etapa en la industria automotriz, y de haber convertido a su empresa en líder y en una de las mayores de Estados Unidos, este capitán de industria se negaba a ceder poder de decisión a sus colaboradores y gerentes. Ford insistía en controlar de manera personal, directa y hasta en todos sus detalles, una organización que ya era demasiado grande y compleja.

La consecuencia fatal de esas decisiones fueron algunos errores muy grandes que desataron distintas crisis en la empresa y generaron un largo proceso de deterioro. Fue así que Ford Motors perdió su liderazgo frente a un nuevo competidor (la General Motors, que se organizó en la década del veinte y generó nuevas estrategias para desafiar al líder del sector). Esos resultados terminaron obligando a Ford a ceder posiciones personales hasta que cambió el sistema interno de decisión y control<sup>439</sup>. Desde entonces, esa empresa está dirigida, como la casi totalidad de sus pares en Estados Unidos, por una gerencia profesional; la única diferencia con la mayoría de las otras, en las que se ha diluido la mayoría accionaria, consiste en que la familia Ford, tomada en sentido amplio, posee, todavía, una parte apreciable de las acciones (alrededor del 40% del total, repartido entre un numeroso grupo de herederos del fundador). Precisamente por eso se observa ahora el fenómeno curioso de que, a comienzos del siglo XXI, y por primera vez en ocho décadas, un descendiente de aquel pionero está llegando a la conducción ejecutiva de la empresa; para ello, el nuevo Ford se vio obligado a recorrer una escala de cargos dentro del sistema jerárquico de la gerencia, de acuerdo a las normas internas de selección. Su apellido, y la ayuda potencial de los votos que ofrece la tenencia accionaria de la familia, no fueron suficientes para consolidar su avance, aunque sin duda aportaban puntos a su favor en la competencia interna<sup>440</sup>.

La evolución de SIAM se parece más a la primera etapa de Ford Motors en el sentido de que estuvo más ligada a las visiones de su fundador y propietario que a las decisiones y conocimientos de sus gerentes. Di Tella parecía tener la capacidad y voluntad para crear una empresa y logró sus objetivos con creces durante alrededor de cuatro décadas, basado en una “administración altamente personalizada”. Ese éxito contribuyó a que mantuviera su presencia y control cuando comenzó a sentirse la necesidad de un cambio. Cochran y Reina recuerdan que Di Tella dictaba clases en la Universidad de Buenos Aires hacia 1947 con un programa que contenía y defendía el “método científico” de la dirección de empresas; eso prueba que conocía el tema, dicen los autores mencionados pero por eso mismo “se sorprenden” de que no aplicara esas teorías en SIAM.

El tema de la conducción gerencial estaba sobre el tapete puesto que ya en 1941, Westinghouse envió a la Argentina a uno de sus ingenieros para evaluar la organización de SIAM. Ese profesional detectó muy pronto los problemas de la empresa. Al parecer, destacó las dificultades organizativas y de dirección y se extendió, además sobre las fallas en el diseño edilicio y en la utilización de equipos; pero las medidas de racionalización que propuso avanzaron “muy poco”, debido a la resistencia interna de los cuadros medios y, sobre todo, a la escasa decisión del fundador a ceder sus posiciones. Muy pronto, la Segunda Guerra Mundial contribuyó a la suspensión de ese ensayo pionero tendiente a modificar la conducción tradicional de SIAM, que no era visto con agrado por los demás responsables de la empresa. Un claro crítico de esos cambios en ese período era el ingeniero Angel Sudiero,

---

<sup>439</sup> La historia de Henry Ford está contada en diversas obras y aparece en forma resumida en el libro citado de Chandler (1990).

<sup>440</sup> Ver, por ejemplo, la nota en *Fortune* del 14 de agosto de 2003 sobre las actividades del descendiente de Ford para llegar a un puesto directivo en la empresa.

uno de los dirigentes que ya actuaba en la empresa con actitudes muy personalistas y que asumió un rol clave durante las décadas del cincuenta y sesenta.

Otra causa que contribuyó a retrasar los cambios fue que en 1948, justo cuando comenzaba uno de los mayores ciclos de auge de ventas de SIAM, Di Tella falleció prematuramente tras una breve enfermedad. En ese momento, la empresa se vio frente a un reemplazo de la conducción para la que no estaba preparada y que, en esas condiciones, tampoco parecía requerir cambios en la organización para quienes tomaron las riendas.

Di Tella había tenido dos hijos varones (Torcuato S. y Guido) a quienes trató de formar como continuadores de su tarea. Ambos estudiaron ingeniería, que era el camino imaginado por el padre para que pudieran manejar una empresa volcada a la producción moderna, pero ambos decidieron, finalmente, optar por otras disciplinas. Torcuato S. eligió la sociología y Guido la economía, y los dos hicieron estudios de posgrado en universidades del exterior del país para satisfacer sus inquietudes intelectuales mientras trataban de despegarse de la empresa familiar. Torcuato S. aclaró explícitamente a su padre, desde muy joven, que no quería asumir tareas de dirección en SIAM y Guido adelantaba señales similares, porque tenía “otro proyecto de vida”, como señaló uno de los gerentes de SIAM que lo conoció en la década del sesenta. De todos modos, ellos eran muy jóvenes en el momento en que falleció el fundador y había que tomar decisiones sobre la conducción de la empresa.

Luego de la muerte de Di Tella, su viuda asumió la presidencia de SIAM, como una manera simbólica de señalar la presencia de la familia, mientras que la marcha de la empresa quedó a cargo de un triunvirato informal cuyos miembros eran tradicionales funcionarios de confianza del fundador. Uno de ellos, que se convirtió en el principal responsable, era H. Clutterbuck, miembro de una familia con fuertes lazos con Gran Bretaña, a quién Di Tella había contratado a mediados de la década de los veinte, cuando todavía era adolescente, por su dominio del inglés y sus contactos sociales; desde su cargo de secretario privado, Clutterbuck acompañó la evolución de SIAM y las decisiones de su fundador hasta que asumió una mayor responsabilidad luego de la muerte de Di Tella<sup>441</sup>. El segundo miembro del grupo era Torcuato Sozio, un sobrino del fundador, que se había recibido de abogado y llegó, en 1948, a la dirección de la empresa con apenas 31 años y sin mayor experiencia en esa clase de tareas. Torcuato S. Di Tella opinó luego que ese cargo “se le había subido a la cabeza” en una ácida crítica de su primo. El tercer miembro del grupo era Sudiero, un italiano que trabajaba en la empresa desde la década del treinta y mantenía la tendencia a manejarla como si fuera un pequeño taller. Sudiero comprobaba personalmente las operaciones y costos de las plantas y llevaba sus registros en una “libreta negra” que se hizo famosa en la cultura de SIAM; se decía que esa libreta contenía toda la información sobre equipos y producción (afirmación cuya amplitud puede ponerse en duda), en claro contraste con los métodos formales de registro y control de las actividades de una empresa moderna.

Durante unos quince años, ese triunvirato manejó la empresa, apoyado sobre el auge objetivo de sus negocios y tendiendo a realizar apuestas audaces, no siempre bien fundadas, que seguían, en ese sentido, la trayectoria trazada por su fundador. La expansión continua de las actividades, sumada a la elevada rentabilidad de SIAM, daban señales suficientes para que la conducción estuviera satisfecha con su marcha aunque las dimensiones alcanzadas, y sobre todo el intenso ritmo de expansión encarado en ese período, impulsaban nuevas exigencias objetivas orientadas a un manejo más profesional de la firma.

Un buen indicador de sus criterios de conducción consiste en que estos directivos reconocen que tomaron numerosas decisiones estratégicas para la empresa, con mínimo análisis

---

<sup>441</sup> El cuñado de Clutterbuck, M. S. Guermont, dirigió una filial de SIAM en Londres durante muchos años.

económico, sobre la base de conversaciones o promesas oficiales con escasa certidumbre en cuanto a su cumplimiento. La instalación de la planta de Electromecánica, por ejemplo, que representó una de las mayores apuestas inversoras de la firma a fines de la década de los cincuenta, se decidió porque el presidente Frondizi, según los propios recuerdos de dichos ejecutivos, les había comentado su disposición de lanzar grandes proyectos públicos en el área de infraestructura y energía como parte de su estrategia de desarrollo; allí concluyeron que esos proyectos exigirían instalar equipos que SIAM podía producir si llevaba a cabo esa empresa. Pero, como se vio, los contratos no fueron fáciles de obtener como se esperaba y la palabra presidencial no resultó más que una expresión de deseos que quedó superada por la crisis, primero, y por un golpe de estado, después. Clutterbuck reconoce en la entrevista de 1973 que no volvería a tomar una decisión como esa sin un contrato previo, pero se trata de una capitalización intelectual tardía de esa experiencia.

Una actitud similar se observa en la decisión de lanzar la empresa automotriz. Los directivos de SIAM creyeron, según afirman en sus recuerdos, que las grandes empresas de la rama no entrarían al mercado local: dirigentes de Fiat les “dijeron” que no pensaban poner una fábrica de autos en el país y ellos, a su vez, pensaron que General Motors y Ford “no tenían interés”. Con esos datos, más alguna promesa oficial tan genérica y poco comprometida que sus rastros no se pueden encontrar en los documentos del período, se lanzaron en este ambicioso proyecto que quedó sometido a la amenazante competencia de las mayores multinacionales del sector.

La audacia no es negativa en sí misma en un país donde se apoya el avance de las empresas productivas locales. Por el contrario, es una de las condiciones del desarrollo empresario y, a la vez, nacional, como se verifica en los casos de las nuevas naciones industriales. Pero, en las condiciones de la Argentina, esa audacia implicaba adoptar apuestas de elevado riesgo que terminaron por erosionar la capacidad económica financiera de SIAM. Para mal de males, la deficitaria organización interna actuaba como un lastre para el cambio, en la medida en que reducía el conocimiento de la situación real y contribuía, así, a frenar cualquier esfuerzo de solución estructural. Poco después de aquellas decisiones, la crisis de 1962-1963 arrojó la señal decisiva que hacía falta, porque combinaba la exigencia de un gran ajuste económico durante el período que se abría con la caída del mercado interno y la escasez aguda de crédito. En ese momento, la dirección comenzó a debatir el futuro de la empresa.

No resulta fácil describir los ensayos de SIAM para cambiar sus modos de gestión, debido a la diversidad de opiniones de los participantes y la ausencia de documentos concretos. Aún así, hay algunos rasgos que se pueden señalar y que ofrecen una imagen razonable de lo ocurrido. A comienzos de la década del sesenta, Guido Di Tella se incorporó, finalmente, a la dirección de SIAM y comenzó a tomar decisiones en la empresa, junto al triunvirato tradicional. Una de las primeras medidas adoptadas consistió en seleccionar un grupo de profesionales que lo asesoraran, en algunos casos como staff y en otros con cierta capacidad de decisión interna. Las indefiniciones en la conducción, y el hecho mismo de que ese grupo no llegara a tener capacidad ejecutiva, ni la plena confianza del propio Guido, permitió que pronto brotaran numerosos conflictos internos.

Los responsables tradicionales de la empresa, en todos los niveles, protestaban contra los recién llegados, a quienes veían como intelectuales sin experiencia; su respuesta, consciente o inconscientemente, tendía a sabotear las decisiones que se proponían. La dirección, a su vez tendía a reaccionar tarde, o con escasa firmeza, frente a los problemas que se presentaban. Los ejemplos son múltiples e impresionan por su dimensión, de modo que un par de ellos pueden ser muy ilustrativos. La empresa había centralizado desde un tiempo antes las deudas financieras en el holding, pero éste no disponía de recursos propios, de modo que su

capacidad de pago no se asentaba en un flujo de recursos que pudiera controlar. Frente a ese diagnóstico, el nuevo responsable del área solicitó un cambio de criterio: o se le transferían al menos una parte de los ingresos de las divisiones o, en caso contrario, se distribuían las deudas para que se hicieran cargo estas últimas. Una decisión de ese carácter abría el conflicto con los gerentes financieros de cada área y el atraso en resolverlo sólo contribuía a complicar la situación del grupo, que es precisamente lo que ocurrió. Hubo, asimismo, vacilaciones en cuanto a establecer normas que redujeran el poder de los capataces, quienes tenían márgenes muy amplios para actuar en la estructura clásica de SIAM (como ya se había señalado, esa situación era normal al menos desde comienzos de la década del cuarenta); esos cuadros medios fabriles no sentían a los miembros del staff como dirección efectiva de la empresa y, en consecuencia, se opusieron a los cambios propuestos hasta neutralizar esas medidas<sup>442</sup>.

Un factor grave de la gestión administrativa consistió en que la dirección tampoco atinó a resolver el problema de los vendedores de electrodomésticos, cuyos manejos habían contribuido a falsear la situación real de la empresa y a agravar su crisis financiera. En efecto, el caso de los vendedores de SIAM resulta patético porque estos habían descubierto que su comisión era mucho mayor que la primera cuota que debían pagar los compradores de bienes; de allí que muchos de ellos presentaban ventas inexistentes con el sólo objeto de cobrar la comisión. Por su parte, la empresa no controlaba esas operaciones ni tomaba en cuenta que el pago de la comisión era superior a la primera cuota; al pagar a los vendedores agregaba una carga financiera adicional a la que se derivaba de la propia fabricación del bien supuestamente vendido. Esos costos sólo podían compensarse con los futuros cobros en cuotas que, en esas condiciones, tendían a ser más ficticios que reales. SIAM registraba la operación como una venta, pero no podía cobrar las cuotas (y a veces ni siquiera podía entregar el bien porque el domicilio del presunto comprador no existía). Es decir que ese anticuado y perverso sistema de gestión presentaba un cuadro contable de ventas más abundantes que las reales y una expectativa de cobros que no se cumplirían. Con el paso del tiempo, SIAM se encontró con una masa enorme de dinero contabilizado como crédito a favor en sus cuentas, pero incobrable en la realidad, que finalmente fue dado de baja. Esa historia señala como pocas las fallas en el manejo administrativo y contable de la empresa, que estimulaba actitudes tan pícaras como negativas de parte de algunos sus empleados, sin que se tomaran medidas correctivas hasta que fuera demasiado tarde<sup>443</sup>.

Esta situación caótica repercutía en el manejo de Inverco, una financiera que había creado SIAM para mejorar sus operaciones, que captaba fondos en el mercado para posibilitar la venta a plazos de la empresa. La fuerte imagen positiva de SIAM contribuyó a que miles de ahorristas depositaran sus fondos en Inverco (que se convirtió en poco tiempo en una de las mayores entidades financieras de Buenos Aires) sin saber que su dinero estaba respaldado por los pagarés firmados por compradores de heladeras y otros artículos para el hogar que no siempre podrían afrontar sus compromisos. En ese proceso, Inverco fue asumiendo un progresivo deterioro de sus garantías reales mientras seguía pagando intereses a sus clientes; a la larga, ese manejo contribuyó a la grave crisis de la empresa madre y señala la ausencia de decisiones de sus directivos frente a problemas de suma gravedad<sup>444</sup>.

En estas condiciones, el intento de organizar un grupo staff que aconsejara las posibles soluciones para la empresa resultaba tardío e insuficiente. Además, la mayoría de los

---

<sup>442</sup> Los problemas financieros están contados por C. A. Browne, director económico financiero en 1963-67, en una entrevista ya citada de 1973 y los temas técnicos en la entrevista similar realizada a A. Sudiero aunque, por supuesto, ambos defienden sus respectivos puntos de vista que no son los presentados aquí.

<sup>443</sup> Este desorden administrativo y de control interno, está contado en la entrevista a Clutterbuck así como en otras referencias de antiguos funcionarios de SIAM.

<sup>444</sup> Pedro Pavesi, director en ese entonces de la DGI, y muy compenetrado de los problemas de SIAM, es una de las mejores fuentes de estos argumentos que figuran en las entrevistas del ITDT.

candidatos tomados eran jóvenes o sin experiencia en la gestión de alto nivel en empresas de la magnitud de SIAM. Algunos de los nuevos profesionales incorporados a la empresa terminaron asumiendo cargos ejecutivos de responsabilidad directa, más por necesidad que debido a decisiones explícitas de la dirección, pero la ausencia de normas claras sólo incentivaba los conflictos internos. Las peleas entre funcionarios “viejos” y “nuevos” se mezclaban con los conflictos entre quienes pedían decisiones drásticas y quienes planteaban soluciones graduales y entre quienes tomaban como prioritarios las dificultades financieras frente a quienes se centraban en los problemas productivos. Luego de un par de años de debates y tanteos, la situación de la empresa no mejoraba y la dirección no ofrecía señales de haber asumido una propuesta definitiva.

Finalmente, el propio Guido decidió suspender la experiencia transformadora. En la segunda mitad de los años sesenta consideró que se había alcanzado la síntesis deseada que consistía, según ese miembro de la familia fundadora entonces a cargo de la empresa, en “una actitud que supera la etapa de dirección tecnocrática y científica de los negocios, que por nuestra diferente cultura, tradición y estadio de desarrollo, no rinde en la Argentina como en Europa y los Estados Unidos”. El estilo rimbombante de la frase esconde, en los hechos, la confesión de un fracaso. Y así era visto por muchos de los profesionales contratados en el proceso, que se estaban retirando paulatinamente de la empresa, movidos por la sensación de que no contaban con el apoyo deseado para seguir adelante con los planes de reestructuración de SIAM que, por otra parte, tampoco terminaban de definirse en una u otra dirección.

La clausura de los intentos de reorganizar la conducción de SIAM marcaba las enormes dificultades internas para ese cambio. Los directivos tradicionales de la empresa, ahora acompañados por un heredero del fundador, no encontraban el camino de salida o no terminaban de aceptar su propia responsabilidad en los problemas de la firma. Culpar al estado, por ejemplo, resultaba más fácil, y consolador, que reconocer que la organización ya no podía mantenerse en pie con los métodos de una pequeña empresa y la actuación de algunos ejecutivos portando una “libreta negra” para registrar su actividad. En definitiva, el salto a la gerencia tecnocrática a partir de una decisión interna había fallado durante la segunda mitad de la década del sesenta, de modo que sólo quedaba la posibilidad teórica de presiones externas que impulsaran ese cambio. Ellas no podían provenir entonces del ejemplo de otras empresas semejantes, como ocurrió en Estados Unidos, porque la cultura de la gerencia tecnocrática al estilo de las empresas de aquella nación prácticamente no existía entre las mayores empresas locales; estas últimas eran controladas por las familias fundadoras y sus herederos, con escasa preocupación por las nuevas corrientes del management moderno<sup>445</sup>. Irónicamente, en esos años comenzó a ponerse de moda en la ciudad de Buenos Aires la imagen del “ejecutivo” como un personaje específico de la modernización económica, que mereció canciones y comentarios en revistas de actualidad; sin embargo, esa difusión mediática respondía más a una mitología que a una realidad palpable en el país.

### ***El rol de un Estado incoherente***

Una de las fuerzas que actuó con vigor en diversas naciones para impulsar el cambio de conducción en las grandes empresas fue el Estado. En esos casos exitosos, éste, deseoso de promover el desarrollo nacional, tendió a generar las condiciones para que las empresas locales crecieran en dimensión y se tecnificaran hasta llegar a ser capaces de competir, tanto en el mercado local, primero, como en el mundial, después. Las experiencias al respecto son muy numerosas y conocidas, desde la estrategia francesa de crear “campeones nacionales”

---

<sup>445</sup> La estructura de propiedad y control de las grandes empresas locales está analizada en Schvarzer, “Efectos económicos de las formas de propiedad de las empresas líderes”, publicado en Schvarzer (1998).

hasta las medidas coreanas de apoyar a (y apoyarse en) los “chaebol” para impulsar el desarrollo del país.

En la Argentina, en cambio, se podía observar el avance más o menos relativo de un proyecto de ese carácter en los cuadros medios de la administración pública, pero que no alcanzaba a transmitirse “hacia arriba” debido, entre otras causas, a que la inestabilidad política en los niveles de decisión generaba una política pendular que no alcanzaba a definir objetivos claros para el país. La sucesión continua de presidentes y, en particular, de ministros de Economía, que era acompañada por el cambio no menos frecuente de numerosos funcionarios en todos los ámbitos de decisión, contribuía a erosionar la capacidad de actuar del poder estatal y sus efectos potenciales. Los cambios de funcionarios no sólo impedían la toma de decisiones sino que generaban una situación en la que cada uno de los recién llegados debía introducirse de nuevo en los problemas planteados que heredaba; un desafío frente al cual el nuevo funcionario no contaba generalmente con el tiempo, ni la capacidad, para resolver<sup>446</sup>.

La experiencia de las relaciones del Estado con SIAM no hace más que develar el efecto de la inestabilidad del poder político que sumaba su carencia habitual de definiciones sobre una estrategia para el país. Algunos ministros, y algunos presidentes, apoyaban a la empresa nacional, aunque no siempre definían su sujeto ni encontraban la manera de concretar su estrategia; otros, en cambio, más volcados a la idea de un mercado ideal, basado en la supuesta actividad de muchos agentes de pequeño tamaño, ignoraban la importancia de la gran empresa y de la propiedad local. La sucesión acelerada de unos por otros no favorecía los resultados adecuados; las acciones de los primeros eran anuladas por sus continuadores o se convertían en medidas opuestas con los segundos. Lo mismo ocurría en las innumerables agencias públicas encargadas de relacionarse con empresas como SIAM; los funcionarios de muchas de ellas estaban dispuestos a apoyar actividades productivas como esas, pero no siempre disponían de los márgenes de maniobra, y la estabilidad en el cargo, como para concretar sus decisiones.

La incoherencia derivada desde la cima del poder político generaba diversos efectos negativos. En los largos debates transcurridos durante las décadas del sesenta y comienzos del setenta sobre SIAM se observa, por ejemplo, un gran interés por cuidar el empleo más que la empresa; la preocupación central de los funcionarios por sostener la ocupación (en un período de bajo desempleo aunque no era visto así en ese momento) tendía a proteger a la firma pero, al mismo tiempo, dejaba de lado otro aspecto decisivo como el valor de los activos productivos de una gran empresa en marcha. Este último objetivo, que aparece como criterio central en el debate en las naciones desarrolladas cuando hay una crisis empresaria, no aparecía en la Argentina, o sólo tomaba un papel secundario. Los criterios eran eminentemente conservadores en la medida que no se planteaban el crecimiento de la empresa en dificultades sino apenas el cuidado de lo existente. Lo mismo ocurría cuando se debatía el futuro de la mayor parte de las empresas que tenían problemas financieros y/o productivos a fines de la década del sesenta y que pasaron a ser asistidas por el “hospital de empresas” que no llegó a resolver la situación de ninguna de ellas.

---

<sup>446</sup> Conviene insistir que en los 21 años transcurridos entre marzo de 1955 y marzo de 1976, por ejemplo, la Argentina tuvo 13 presidentes y más de 20 ministros de Economía, de modo que el promedio de duración de unos y otros fue de un año y medio y un año, respectivamente. La frecuencia de cambio pareció quedar superada en los cinco años siguientes, cuando hubo un solo presidente y un solo ministro de Economía, pero, a partir de marzo de 1981 volvió la inestabilidad. En los tres años siguientes hubo 4 presidentes (además de varios interinos en días de crisis aguda en el poder) y un número mayor de ministros, hasta que comenzó, lentamente, un proceso de estabilización relativa del poder político, quebrado nuevamente en diciembre de 2001. En esas condiciones, resulta difícil exponer la política de “un” gobierno, salvo los protagonizados por dos casos que sorprenden por su duración en medio de dicha experiencia: el período del general Videla y J.A. Martínez de Hoz como ministro de Economía (cinco años) y el de Menem con D. Cavallo (que fueron otros cinco años).

Es cierto que hacia fines de la década del sesenta sucesivos gobiernos ensayaron crear algunos “campeones nacionales” en el sector productivo pero esa política duró apenas unos años y parecía destinada a consolidar nuevos emprendimientos y a concentrarse en ciertas áreas específicas. En cambio, no se extendió a empresas como SIAM, pese a la importancia de ésta en el mercado local. Esa omisión, que marca en cierta forma los límites de la política oficial, se veía acentuada por los problemas de esta empresa con los organismos financieros públicos (a los que debía mucho dinero) y con los órganos impositivos (a quienes no abonaba sus impuestos debido a sus cada vez más complejas dificultades operativas). Ese panorama de pujas entre las agencias públicas, cada una de ellas con diagnósticos y objetivos diferentes, contribuía a empañar las soluciones.

El BND se mostró buena parte del período dispuesto a financiar a SIAM, pero no disponía de los fondos suficientes y, mucho menos, en las cantidades que demandaba una empresa que figuraba entre sus mayores deudores. Es decir que a partir de cierto momento, ese Banco no podía prestarle más dinero sin una decisión fuerte del poder político, que debía estar acompañada con la provisión de los recursos necesarios para ello. Pero esto último no ocurrió y daba lugar a que algunos directivos del BND alentaran posiciones contrarias a la empresa cuando el péndulo político se volcaba a nombrar candidatos de visión neoliberal en esos cargos

La DGI, por su parte, exhibió una actitud de fuerte desconfianza frente a SIAM, a quién acusaba de manipular sus libros contables y de deber ingentes masas de dinero. La actitud crítica de los funcionarios de segundo nivel de dicha agencia era neutralizada, a veces, por directivos que comprendían la importancia de mantener en marcha esa firma (aunque en algunos casos sólo fuera para poder cobrarle deudas de otra manera irrecuperables). Pero, en el balance, tanto las actitudes “pícaras” de los dirigentes de SIAM como la falta de claridad política en la orientación del sector público, contribuían a frenar cualquier solución posible.

Ninguna de esas agencias podía encontrar por sí sola una solución a un tema de esa dimensión relativa y, menos aún, en las condiciones de falta de claridad al respecto de la cima del poder político. Pero las decisiones no se tomaban. Pavesi, que tuvo prolongadas relaciones con SIAM desde su posición de funcionario en el período de la crisis, señala con insistencia que nadie definía la situación. El general Onganía no adoptaba medidas, decía, porque contaba “con la eternidad” de su mandato, de modo que las urgencias no se tomaban en cuenta. El general Lanusse, más tarde, porque no parecía captar ni la crisis ni la importancia de SIAM, abrumado por la masa de diagnósticos contradictorios que recibía. Finalmente, una reunión con los diversos funcionarios relacionados con el tema, que proponían el cierre definitivo o, como alternativa, la estatización de SIAM, lo motivó a expresar un comentario preocupado que expresaba su visión: “así que ahora vamos a fabricar heladeras”. En esa visión, el rol decisivo de la empresa como proveedora de bienes de capital en el país (que ya era su actividad más importante) quedaba reducida a su antigua imagen de fabricantes de bienes de consumo para el hogar, mientras que la solución parecía pasar únicamente por la estatización (desechada por causas ideológicas) cuando el objetivo real debería consistir en proteger e impulsar la expansión de esos activos productivos.

Pavesi destaca con detalle las diferentes posiciones de los sucesivos actores públicos que permiten dibujar tendencias claras. Unos sólo querían cobrar sus acreencias, independientemente del devenir de la empresa (como la DGI con los impuestos y, a veces, el BND con sus créditos). Otros se preocupaban sólo por el empleo y la “tranquilidad social” y algunos se asustaban ante la masa potencial de fondos públicos que se debía invertir para sostener la marcha de la empresa. Había quienes actuaban sometidos a la idea de que de ninguna manera se debía estatizar una empresa privada mientras que otros buscaban medidas

alternativas, pero pocos señalaban la importancia de la empresa en el tejido fabril del país y en el proceso de desarrollo.

En consecuencia, las medidas se demoraban prolongando la crisis de SIAM. Las negociaciones entre la empresa y los diversos funcionarios a cargo de áreas relacionadas con ella se extendieron durante años sin resultados claros; más aún, hasta cuando se tomaban decisiones, su aplicación se postergaba por falta de definiciones en medio de las pujas internas del sector público. Los problemas financieros de la empresa estaban bastante definidos en 1963, pero los contactos y propuestas se sucedían sin definiciones durante la presidencia de Guido y de Illia; el golpe de estado de 1966 impidió que este último gobierno tomara una decisión, aparentemente en proceso, que se siguió postergando con los militares en el poder. Al fin, en noviembre de 1967 se dictó el decreto-ley 17.507, llamado de “rehabilitación de empresas” y conocido como ley SIAM por sus detractores, porque estaba pensada básicamente para ayudarla, pero la solución seguía lejos. La ley demoró meses en ser reglamentada, mientras que el carácter genérico de sus normas motivó a numerosas empresas a tratar de incorporarse a sus beneficios (respuesta social que, según Pavesi, postergó durante meses pagos de impuestos por montos apreciables por parte de quienes esperaban una refinanciación de sus pasivos gracias a esa norma); el decreto reglamentario se aprobó en mayo de 1968 pero no se tomaban medidas concretas por incertidumbre y diferencias entre los funcionarios públicos. Los primeros acuerdos con SIAM se firmaron en 1969, cuando ya más de 300 empresas se habían acogido al régimen, de modo que el sector público se encontraba frente a demandas de magnitud no esperada que tendían a superar su capacidad de acción. Tampoco las medidas eran lo suficiente amplias como para resolver el problema, de modo que recién hacia 1971 se nota cierta “solución” cuyo contenido fue el inicio de la toma del control de la empresa por el sector público que se había quedado con acciones como garantía hasta convertirse en el mayor accionista de SIAM.

La incertidumbre era tal que uno de los interventores de SIAM se preguntaba quién era el propietario y quién lo había designado en ese cargo, porque ya no sabía ni siquiera cómo había quedado el sistema de propiedad y control. En esas condiciones, las dudas y dilaciones siguieron, en medio de complejas negociaciones con los antiguos propietarios, que tampoco querían perder el control, hasta 1972, cuando se acentuó la gestión pública de la empresa luego de casi una década de negociaciones. El 8 de mayo de 1973, un par de semanas antes de que asumiera el nuevo gobierno peronista (que ya había ganado las elecciones) y en claro desafío a ese cambio, una asamblea de accionistas, controlada por los representantes oficiales que tenían la mayoría absoluta, aprobó el control definitivo del sector público sobre la empresa. Esa medida, cuyo timing político resulta muy claro, superó la resistencia de la familia Di Tella, que persistía en defender sus negocios, y las protestas de un grupo de accionistas minoritarios que habían comprado esos títulos en los momentos de auge y cuyos supuestos “derechos” fueron ignorados como es tradición en la Argentina. Un mes después, el gobierno peronista sancionó una ley que permitió capitalizar las deudas impositivas y previsionales de SIAM, criterio que llevó la participación del Estado al 80% del paquete accionario. Esta transferencia de propiedad y control, que ya era definitiva, no tuvo su reflejo en nuevos intentos de cambios efectivos en la organización interna de la empresa. Los interventores se sucedieron durante un par de años, con discursos prometedores que no eran acompañados por acciones de interés, profundizando el deterioro de la empresa en medio de la crisis política que vivía el país. Finalmente, el golpe de estado de 1976 definió un brusco cambio de orientación política y económica de la Argentina y modificó la perspectiva de SIAM que seguía sin encontrar una solución.

El equipo económico del gobierno militar, dirigido por Martínez de Hoz, no tenía interés en mantener empresas como esa en el ámbito estatal y tampoco se preocupaba por defender los

activos productivos locales. Para ellos, SIAM era un estorbo y, sobre todo, una empresa deficiente que se debía vender o cerrar. La crítica pública no se volcaba a la fabricación de heladeras, que ya era tan poco decisiva para la empresa como para el país, sino que afectaba a la planta de bienes de capital y a la de caños con costura que no recibían pedidos de las empresas del estado por decisión, en algunos casos, de las más altas autoridades del área económica. Las protestas del interventor en SIAT contra las decisiones oficiales que le impedían concretamente producir caños para atender las demandas de Gas del Estado, que estaba preparando el lanzamiento del Gasoducto Centro Oeste, ofrecen un notable registro de algunos aspectos oscuros de la política industrial de ese período de “guerra sucia”. Lo cierto es que SIAT no pudo fabricar esos caños, que en su mayor parte fueron más tarde importados, como consecuencia de decisiones oficiales, de modo que la planta sufría un quebranto que era motivado por la negativa de su propietario, el Estado, a comprarle bienes que fabricaba con buena calidad y precio. Una situación semejante se notó con la planta de Electromecánica, de modo que la empresa ingresó en una nueva espiral negativa, afectada por su nuevo propietario que no tenía interés en ella. La incertidumbre sobre el futuro de la empresa se acentuaba debido a la decisión oficial de privatizarla, tarea que no se podía llevar a la práctica por falta de compradores, dado el contexto de la política económica argentina<sup>447</sup>.

En 1978 la empresa había reducido su dotación a 4.800 trabajadores, menos de la mitad de los 10.000 de comienzos de la década y su parálisis era evidente, aunque todavía faltaba para la solución definitiva.

### ***La “solución final” para SIAM***

El equipo económico de Martínez de Hoz no pudo vender la empresa ni cerrarla en los cinco años de gestión que contó durante la dictadura militar. Su decisión de llevar a cabo alguna de esas variantes chocó con múltiples instancias de decisión en el seno del gobierno militar que frenaban su capacidad de actuar sin controles. Pero, en el curso de esa puja, la propia inercia del proceso contribuía a profundizar el deterioro de SIAM. Al llegar al fin de ese período, Martínez de Hoz decidió, exactamente un día antes de entregar el cargo (el 23 de marzo de 1976) “liquidar” por decreto la sociedad y relevar además al interventor oficial que, por diversos motivos, trataba de asegurar que ella pudiera subsistir. La medida es una buena expresión de las actitudes negativas frente a esa empresa, aunque esa agresión se llevara a cabo con preferencia mediante papeles y no a través de las armas. El equipo económico se retiró del gobierno, pero el decreto seguía vigente y definía límites a la actividad posible de la empresa; ésta, por otra parte, se arrastraba afectada por la espiral recesiva que dejó como herencia la política económica de Martínez de Hoz y en medio de una nueva ausencia de definiciones políticas debido a la crisis social y de gobierno que acompañó al relevo de equipos de la dictadura militar.

En 1984, al regresar la democracia, la empresa languidecía, sostenida por un Estado donde comenzaban a tener fuerte presencia las ideas privatistas y donde SIAM era vista como un pasivo para el presupuesto (que debía atender su permanente déficit operativo) antes que como un activo para la producción nacional. Además, una larga década de gestión estatal ofrecía un balance más que negativo sobre la actividad de la empresa. El nuevo gobierno decidió venderla y, con ese fin, la dividió en tres partes que fueron ofrecidas por separado por sus diferentes características técnicas y del mercado en el que actuaban: la fábrica de bienes de consumo, la de bienes de capital y la de caños. Sendas empresas privadas quedaron finalmente a cargo de estas tres actividades casi veinte años después de que comenzara la crisis de SIAM debido en buena medida a la morosidad del sector público. Las nuevas

---

<sup>447</sup> Una parte de esta historia está relatada en la sección “El caso simbólico de SIAM” en el libro Schvarzer (1996).

empresas que heredaron los activos productivos experimentaron una suerte diversa dado que pocos años después de iniciar sus actividades comenzó la experiencia de la convertibilidad, con tipo de cambio fijo y atrasado, intensa apertura a las importaciones y un proceso de privatizaciones que incluyó la eliminación del “compre nacional” y puso a la industria local, de nuevo, a la defensiva.

Las consecuencias no se hicieron esperar. La planta de heladeras, ya obsoleta, no podía competir en la nueva situación y terminó cerrando cuando su comprador (el grupo Aurora) se presentó a su vez en quiebra a mediados de la década del noventa. Todavía en los primeros años del siglo XXI una cooperativa de trabajadores trata de mantener en marcha esa planta, en un esfuerzo gigantesco para defender sus ingresos y su existencia como obreros productivos en un establecimiento obsoleto, difícil de salvar por sus deficiencias técnicas y sus falencias operativas, que se mantiene como una sombra de lo que fue la gran planta de SIAM inaugurada a comienzos de la década del 30. Hasta su nombre clásico fue reemplazado por el de CIAM (con la “c” de cooperativa) mientras muchos de sus vecinos recuerdan todavía a aquella formidable fuente de trabajo del barrio al sur del Riachuelo.

La planta de Electromecánica, por su parte, cerró en los primeros años de la década del noventa, debido a que sus mayores compradores, ahora en manos privadas, preferían importar a comprar localmente los equipos que ofrecía. El enorme local fabril quedó convertido en un depósito, vaciado de la mayor parte de sus instalaciones previas, como un monumento silencioso e ignorado que registra una etapa previa de desarrollo de la industria argentina.

La única planta que se renovó y muestra una notable capacidad operativa es la de SIAT, ahora manejada por el grupo Techint, que tendió a modernizarla y a ponerla en condiciones de actuar en el mercado internacional. Pocos tienden ya a relacionar esa planta con el enorme holding que se llamó SIAM y cuyo nombre ha desaparecido del mundo empresario local.

La desaparición de SIAM no es sino una parábola de la evolución seguida por la industria argentina en las últimas tres décadas. Los restos insepultos de algunas de sus plantas recuerdan cada vez menos una historia que debe ser contada para que se pueda conocer la historia de los fracasos de la evolución nacional.

### ***La familia Di Tella y el poder político***

Torcuato Di Tella supo trabar relaciones con figuras del poder político en el país que contribuyeron a impulsar la evolución de la empresa. Esas relaciones no eran aisladas, porque ese empresario también contribuyó, tanto con dinero como con aliento moral, a diversos grupos políticos italianos en momentos difíciles para aquella nación. Sin duda, y aunque menos conocido, también estuvo en contacto con dirigentes políticos provinciales (puesto que su planta estaba en Avellaneda) y con dirigentes sindicales (como Rosendo García, que surgió entre el personal de esa fábrica y trepó en la jerarquía gremial de los metalúrgicos hasta que fue asesinado en Avellaneda).

En cambio, diversos documentos sugieren que las relaciones del fundador de SIAM con el establishment argentino eran menos fluidas que con ciertos dirigentes políticos. Di Tella no fue socio influyente de las organizaciones tradicionales de la elite social porteña e ingresó en posiciones intermedias en la Unión Industrial Argentina durante la década del cuarenta, cuando comenzaba a sentirse la presión objetiva de la industria en el país; de todos modos, no tuvo cargos directivos en esa entidad y su muerte en 1948 cerró esa relación. Sus sucesores mantuvieron sus estrechos contactos con el poder político a tal punto que sus relaciones con el primer gobierno peronista provocaron la interdicción de la empresa luego del golpe militar de setiembre de 1955. Las sospechas incluían el hecho que SIAM había regalado una gran

cantidad de sus motonetas al Presidente de la Nación (más de un centenar), que éste contribuyó a popularizar al usarlas públicamente como vehículo deportivo; a cambio, la empresa recibió algunas ventajas que en todo caso eran menores frente a la importancia del mercado local cautivo que era su ventaja mayor. Eso explica que la venta de heladeras, por ejemplo, superara en cantidades todas las expectativas durante los años 1956 a 1958, en parte de los cuales la empresa permanecía interdicta.

Torcuato Sozio era el encargado de mantener las relaciones públicas después de la muerte del fundador, aunque no era el único ni esa era su tarea exclusiva. El menciona en la entrevista que se realizó para el Archivo de Historia Oral que “se encargaba de los contactos” y que se trataba de su actividad más relevante; su relato menciona sus contactos con Frondizi, Frigerio, Sábato, etc., durante la década del sesenta, que, sin duda, se continuaron en los años siguientes.

Torcuato S. Di Tella, como buen sociólogo, lo expresó de manera concreta en una declaración posterior. La “empresa más grande del país debía tener vínculos con el Estado”, dijo, agregando que SIAM “siempre tenía algún amigo en el gobierno”<sup>448</sup>.

A comienzos de la década del sesenta la situación insinúa un primer cambio cuando comienzan a surgir a la vida pública los dos herederos del fundador, que lanzaron proyectos propios, no relacionados a la producción fabril. El mayor de ellos fue la creación del Instituto Torcuato Di Tella que se convirtió muy pronto en un referente de la actividad artística e intelectual de Buenos Aires; el Instituto tuvo su primer sede en plena calle Florida y una presencia que se hacía sentir en un momento en que la ciudad, y el país, estaba en plena floración cultural. Los hermanos Di Tella donaron un paquete de acciones de SIAM al Instituto para que financiara sus actividades con los dividendos anuales de la empresa.

El Instituto se convirtió muy pronto en un actor clave de la vida cultural de la ciudad pero también en un motivo de fricciones en el interior de la empresa. Por un lado, una parte del personal comenzó a sentirse preocupada al ver los abundantes recursos del Instituto (o, al menos, los que reflejaba con su presencia social y política) mientras SIAM afrontaba problemas financieros. En esas condiciones, el atraso en los pagos de salarios, entre otros, provocaba el enojo de quienes se sentían afectados mientras que el Instituto organizaba exposiciones y conferencias. En una clara muestra de esas tensiones, uno de los ejecutivos contratados por la empresa señalaba más tarde que había una contradicción entre el “lujo” del Instituto, dedicado a la música y a la pintura, y el hecho de que no se pagaban sueldos en la empresa<sup>449</sup>.

El Instituto también se convirtió en motivo de fricciones con funcionarios de diversos gobiernos que expresaban intenso rechazo a sus actividades de tono “vanguardistas” en el ámbito artístico, ensayos que sentían cercanos a lo que más tarde se llamaría “subversión”. El general Onganía ordenó cerrar el local de la calle Florida luego de una exposición que provocó críticas por su contenido supuestamente provocador, y se dice que el general Levingston no podía separar la imagen del Instituto de las actividades del emporio fabril de SIAM, de modo que se negaba a decidir un apoyo a éste por su enojo con aquel<sup>450</sup>.

Es decir que las relaciones de los directivos de SIAM con el poder político, que se mantenían en distintos niveles, se comenzaron a empañar en la segunda mitad de la década del sesenta debido a las actividades “públicas” de los herederos que no estaban imaginadas, tampoco,

---

<sup>448</sup> Estas declaraciones forman parte de una entrevista realizada a Torcuato S. Di Tella por un equipo de estudio que las reproduce en Puiggrós y Gagliano (2004).

<sup>449</sup> Reportaje a Juan Fernandez Villegas en AHOITDT.

<sup>450</sup> Reportaje a Leonardo Anidjar en AHOITDT.

para sostener la operación de la empresa. Otra ironía de esta historia es que el Instituto afectó el devenir de SIAM (aunque sólo parcialmente) pero le sobrevivió. En efecto, la crisis de la empresa tendió a reducir los ingresos del ITDT en concepto de dividendos, pero éste logró recomponerse y actuó durante décadas hasta convertirse en una universidad. En consecuencia, la Universidad Torcuato Di Tella es la única institución actual que lleva el nombre del fundador de SIAM y que permanece presente socialmente mucho después de que la empresa fabril que construyó desde la nada desapareció de la escena nacional.

Más curioso, quizás, fue que Guido Di Tella decidió lanzarse a la política luego de escribir sus primeros ensayos sobre los problemas del desarrollo económico de la Argentina. A fines de la década del sesenta, Guido ya actuaba en el peronismo y fue uno de los miembros del cortejo de Perón en el avión que trajo al ex presidente de España en noviembre de 1972, mientras que la empresa que había heredado languidecía. En esos mismos años, otros funcionarios de SIAM, y especialmente aquellos seleccionados en la empresa poco tiempo antes, pasaron a ocupar puestos de responsabilidad en el gobierno aunque esos contactos fueron de poca ayuda para SIAM. El más destacado, aunque no el único, fue Ricardo Zinn, que llegó a ser viceministro virtual de Economía cuando la empresa estaba en pleno proceso de quiebra informal y se discutía su salvataje o no por parte del gobierno.

En 1973, mientras SIAM pasaba a ser una empresa estatal, Guido Di Tella dedicaba sus esfuerzos a obtener algún cargo en el gobierno para ensayar las estrategias que proponía para el país y gracias a ello fue designado presidente del Fondo Nacional de las Artes. Esa decisión del Poder Ejecutivo parecía tener más en cuenta su trayectoria de benefactor del arte que sus estudios de política económica, pero aquella designación implicó su primer ingreso en el sistema de decisión política.

Poco tiempo después, en el fatídico segundo trimestre de 1975, cuando la inflación acelerada provocada por el “rodrigazo” destruía las bases sociales de la Argentina, Guido asumió como segundo de A. Cafiero en el ministerio de Economía. En ese cargo, en el que ambos duraron pocos meses, en medio de la crisis política, reconoció que la coyuntura tenía pocas soluciones y que se trataba sólo de ir enderezando lentamente una situación difícil. En marzo de 1976 fue detenido violentamente por grupos militares que seguían viéndolo como un subversivo, pero la acción de algunos funcionarios civiles de la dictadura militar logró salvarlo de un destino aciago.

Despreocupado ya de la suerte de la empresa, o convencido de que ella no volvería a su control, Guido se dedicó con energía a los estudios de economía y a la política dentro del peronismo. En 1989 reapareció como candidato a un cargo decisivo en el área del ministerio de Economía cuando Menem ganó las elecciones, aunque terminó nombrado embajador en Estados Unidos; un par de años después volvió al país como ministro de Relaciones Exteriores, cargo que conservó durante largos años (superando así la permanencia de sus antecesores de las últimas décadas) gracias a que el presidente lograba ser reelecto.

La experiencia de Guido Di Tella es significativa por dos motivos diferentes. En primer lugar, porque fue seleccionado como ministro a pesar de su fracaso como director de una de las mayores privadas del país, un resultado que no se le podía acusar solamente a él, pero en el que no era totalmente ajeno. En otro país, ese fracaso hubiera resultado suficiente para que no se lo seleccionara para un cargo ejecutivo en cualquier gobierno; en la Argentina, en cambio, ese antecedente no parecía ofrecer un elemento de valor, o una referencia significativa, ni para quienes lo designaban ni para la casi totalidad de los críticos o analistas que seguían la política nacional. Este fenómeno cultural, que se ha repetido en otros casos en el país, refleja el escaso interés de las elites sociales y políticas por las capacidades ejecutivas y de decisión

que son decisivas en la economía moderna y coloca la historia de SIAM en un contexto particular<sup>451</sup>.

En segundo lugar, porque a lo largo de esa historia, Guido Di Tella pasó de defender una estrategia de desarrollo industrial a otra de absoluta indiferencia a esa temática. En efecto, a comienzos de la década del sesenta (cuando SIAM le pertenecía y todavía era una promesa fabril), explicaba, como economista, la importancia de generar sectores eficientes y dinámicos en la industria y la necesidad de defender la empresa de capital nacional. Todavía en 1989 proponía un dólar “recontra alto” durante los momentos previos a la toma del cargo por el nuevo presidente (contribuyendo a la inquietud generalizada con la inflación en esos momentos), aunque no dudó en defender el dólar “recontra atrasado” de la década del noventa. Por fin, como ministro de Relaciones Exteriores (y cuando SIAM había desaparecido), afirmaba que la mejor política industrial era “no tener ninguna” y jugaba alegremente con la idea de la sumisión nacional a los Estados Unidos que exponía gráficamente como las “relaciones carnales”<sup>452</sup>.

La evolución del pensamiento de Guido destaca como pocos la evolución de un proyecto de país fabril y desarrollado al de un país basado en la producción de materias primas y dependiente, que vivió buena parte de la elite dirigente local en las últimas décadas. La mayor diferencia consiste en que este autor estaba ligado, además, por herencia y por sus ensayos de conducirla, a una empresa que era referente objetiva de aquella primera posición y, como se señaló, se volcó a la segunda cuando esa empresa desapareció del escenario local por causas en las que él tenía cierta responsabilidad.

Otro caso curioso en el mismo sentido fue el de Ricardo Zinn, que era uno de los ejecutivos de SIAM, contratado para reorganizar la empresa a mediados de la década del sesenta, poco antes de pasar a ser asesor del ministro de Defensa en 1968 y a asumir como Subsecretario de Coordinación del ministerio de Economía por un breve lapso en 1971. En 1975, volvió al gobierno como Secretario de Programación y Coordinación Económica durante la gestión de Rodrigo, y se le adjudica haber sido el forjador intelectual del plan que provocó la primera ola hiperinflacionaria de la Argentina, que él consideraba como el inicio del fin del sistema de economía cerrada (que era el modelo en el que creció SIAM)<sup>453</sup>. Esa crisis abrió paso a la ya mencionada gestión de Cafiero y Guido Di Tella, que no resolvió los problemas mientras estuvieron en el cargo, y preparó las condiciones para el golpe de marzo de 1976. Una vez ocurrido éste, Zinn apoyó a la dictadura militar, cuya tarea consideró la “Segunda Fundación

---

<sup>451</sup> En Estados Unidos, a la inversa, el éxito de Lee Yacoca en la reestructuración de Chrysler, a comienzos de la década del ochenta, lo convirtió en una figura familiar para el gran público y en un candidato potencial a la presidencia de esa nación. La capacidad ejecutiva y de decisión es valorada allí, a diferencia de lo que ocurre en nuestro país.

<sup>452</sup> Juan Carlos de Pablo publicó recientemente una nota en *Desarrollo Económico* (n° 167, oct-dic de 2002) a modo de homenaje póstumo a Guido Di Tella, donde recoge parte de su pensamiento en temas económicos que se pueden tomar como referencia. No está de más señalar que de Pablo dedica una sección a la “labor gerencial” de Guido, donde se refiere a los seminarios profesionales que organizó y a los libros publicados, ignorando en absoluto su labor “gerencial” en SIAM en una clara señal de las actitudes y valores de ciertos intelectuales argentinos. En su afán por rescatar a Guido señala que éste hacía aseveraciones que “tomadas superficialmente, dice, podían parecer no sólo cuestionables sino hasta ridículas” pese a su “profundidad implícita”; como ejemplo, señala que en defensa de su enfoque sobre las Malvinas decía que “prefiero que los kelpers nos consideren boludos a que nos consideren peligrosos”. Para de Pablo “eso es pensar” aunque parece obvio que esas dos alternativas no eran excluyentes y, peor aún, puede ser complementarias. En cambio, no se menciona que la mejor alternativa sería que el gobierno argentino fuera respetado por sus actitudes antes que despreciado, o temido, por aquellas variables.

<sup>453</sup> Salvador Trebber (1983) recuerda las declaraciones periodísticas de Zinn, del 17-7-1975 en las que se comparaba a “un espartano que en el Palacio de Hacienda defendía Las Termópilas, con ánimo suicida, pero favoreciendo la consolidación de planes futuros”... un proceso político que “está en marcha” decía en ese momento, varios meses antes del golpe de estado (p. 71).

de la República” y defendió enérgicamente el sistema de economía abierta de Martínez de Hoz, primero, y las posiciones de la UCD, de Alvaro Alsogaray, después así como las asumidas por el gobierno durante la década del noventa hasta que falleció en un accidente de aviación<sup>454</sup>. En toda esa actuación, su experiencia fallida en SIAM parecía ofrecer connotaciones negativas antes que positivas cuando se proyectaba a la estrategia económica para el país.

### ***Argentina y Corea del Sur: SIAM y los chaebol***

Como se ha repetido en diversas oportunidades, en la década del sesenta SIAM era una enorme empresa metalmecánica, que fabricaba desde bienes de consumo para el hogar hasta automóviles y equipos de capital. Su dotación de personal y sus ventas la ubicaban entre las mayores empresas del país y hasta del continente, además de ser portadora de un conocimiento tecnológico y de una disposición al crecimiento que era considerada hasta “demencial” por algunos de los observadores de la época, aunque presentaba fallas más que evidentes que debían ser subsanadas.

En esa misma época, el producto per cápita argentino era cuatro a ocho veces mayor que el de Corea del Sur, un país asolado por décadas de ocupación japonesa que desembocaron en la Segunda Guerra Mundial y, pocos años más tarde, por la guerra entre las dos regiones en la que fue dividida la península luego de aquella<sup>455</sup>. En esos años, Corea lanzó la reforma agraria y una estrategia de desarrollo fabril basada, entre otras cosas, en el apoyo oficial a los grupos locales, la mayoría de los cuales no pasaban de ser muy pequeños cuando se inició esa política; basta señalar que uno de los mayores beneficiarios fue un taller mecánico de reparación de automóviles en las afueras de Seúl, que se convirtió en un gigantesco conglomerado fabril. A lo largo de ese proceso se formaron enormes grupos empresarios como ese, amparados por el estado y basados en la actividad industrial, capaces de competir en el mercado mundial, y que son conocidos hoy como los chaebol<sup>456</sup>.

El desarrollo enérgico de Corea logró que su producto per cápita superara al de la Argentina hacia 1987 (de acuerdo a las cifras de Madison); hoy, pese a la crisis de 1997, esa nación se encuentra ya cerca del borde inferior de la franja de ingresos de los mayores países desarrollados y pronta a incorporarse a ese pelotón de vanguardia en el planeta. Como parte de ese proceso, sus empresas fueron creciendo y Corea del Sur exhibe actualmente una docena de firmas entre las 500 más grandes del mundo medidas por su facturación que se han convertido en los agentes claves de ese desarrollo<sup>457</sup>.

Samsung, que era apenas un taller personal en 1960, factura ahora más de 40.000 millones de dólares por año y coloca bienes de consumo durable de avanzado diseño tecnológico en el mercado mundial, como punta de lanza de la economía coreana. El décimo chaebol coreano, medido por tamaño, vende hoy más de 12.000 millones de dólares, una cifra largamente

---

<sup>454</sup> *La Segunda Fundación de la República* es el nombre del libro que Zinn publicó poco después del golpe de estado militar y que fue editado varias veces en esos años.

<sup>455</sup> Las comparaciones de ingreso entre países están afectadas por los tipos de cambio de sus divisas frente al dólar y tienen siempre un valor relativo. La relación de uno a cuatro surge de las estimaciones de Madison (1995) que presenta series mundiales en valores transformados a paridad de poder adquisitivo de cada economía. La relación de uno a ocho surge de las estimaciones del Banco Mundial en aquella época con tipos de cambio a valores corrientes.

<sup>456</sup> La literatura sobre el desarrollo coreano ya es masiva. El libro de Amsden (1989) ofrece una buena introducción, así como el conocido Informe del Banco Mundial, *The East Asian Miracle* (1993) aunque en este caso no hay una sola referencia a los *chaebols* y otros agentes empresarios del proceso industrializador.

<sup>457</sup> La revista norteamericana *Fortune* publica anualmente el listado de las 500 mayores del mundo y su reparto por nacionalidad de origen entre otras variables de dónde se extrajo ese dato.

superior a la lograda por los mayores grupos empresarios argentinos. La experiencia de su avance en el mercado mundial permite que muy pocos duden de que ese grupo de grandes empresas ofreció una palanca fundamental para el avance coreano, aunque haya muchos que protesten por su competencia.

China está imitando ese ejemplo, al igual que la mayoría de las naciones del sudeste asiático, y un informe de 2001 del Consejo de Estado de ese país dice que “nuestra posición en el orden económico internacional estará determinado en gran medida por la posición de nuestras grandes empresas y grupos”, debido a lo cual están aplicando políticas de estímulo con la esperanza de tener 30 a 50 empresas de ese tipo en cinco años<sup>458</sup>.

El ejemplo de los chaebol (que, a su vez, repitieron la experiencia previa del Japón) cunde en Asia, donde diversos gobiernos alimentan a las nuevas candidatas a empresas gigantes del siglo XXI para promover el desarrollo nacional. Argentina, en cambio, no ha digerido todavía que la agonía de SIAM fue uno de los pasos del proceso que llevó al bloqueo de la experiencia previa de industrialización nacional (exasperadamente lenta y poco exitosa, respecto a lo deseado, pero no por eso negativa en términos absolutos) y el inicio del recorrido de un sendero de estancamiento que sigue hasta hoy. Los comentarios genéricos en torno a la burguesía nacional que se vuelven a oír no hacen más que balbucear una idea que otros ya probaron y que en otros países está cambiando la sociedad.

El caso de SIAM no puede llevarse más allá de lo señalado: un ejemplo claro y fuerte de cómo los cambios incipientes hacia la empresa como vector del desarrollo industrial en la economía argentina se frustraron debido tanto a la incapacidad operativa de las elites empresarias como a la falta de visión y de estabilidad de los funcionarios oficiales. El resultado fue la quiebra de SIAM pero, sobre todo, la quiebra de un modelo de desarrollo que hoy, frente a la experiencia de atraso relativo durante casi tres décadas, conviene revalorar.

---

<sup>458</sup> Citado en Nolan y Zhang (2002).

## ***Breve cronología de SIAM (1960-1994)***

**1960**

SIAM Automotores comienza a producir el Di Tella 1.500 y fabrica más de 4.000 unidades en ese año.

**1961**

SIAM Automotores alcanza su máxima producción con 14.082 unidades del modelo 1.500.

Torcuato Sozio es designado Director Gerente y asume el liderazgo y la responsabilidad ejecutiva en SIAM Ltda. mientras que H. Clutterbuck mantiene el cargo de presidente.

En abril se inaugura la planta de Electromecánica.

**1962**

SIAT fabrica caños para el Gasoducto Campo Durán-Buenos Aires. Electromecánica fabrica por primera vez equipos de tracción eléctrica para locomotoras Diesel.

Se crea una nueva empresa: Siam Di Tella Electrodoméstica.

La crisis económica y las devaluaciones de la moneda afectan fuertemente a SIAM.

Se incorpora un cuerpo de asesores (*Staff*)

**1964**

Primer acuerdo entre Siam Automotores y Kaiser, fusión de empresas auxiliares.

SIAT produce cañería para el Gasoducto Pico Truncado-Buenos Aires.

Se desarrolla la “Operación Nitidez” que concentra las operaciones del complejo.

**1965**

Guido Di Tella es designado Director Ejecutivo y asume la conducción del grupo SIAM.

En setiembre se vende *Automotores* a IKA.

**1966**

Electromecánica fabrica los primeros transformadores de 40 MVA, los de mayor capacidad fabricados en el país.

Se produce la consolidación jurídica de SIAM, que absorbe a la mayoría de las numerosas empresas que controlaba. Se inicia la “Operación Piloto” para reestructurar las importantes deudas de SIAM y sus ex-empresas.

**1967**

SIAT comienza a fabricar la cañería para el Poliducto Mendoza-Buenos Aires.

El gobierno de Onganía dicta la Ley 17.507, de Rehabilitación de Empresas.

**1968**

Electrodoméstica toma a su cargo la fabricación de surtidores que se desarrollaba en Bahía Blanca. Electromecánica comienza a fabrica motoniveladoras con licencia de Westinghouse Air Brake Co. Electrodoméstica provee 100 metros lineales de vidrieras expositoras abiertas y 1000 metros cúbicos de cámaras frigoríficas para el supermercado “Canguro”.

**1969**

Electrodoméstica produce por primera vez heladeras con humidificación controlada por descongelación cíclica (modelo Humiclimax). SIAT exporta la cañería para el Gasoducto Santa Cruz de la Sierra-Yacuiba (Bolivia). Electromecánica fabrica el primer autotransformador de 150 MVA que se instala en la Central Hidráulica “El Nihuil II”.

**1970**

Electrodoméstica exporta por primera vez heladeras de absorción a países africanos.

SIAT produce para el Gasoducto Neuquén-Bahía Blanca y para los oleoductos Puesto Hernández-Plaza Huinca y La Plata-Puerto Rosales.

En febrero se celebra el convenio con la Comisión Asesora Especial, Ley 17.507 por el cual SIAM queda bajo el denominado “Régimen de Rehabilitación de Empresas”. Se incorporan dos directores designados por el Estado.

**1971**

SIAT produce para los gasoductos Cerro Redondo-Pico Truncado y Paralelo-Bahía Blanca-Buenos Aires. Se crea SIAT Máquinas (más tarde División Equipos Industriales y dependiente de Electrodoméstica) para la fabricación de surtidores, bombas y la línea herramental de petróleo que funcionaba en SIAT.

En octubre se firma el convenio entre el Estado Nacional y el GPC por el cual éste cede los derechos políticos de su paquete accionario. El directorio queda conformado por cinco representantes estatales y dos directores representantes del GPC.

**1972**

Electrodoméstica fabrica los primeros equipos de absorción a gas y eléctricos para trailers.

SIAT produce caños para el Gasoducto Tandil-Mar del Plata.

En junio una Asamblea General Extraordinaria ratifica el convenio de noviembre de 1971.

**1973**

En abril se presenta el informe y la propuesta de rehabilitación elaborada por un equipo de consultores encabezado por José María Pastore.

Se desprograma la línea de surtidores en SIAT Máquinas y se incorpora la producción de tableros e interruptores procedente de la División Electromecánica hasta 1975 cuando se reinicia la producción de surtidores.

**1974**

En enero y abril se celebran convenios entre el Estado Nacional y el GPC y entre el Estado Nacional y SIAM Di Tella Ltda., por los cuales el Estado toma el control definitivo de la firma tanto en capital como en votos y la familia Di Tella se desvincula del negocio.

**1975**

SIAT produce caños para el Gasoducto Centro-Oeste.

Electromecánica fabrica 4 transformadores de 300 MVA para ser colocados en sub-estaciones de SEGBA.

**1976**

SIAT produce para el oleoducto destilería Plaza Huinul, para el gasoducto Austral y el acueducto entre toma Río Anizacate y planta de potabilización de Alta Gracia.

Se reemplaza la deuda con entidades extranjeras por deuda en moneda nacional.

**1977.**

SIAT produce para el Gasoducto Viedma-Gral. Conesa.

La ley 21.550, que aprueba el presupuesto del año 1977, incluye a SIAM dentro de las empresas a privatizar.

**1979**

Se desprograma la línea de producción de electrobombas de extracción de agua, de conectores y la reparación de barras portamechas (herramental de petróleo), y de interruptores de corriente de media tensión que se fabricaban en SIAT Máquinas.

En mayo se subastan máquinas, herramientas e inmuebles (ubicados en centros comerciales de Belgrano, Lomas de Zamora y La Plata).

**1980**

SIAT produce caños para el Oleoducto Divisadero-Malargue.

En julio se efectúa el primer llamado a licitación para la venta en block (con base) del paquete accionario en poder del Estado Nacional y la apertura de las ofertas en octubre de ese año. La licitación resultó desierta por falta de ofertas. El segundo llamado sin base, con apertura para el 1 de diciembre tampoco tiene ofertas.

**1981**

Se incorpora a Equipos Industriales la reparación de Subterráneos y Boogies que se realizaban en Electromecánica (que utilizó el espacio para ampliar la calderería de bombas de petróleo) y se desprograma la línea de transformadores rurales.

En marzo, el Decreto 527/81 dispone la liquidación de la sociedad, pero no llega a aplicarse. En agosto se sancionó el Decreto 970/81 que ordenó la privatización mediante la enajenación de las plantas en funcionamiento, procedimiento que fue aprobado por la Asamblea de accionistas el 16 de setiembre. El balance trimestral presenta Patrimonio Neto Negativo.

**1982**

SIAT produce para el Gasoducto San Gerónimo-Rosario-General Rodríguez-Buenos Aires.

Se intenta la venta de las unidades operativas, pero fracasa por distintos motivos: en el caso de Electromecánica no hubo ofertas; para SIAT hubo ofertas pero no se ajustaban al pliego de privatización; Servicio Astencial SIAM no se adjudicó por fallas en el pliego. Sólo se vende Inverco en agosto.

En setiembre la Secretaría de Industria emite la resolución 167 por la que se establece iniciar la liquidación de SIAM. Finalmente se da marcha atrás con ésta medida.

**1983**

Se preparan nuevos llamados a licitación que no llegan a concretarse.

**1984**

Se conforma la División Electrodoméstica y Equipos Industriales integrando ambas plantas.

**1985**

En julio el gobierno constitucional sanciona el Decreto 1.308/85 por el cual se faculta al Delegado Interventor de SIAM para disponer todos los actos conducentes a la privatización de la empresa. En setiembre se lleva a cabo el primer llamado a licitación del paquete accionario de Servicio Asistencial Siam, y la entrega al adjudicatario SEDIMED se concreta el 16 de diciembre. La segunda licitación correspondió a la planta SIAT, cuyo pliego se aprobó el 19 de setiembre. La adjudicación recae en COMATER SA. La licitación de la División Electromecánica, aprobada en agosto de 1985, fracasa por falta de ofertas. Una nueva licitación aprobada en diciembre es exitosa y la planta es adjudicada a SADE SA. La planta de Electrodoméstica y Equipos Industriales fue ofrecida en primera licitación en noviembre de 1985, pero fue declarada desierta por falta de ofertas. Entre octubre y noviembre se venden paralelamente los inmuebles de la calle Jujuy 685/99 de Capital Federal, el local de Laprida 105/75 de Lomas de Zamora y el local de Ventana 3.874 de Capital Federal.

**1986**

En febrero se concreta la transferencia de posesión de SIAT al adquirente COMATER SA (cuyo control será trasladado inmediatamente a Techint).

En marzo se vende el inmueble de Loma Paraguaya, Bahía Blanca (ex planta de Metalúrgica Bahía Blanca). En junio se aprueba la segunda licitación de Electrodoméstica y Equipos Industriales. En agosto se efectúa la transferencia de posesión de Electromecánica a SADE. En octubre se aprueba la adjudicación a Electrodomésticos AURORA SA. La transferencia de posesión se realiza en diciembre.

**1988**

En noviembre se vende el inmueble de Viamonte 3.700, Villa Diamante, Partido de Lanús (ex- planta Villa Diamante y SIAR).

**1994**

En junio cesa el proceso de liquidación de SIAM SA.

## ***Bibliografía y fuentes***

### **1. Fuentes**

#### *a) Fuentes Primarias*

- Archivo de la Coordinación de Entes Residuales

##### *SIAM*

Estatutos de SIAM y sus subsidiarias y asociadas

Libros de Acta de Directorio de SIAM y sus subsidiarias (LAD)

Libros de Accionistas (LA)

Libro de Depósitos de Acciones y Registro de Asistencia. Asambleas Generales (LDAYRA)

Libros de Actas de Asamblea de Accionistas (LAA)

Libros de Actas de la Comisión Fiscalizadora de SIAM (CFS, LA)

*Informe correspondiente al tercer trimestre el ejercicio 1969-1970, enero-marzo de 1970.*

Carpetas varias (contratos con distintas empresas, poderes, emisión de acciones, etc.).

Pliegos de Licitación para la venta de las unidades operativas

- *Archivo del Banco Nacional de Desarrollo*

Expedientes Administrativos Ordinarios y Reservados (EAO/R)

Libros Copiadores de Correspondencia (LC)

Libros de Actas de Directorio (LAD)

Libros de Actas de Directorio, Actas Reservadas (LADR)

*BND, SIAM, División SIAT, Licitación Pública Nacional e Internacional. Pliegos de Bases y Condiciones, s/f.*

- Archivo del CDSA

*Caja con información sobre la empresa SIAM (notas periodísticas, balances, etc.)*

- Archivo de Historia Oral del Instituto Torcuato Di Tella

*Entrevistas orales a empresarios y funcionarios de la firma y del Estado*

- Archivo SIAM en la Universidad Torcuato Di Tella

*Memorias y Balances de la empresa, estatutos y documentación interna de la firma.*

#### *b) Publicaciones periódicas*

- Revistas

*Análisis Confirmado, 1973.*

*Analisis, 1965-1972.*

*Confirmado, 1970-1972.*

*Economic Survey, 1958-1976.*

*El Economista, 1980.*

*Fortune, 2003.*

*Mercado, 1973-1975.*

*Noticias, 2002.*

*Nueva Presencia*, 1984.  
*Nuevo Confirmado*, 1973.  
*Panorama de la Economía Argentina, 1959-1969*.  
*La Prensa Económica*, 1975-1987.  
*Página 30*, 1992.  
*Primera Plana*, años 1966-1972.  
*Pulso*, años 1970-1972.  
Review of the River Plate, 1960-1976.  
Revista de la Unión Industrial Argentina, 1960, 1961.  
*Somos*, 1979 y 1990.

- Diarios

*Ámbito Financiero*  
*Clarín*  
*Diario Popular*  
*El Cronista Comercial*  
*La Nación*  
*La Prensa*  
*La Razón*  
*La Voz*  
*Página 12*  
*Tiempo Argentino*

- Otros

*Consejo Técnico de Inversiones SA*, 1961.  
*Enciclopedia de Industria y Comercio Empresas y Ejecutivos*, Ediciones Económicas Americanas, 1969.  
*Guía El Accionista. Sociedades Anónimas*, 1959-1960, *El Accionista*, 1961.  
*Quien es quien en América del Sur 1982-1983, Capítulo Argentino. Diccionario Biográfico Argentino 1982-1983, Publicaciones Referenciales Latinoamericanas*, 1983.  
*Quien es quién en la Argentina*, Editorial Kraft, varios años.

## 2. Bibliografía

Alberti, Jorge y Castiglioni, Franco (con la colaboración de Paolo Munini) (1985), “Política e ideología en la industrialización argentina”, en *Boletín Informativo Techint*, 239, octubre, Buenos Aires.

Amsden, Alice (1989), *Asia's Next Giant*, Oxford University Press.

Azpiazu y Nochteff (1994), *El desarrollo ausente*, Tesis-Norma/FLACSO, Buenos Aires.

Barbero, María Inés (1995), “Treinta años de estudios sobre la historia de empresas en la Argentina”, *Ciclos*, V, 8, 1er. semestre, Buenos Aires.

Belini, Claudio (2004), “Estado y política industrial durante el primer peronismo”, en Berrotarán, P., Jáuregui, A. y Rougier, M., *Sueños de Bienestar en la Nueva Argentina. Las políticas públicas durante el peronismo (1946-1955)*, Imago Mundi, Buenos Aires.

Brennan, James (1997), “Industriales y bolicheros: la actividad económica y la alianza populista peronista, 1943-1976”, *Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana Dr. Emilio Ravignani*, 15, Buenos Aires.

Canelo, Paula (2003), “La política contra la Economía. Las resistencias al plan económico de Martínez de Hoz al interior de la Junta Militar durante el Proceso de Reorganización

- Nacional (1976-1981)", en *IX Jornadas Interescuelas y Departamentos de Historia, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba*.
- Canitrot (1980), *Teoría y práctica del liberalismo. Política antinflacionaria y apertura económica en la Argentina, 1976-1981*, CEDES, 10, Buenos Aires.
- Castro, Claudio (2002), "Emprendimiento, contexto y aprendizaje, el caso Torcuato Di Tella y SIAM (1910-1960)", en Omar Chisari y Alejandro Cardozo (Comp.), *Entrepreneurship*, Editorial Temas-UADE, 2004.
- Chandler, Alfred (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler, *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press, 1990.
- Cochran, T. y Reina, R. (1965), *Espíritu de empresa en la Argentina*, Emecé, Buenos Aires.
- Colacioppo, Vicente (1972), *Sociedades Anónimas, Ediciones Contabilidad Moderna*, Buenos Aires.
- Damill, Mario y Frenkel, Roberto (1990), *Malos tiempos. La economía argentina en la década del ochenta*, Documento del CEDES, Buenos Aires.
- Di Tella, Guido (1963), "Reconsideración de la teoría de la división internacional del trabajo", *Desarrollo Económico*, 4, enero-marzo de 1963.
- Di Tella, Guido (1969), "La estrategia del desarrollo indirecto", *Desarrollo Económico*, 8, 32, enero-marzo, Buenos Aires.
- Di Tella, Torcuato (1993), *Torcuato Di Tella, Industria y Política*, Tesis, Buenos Aires.
- Dorfman, Adolfo (1983), *Cincuenta años de industrialización argentina 1930-1980*, Solar, Buenos Aires.
- Elizalde, Roberto (2001), "Control de la producción y resistencia obrera. Siam Di Tella (1935-1955)", *Realidad Económica*, 201.
- Evans, Peter (1996), "El estado como problema y como solución", *Desarrollo Económico*, 35, 140, enero-marzo, Buenos Aires.
- Katz, Jorge y Ablin, Eduardo (1977), "Tecnología y exportaciones industriales: un análisis microeconómico de la experiencia argentina reciente", *Desarrollo Económico*, 17, 65, abril-junio.
- Lewis, Paul (1993), *La crisis del capitalismo argentino, Fondo de Cultura Económica*, Buenos Aires.
- Madison, Angus (1995), *Monitoring the World Economy 1820-199*, Paris, OECD.
- Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, Subsecretaría de Normalización Patrimonial, Entes en Liquidación, *Informe Trimestral*, 6, abril-junio de 1994, Mimeo.
- Neigburg, Federico y Plotkin, Mariano (2004), "Los economistas. El Instituto Di Tella y las nuevas elites estatales en los años sesenta", en F. Neigburg y M. Plotkin (Comps.), *Intelectuales y expertos. La constitución del conocimiento social en la Argentina*, Paidós, Buenos Aires.
- Niosi, Jorge (1974), *Los empresarios y el Estado Argentino*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- Nolan, P. y Zhang, J. (2002), "The Challenge of Globalisation for Large Chinese Firms", UNCTAD. Discussion Papers n° 162, July.
- Novaro, Marcos y Palermo, Vicente (2003), *La dictadura militar 1976/1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática*, Buenos Aires, Paidós.
- O'Donnell, Guillermo (1997), "Las fuerzas armadas y el Estado autoritario del Cono Sur de América Latina", en *Contrapuntos. Ensayos escogidos sobre autoritarismo y democratización*, Buenos Aires, Paidós.
- Obras del General Enrique Mosconi* (1958), *El petróleo argentino 1922-1930*, AGEPE, Buenos Aires, Tomo I.
- Peña, Milcíades (1986), *Industrialización y clases sociales en la Argentina*, Hyspamérica, Buenos Aires.
- Potash, Robert (1994), *El Ejército y la política en la Argentina*, Buenos Aires, Sudamericana.

- Programa de Reforma de Empresas Públicas. Préstamo BM 3.292-AR, Proyecto de Monitoreo de Empresas Residuales y Públicas, *Segundo reporte mensual de avance*, abril de 1995.
- Puiggrós, A. y Gagliano, R. (dir) (2004), *La fábrica del conocimiento*. Homo Sapiens, Rosario.
- Rapoport, Mario (y colaboradores) (2000), *Historia económica, política y social de la Argentina (1880-2000)*, Macchi, Buenos Aires.
- Rougier, Marcelo (2004), *Instituciones, industria y finanzas. La experiencia del Banco Nacional de Desarrollo (1967-1976)*, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- Rougier, Marcelo y Martín Fiszbein (2006), *El fracaso de un proyecto económico. El gobierno peronista de 1973-1976*, Ediciones Manantial, Buenos Aires.
- Schneider, Ben (1999), “Las relaciones entre el estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo: una revisión de la literatura reciente”, *Desarrollo Económico*, 39, 153, abril-junio, Buenos Aires.
- Schvarzer, Jorge (1977), “Las empresas más grandes de la Argentina. Una evaluación”, *Desarrollo Económico*, 66, 17, julio-setiembre, Buenos Aires.
- Schvarzer, Jorge (1978), “Estrategia industrial y grandes empresas: el caso argentino”, *Desarrollo Económico*, 71, 18, octubre-diciembre, Buenos Aires.
- Schvarzer, Jorge (1980), *Dinámica empresarial y desarrollo económico. Evolución de una muestra de grandes empresas argentinas en el período 1961-79*, CISEA, Buenos Aires.
- Schvarzer, Jorge (1991), *Empresarios del pasado. La Unión Industrial Argentina*, Buenos Aires, CISEA-Imago Mundi.
- Schvarzer, Jorge (1996), *La industria que supimos conseguir*, Buenos Aires, Planeta, Buenos Aires.
- Schvarzer, Jorge (1998), *Implantación de un modelo económico, La experiencia argentina entre 1975 y 2000*, a-Z editora.
- Schvarzer; Jorge (1986), *La política económica de Martínez de Hoz*, Hyspamérica, Buenos Aires.
- Trepper, Salvador (1983), *La economía argentina actual*, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Yin, Robert (1994), *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, Thousand Oak, Sage Publications.

**ANEXO**

**Cuadro 1a: Empresas jurídicamente independientes, subsidiarias y/o vinculadas al complejo SIAM (1960-1986)**

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>RUBRO / PRODUCTOS</b>	<b>Inicio</b>	<b>Desafectada por</b>
<b>A. En el país</b>				
AFYS SA	Capital Federal	Financiera Inmobiliaria	1949	1987 (liquidación desde 1984)
AGENS	Capital Federal	Publicidad y diseño industrial	1954	1972 (venta)
ALÁMBRICA SA	Avellaneda	Conductores eléctricos		1966 (Absorción)
ALFA SA	Avellaneda	Comercial y financiera	1959	
ARGENTAL SAIC	Rosario	Maquinaria para Panadería	1951	1974 (Acuerdo con GPC)
ASSA	Monte Grande	Reparación y atención mecánica de equipos SIAM	1931	1966 (absorción)
AYACUCHO SA IND. COM. Y FIN.	Capital Federal	Explotación de Tabaco	1951	1962 (Electrodo-méstica)
BROUSSON SA	Colegiales	Lustradoras, planchas, artículos de precisión para automotores	1944	1966 (absorción)
BUXTON SA (desde 1969 asociada a Metalúrgica Mediterránea)	Capital Federal	Provisión a la industria automotriz Importadora	1925	1974 (Acuerdo con GPC)
CAPITAL SA Cía. De Seguros	Capital Federal	Seguros	1949	1974 (Acuerdo con GPC)
CARMA SA	Monte Chingolo	Distribuidora – Importación, fabricación y venta de artefactos domésticos	1947	1966 (absorción)
CARMSA	Capital Federal	Comercio, constructora y financiera	1968	1983 (liquidación)

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>RUBRO / PRODUCTOS</b>	<b>Inicio</b>	<b>Desafectada por</b>
CATRIEL SA	Capital Federal	Financiera - Mandatos Comercializadora	1951	1972 (venta)
CEE Construcciones Electromecánicas Especiales	Capital Federal	Construcción Máquinas electromecánicas	1958	1983 (liquidación desde 1972)
DIPREL SRL	Capital Federal	Importadora Comercializadora	1952	1966 (absorción)
DIVISIÓN INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DE SIAM		Ingeniería		1974 (Acuerdo con GPC)
FINANCIERA SIAM DI TELLA	Capital Federal	Financiación de ventas industria automotriz	1960	1965 (Acuerdo con IKA)
IMLAUER OBERÁ (57 % del capital)	Misiones	Venta artículos para el Hogar	1958	1976 (Venta)
Instituto de Formación Tecnico Profesional Ing. Torcuato Di Tella Escuela de Capacitación Técnica Privada	Avellaneda	Educación técnica	1960 1945	1982 (Cesión)
INVERCO	Capital Federal	Financiera	1954	1982 (venta)
MARTÍN AMATO SA (participación no mayoritaria)	Capital Federal	Materiales para la industria automotriz (dínamos, arranques, bocinas, levanta-vidrios, etc.)	1958	1967 (venta)
METALNEA SA (participación no mayoritaria)		Materiales para la Industria automotriz		
METALÚRGICA BAHÍA BLANCA (Siam y Flía Tuntini controlantes)	Bahía Blanca	Máquinas para panadería Surtidores	1954	1966 (absorción)
METALÚRGICA MEDITERRÁNEA (51 % del capital accionario)	Córdoba	Pistones para automóviles, camiones y tractores	1959	1969 (Se asocia a Buxton SA)
METALÚRGICA SAN MARTÍN		Tableros e interruptores		1971 (?)

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>RUBRO / PRODUCTOS</b>	<b>Inicio</b>	<b>Desafectada por</b>
NAYADE SA		Exportaciones agrícola-ganaderas	1947	
ORGANIZACIÓN FINANCIERA SA		Financiera		1986 (liquidación desde 1983)
PATRICI SA	Mar del Plata	Comercializadora de artículos para el hogar	1964	1986 (liquidación desde 1976)
PERDRIEL SA	Buenos Aires	Matrices y estampas	1957	1965 (Acuerdo con IKA)
SERVICIOS SOCIALES	Capital Federal y Avellaneda	Servicios médicos y educativos (escuela técnica)	1945	1985 (venta)
SIAF (Ex Catriel SA)	Monte Chingolo	Fundiciones	1956	1965 (IKA) 1966 (absorción)
SIAM AUTOMOTORES	Monte Chingolo (ocupó los edificios de Carma)	Di Tella 1500 Argenta (camioneta "Pick-up")	1959	1966 (venta)
SIAM CONSTRUCCIONES	Capital Federal	Construcción	1957	1966 (absorción)
SIAM ELECTRODOMÉSTICA (Ex TALLERES AVELLANEDA Ex Ayacucho SA)	Avellaneda	Artefactos para el hogar, refrigeración comercial, electrobombas, surtidores para combustibles, etc.	1929 1962	1966 (absorción) 1986 (venta)
SIAM ELECTROMECAÁNICA (ex-Talleres San Justo)	San Justo	Generadores eléctricos, motores, electrobombas, equipos de soldadura, equipos para extracción de petróleo, frenos de aires para FFCC.	1959	1966 (absorción) 1986 (venta)
SIAM SIDERURGICA (antes Siam Construcciones)	Capital Federal	Laminados y afines	1957	1966 (absorción)

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>RUBRO / PRODUCTOS</b>	<b>Inicio</b>	<b>Desafectada por</b>
SIAMBRETTA SA	Villa Diamante	Motocicletas y Furgonetas Materiales para la industria automotriz.	1953 1959	1966 (liquidación)
SIAR SA (Ex Villa Diamante)		Aparatos para refrigeración Comercializadora	1962	1966 (absorción)
SIAT SA	Valentín Alsina	Caños de acero con costura y garrafas	1948	1966 (absorción) 1986 (venta)
SICASA SRL (Assa y Carma controlantes)	Capital Federal	Comercial y financiera	1954	1966 (absorción)
TALLERES MUNRO	Munro	Equipos eléctricos y motores	1956	
TEM LUCAS SA (participación no mayoritaria)	Munro	Materiales para la industria Automotriz (frenos, cilindros, destelladores, etc.), planchas, etc.	1961	1967 (venta)
THORNICROFT Ltda.	Capital Federal	Representaciones, Importadora	1930	1966 (absorción)
VIERMOND SA		Comercio Inmuebles	1959	1966 (absorción)
VILLA DIAMANTE	Valentín Alsina	Heladeras comerciales	1957	1962 (SIAR)
<b>B. En el exterior</b>				
“AUCANQUILCHA” SA (participación minoritaria)	Chile	Máquinas herramientas para motores eléctricos		1966 (venta)
CORESA (participación minoritaria desde 1967, Unidades y Complementos de Refrigeración SA desde 1968)	Chile	Compresores	1953	
DI TELLA CORPORATION	Estados Unidos	Importadora	1942	

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>RUBRO / PRODUCTOS</b>	<b>Inicio</b>	<b>Desafectada por</b>
DISTRIBUIDORA SIAM MORRISON SA (Distribuidora Comercial SA desde 1968)	Chile	Comercialización		
BANCO DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIAL	Uruguay			1967 (venta)
ENLOSADORA ENCOSIAM SA	Chile			
Equipos Mecánicos Salfa-SIAM SA (participación minoritaria)	Chile	Motocicletas – Material para la industria automotriz	1954	1966 (acuerdo con IKA) 1967 (liquidación)
FENSA	Chile			
FERROSMALT SA	Uruguay			1974 (Acuerdo con GPC)
LAUNES-Administración Ltda.	Brasil	Controla la inversión en SIAM Di Tella Brasil		1974 (Acuerdo con GPC)
MADEMSA	Chile			
SERRATOSA Y CASTELLS	Uruguay	Fabricación y venta de máquinas	1949 ?	1974 (Acuerdo con GPC)
SERRATOSA Y CASTELLS AUTOMOTORA SA	Uruguay	Importación y venta de automotores		1967 (venta)
SIAM BRASIL	San Pablo	Máquinas y hornos para panadería, equipos para estaciones de servicio, refrigeración comercial	1928	1968 (fusión con Util SA) 1974 (Acuerdo con GPC)
SIAM CARRASCO SA	Chile		1933	
SIAM CHILE	Santiago de Chile	Motores eléctricos, máquinas para panadería, heladeras, cocinas, estufas, refrigeración comercial.	1927 1930	1973 (venta del paquete mayoritario) 1974 (Acuerdo con GPC)
SIAM Ltd. Engineers	Londres	Comercialización y publicidad	1928	1931 (venta)

<b>EMPRESA</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>RUBRO / PRODUCTOS</b>	<b>Inicio</b>	<b>Desafectada por</b>
SIAM UTIL SA (ex-SIAM Brasil y ex-Util SA)	San Pablo (Brasil)	Máquinas y hornos para panadería, refrigeración comercial, surtidores de nafta, fundición	1968	1974 (Acuerdo con GPC)
SIAM URUGUAY (Ferros malt-Siam desde 1969)	Montevideo	Artefactos para el hogar, refrigeración comercial, máquinas para panadería, carrocerías para vehículos de carga	1928	1974 (Acuerdo con GPC)
SIC	Chile			
WESTINGBRAZ (participación minoritaria: 42 %)	Brasil	Lavarropas, heladeras, acondicionadores de aire	1958	1967 (liquidación)

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de SIAM, Memorias y Balances, varios años; LAD de diversas compañías del Complejo SIAM; Consejo Técnico de Inversiones SA (1961); Cochran y Reyna (1965); Guías de Accionistas y de Sociedades Anónimas, Entrevistas del AHOITDT.*

*Nota: Por absorción se entiende la consolidación y unificación jurídica de la empresa hacia 1966.*

*Cuadro 1b: Principales empresas y plantas de SIAM Di Tella (1950-1975)*

1950	1955	1960	1965	1970	1975
SIAM DI TELLA <b>(Talleres Avellaneda)</b>	SIAM DI TELLA <b>(Talleres Avellaneda)</b>	SIAM DI TELLA <b>(Talleres Avellaneda)</b>	SIAM DI TELLA	SIAM DI TELLA (Divisiones)	SIAM DI TELLA (Divisiones)
Brousson	Brousson	Brousson	<b>Electrodoméstica</b>	<b>Div. Electrodoméstica</b>	<b>Div. Electrodoméstica</b>
Assa	Assa	Assa			<b>Div. Equipos Industriales</b>
Carma	Carma	Carma			
<b>Siat</b>	<b>Siat</b>	<b>Siat</b>	<b>Siat</b>	<b>Div. Siat</b>	<b>Div. Siat</b>
	Siaf	Siaf			
	Siambretta	Siambretta			
	Met. Bahía Blanca	Met. Bahía Blanca	Met. Bahía Blanca		
		Talleres Munro			
		Villa Diamante			
		Perdriel			
		<b>Talleres San Justo</b>	<b>Electromecánica</b>	<b>Div. Electromecánica</b>	<b>Div. Electromecánica</b>
		<b>Siam Automotores</b>	<b>Siam Automotores</b>		
	Inverco	Inverco	Inverco	Inverco	Inverco
Siam Brasil	Siam Brasil	Siam Brasil	Siam Brasil	Div. Internacional	
Siam Uruguay	Siam Uruguay	Siam Uruguay	Siam Uruguay		
Siam Chile	Siam Chile	Siam Chile	Siam Chile		

*Fuente: Idem. Cuadro 1ª*

**Cuadro2: Productos elaborados por las diversas divisiones de SIAM (Circa 1970)**

<b>División</b>	<b>Productos</b>	<b>Licencias</b>	<b>Marcas</b>
<b>Electrodoméstica</b>	<p><i>Artefactos para el hogar:</i> Heladeras, lavarropas, cocinas, ventiladores, planchas, televisores, estufas, lustra-aspiradora-enceradoras y acondicionadores de aire.</p> <p><i>Equipos para la industria y el comercio:</i> Cámaras para carne, conservadoras de Pescado y otros productos, Almacenadores, Elaboradoras de helado, Enfriadores de botellas, vitrinas, Mostradores, Elementos para supermercados, plantas Integrales para elaboración automática de Pan, panificación en general, surtidores de nafta para garajes y estaciones de servicio. Surtidores especiales para la industria y el agro, máquinas automáticas para envolturas, etc.</p>	<p>Westinghouse Electric International Co. Hill Refrigeration A. B. Electrolux Bymington Wayne Corp Baaker Perkins Ltd. EMCCO Wheaton Inc.</p>	<p>Siam Carma Wsestinghouse Sello de Oro Mansfield</p>
<b>Electromecánica</b>	<p>Generadores de corriente continua y alternada, motores, transformadores, tableros para equipos eléctricos para tracción.</p> <p>Electrobombas, equipos para soldadura Motoniveladoras Equipos para extracción de petróleo, frenos de aire para ferrocarriles, cargadores frontales.</p>	<p>Westinghouse Electric International Co. Eercole Marelli Heemaf Associated Electrical English Electric Co. Ltd. Pfleuger Unterwasserpumpen GmbH International Harvester Houg Div. Wabco- Air Brake y Construction Equipment Division.</p>	<p>Siam Siam-Wabco Siam-Payloader</p>
<b>SIAT</b>	<p>Caños de acero con costura longitudinal y helicoidal, cañería de entubación, tubos pequeños, envases para gas butano y propano Equipos y herramientas de perforación para pozos de petróleo.</p>	<p>Heel Drilling Tools GW Murphy Industries Inc.</p>	<p>Siam</p>

Fuente: Enciclopedia de Industria y Comercio Empresas y Ejecutivos (1969).

**Cuadro 3: Principales inmuebles y Plantas de SIAM Ltda. (Circa 1970)**

<b>Lugar inmueble</b>	<b>Sup. Terreno</b>	<b>Edificios y Destino principal</b>
Calle Molinedo al 1600 entre Venezuela (luego Torcuato Di Tella), vías del FCNGR y Riachuelo, Villa Castellino, Avellaneda	61.168 m <sup>2</sup>	Planta industrial Electrodoméstica. Seis cuerpos de edificación principales: El primero con estructura de hormigón y cuatro pisos. Su circulación vertical está asegurada por 8 montacargas y 5 escaleras. Altura útil: 8 m, recorridos en sus 4 naves por 10 puentes grúas. El segundo edificio tiene dos cuerpos unidos, de estructura metálica con cubierta de chapa de fibrocemento. El tercero es un edificio con estructura en parte de hormigón y en parte metálica de dos pisos con montacargas. Tiene dos puentes grúas. El cuarto es de hormigón, con tres entrepisos. Tiene dos montacargas y cinco puentes grúas. El quinto está dedicado a vestuario y el sexto es un depósito. La planta utilizaba unos 18.000 m <sup>2</sup> de terrenos arrendados a Ferrocarriles Argentinos y a la Dirección General de Puertos. Superficie total cubierta: 97.800 m <sup>2</sup> .
Calle Luna entre Alcorta y Chutro, Capital Federal	11.997 m <sup>2</sup>	Edificio de dos pisos dedicado a depósito, oficinas y taller de reparaciones. Edificio de un cuerpo de hormigón, dedicado a reparación de heladeras y lavarropas (3.026 m <sup>2</sup> ).
Calle Soler, Monte Grande	1.745 m <sup>2</sup>	Ex-ASSA
Derqui 1868, San Justo	79.654 m <sup>2</sup>	Planta industrial de Electromecánica (37.249 m <sup>2</sup> ). Siete naves de hormigón armado con cubierta de chapas de fibrocemento. Edificios de Hormigón armado, destinados a Administración, usinas y depósitos de Electromecánica (3.846 m <sup>2</sup> ).
Guatemala al 3.400. Dos terrenos lindantes con el Riachuelo, Villa Castellino, FCNGR y el Frigorífico Wilson, Lanús	84.405 m <sup>2</sup>	Planta industrial de SIAT. Seis naves. Servicio ferroviario directo a la planta. 45.000 m <sup>2</sup> cubiertos para área fabril
Terreno en el paraje denominado Villa Diamante, Lanús	39.509 m <sup>2</sup>	Ex-Villa Diamante. Edificio de mampostería y hormigón armado, destinado a fábrica, depósito y administración. Usina, calderas y talleres de manutención (31.657 m <sup>2</sup> )
Terrenos ubicados en la calle Humaitá entre Formosa y Sarratea, Valentín Alsina, Lanús	11.887 m <sup>2</sup>	Edificios construídos con estructura metálica y techado de fibrocemento, destinados a depósitos (13.943 m <sup>2</sup> )

<b>Lugar inmueble</b>	<b>Sup. Terreno</b>	<b>Edificios y Destino principal</b>
Terreno ubicado en Loma Paraguaya, Bahía Blanca	261.096 m2	Ex- Metalúrgica Bahía Blanca Planta de edificios industriales y casas de habitación (14.610m2)
Olazábal 2.427, Capital Federal		Edificio de planta baja, mampostería y hormigón destinado a depósito, exposición y venta de repuestos (186 m2)
Jujuy 685, Capital Federal		Edificio de mampostería y hormigón destinado a depósito, exposición y venta de repuestos (801 m2)
Ventana, 3876, Capital Federal		Edificio de planta baja, mampostería y hormigón destinado a exposición y venta de artículos para el hogar (133 m2)
Belgrano 50, San Martín, Buenos Aires		3 unidades (en total 505 m2) viviendas y locales destinados a exposición y venta de artículos para el hogar.
Diagonal 80, 701, La Plata	600 m2	Destinado a exposición y venta de artículos para el hogar (640 m2)
Tucumán 637, Capital Federal		1 Piso (8vo.) y tres cocheras. Destinado a la Administración Central
Terreno calle 45, 367, La Plata	600 m2	
Terreno ubicado en la comuna de Maipú, Santiago de Chile	30.000 m2	

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de SIAM, Balance trimestral al 31 de diciembre de 1969, Ejercicio nro. 42 y pliegos de licitación de las unidades operativas (1982 y 1986).*

**Cuadro 4a: Ventas Siam Automotores e IKA comparadas con el total nacional**

Empresa	1960	1961	1962	1963	1964	1965
Siam Di Tella Automotores SA	4.102	14.082	7.146	8.503	11.976	13.110
Industrias Kaiser Argentina SA	33.205	42.201	39.987	27.684	50.042	56.625
<b>Total General</b>	<b>89.338</b>	<b>136.188</b>	<b>129.880</b>	<b>104.899</b>	<b>166.483</b>	<b>194.536</b>

Fuente: Anuario ADEFA (1966 y 1968); ADEFA, La industria automotriz y el plástico (1966), ADEFA, Informe Estadístico, 236, 23 de agosto de 1966.

**Cuadro 4b: Producción de Siam Automotores por modelo**

Modelo	1960	1961	1962	1963	1964	1965
Di Tella 1500 Standard	4.102	11.608	6.769	6.019	7.446	7.540
Pick-up Argenta 0,5 ton	-	2.000	350	1.917	2.615	5.657
Di Tella 1500 Especial	-	474	27	61	-	-
Di Tella 1500 Rural	-	-	-	240	440	925
Di Tella Magnette	-	-	266	1.175	988	-

Fuente: Ídem. Cuadro 4a.

**Cuadro 5a: Directorio de SIAM Di Tella Ltda. (1959-1971).**

Año/Directorio	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
María Robiola de Di Tella	P	P	P										
H. R. Guido Clutterbuck	DG	DG	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Torcuato A. Sozio	D	D	DG	DG	DG	DG	D	D	D	D	D	D	D
Mario Robiola	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D		
Antonio Sudiero	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D	
William E. Knox	D	D	D	D	D	D							
José Negri	D	D	D	D	D	D							
Guido J. M. Di Tella			D	D	D	D	DE	VPE	VPE	VPE	VPE	VPE	VPE
Bernardo C. Saiz Martínez							D	D	D	A	A	A	A
Enrique G. Valente												D	
Ricardo Zinn												D	
Enrique G. Valente												D	
Andrés M. Bisso												D	D
Alfredo G. Cassino												D	D
Ricardo Escudero Gorriti													D
Celestino Carbajal													D
Angel M. Mayoral													D
Alberto P. Servegnini	ST	ST	ST	ST									
J. Norman Clark					ST	ST	ST						
Douglas Norman								ST	ST	ST	ST	SS	SS
Juan F. de Larrechea	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	SS	D	D

Fuentes: SIAM, Memoria y Balance y LAD, 1959-1970.

P: Presidente; VPE: Vicepresidente Ejecutivo; DG: Director-Gerente; DE: Director Ejecutivo; D: Director; A: Asesor; ST: Síndico Titular; SS: Síndico Suplente.

**Cuadro 5b: Directorio SIAM Di Tella (1971-3/1976)**

<b>Año/Directorio</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>
Brigadier Mayor (R.) Jorge Sixto Fernandez	P			
Augusto di Baja		P		
Sergio Arribillaga		D	VPE1	
Coronel (R.) Mario A. Serrano				P
Lic. Miguel Cuervo				P
Guillermo Arnaldo Wallbrecher	VPE			
Fernando H. Payá			P	VPE1
Carlos E. Carreras		VPE	VPE2	VPE2
Jorge Lorenzutti				VPE
Armando Antonio Irungaray	D			
Coronel (R.) Oscar Donovan Baré	D			
Raúl Enrique Pellón	D			
Angel M. Mayoral	D	D		
Coronel (R.) Francisco Aldinio	D	D		
Enrique Hors		D		
Juan Martínez		D	D	D
César Adrogué			D	
Luis Rivet			D	
Eduardo Salgueiro				D
Oswaldo Amarfil				D
Adrian Sapitareli				D
Augusto Tiscornia Biaus				D
Saturnino Funes				D
Lino Palacio	ST	ST	ST	
Angel Gurruchaga	ST	ST	ST	
Alberto Conil Paz		ST	ST	
José Amor				ST
Rodolfo Gavinia				ST
Juan Marasco				ST
Eudoro Castro	SS	SS	SS	
Ricardo Basterrechea	SS	SS	SS	
Juan Cambiasso		SS	SS	
Antonio J. Mella				SS
Guillermo A. Torres				SS
Oswaldo P. Gallarza				SS

Fuentes: SIAM, Memoria y Balance y LAD, 1971-1975.

P: Presidente; VPE: Vicepresidente; VPE1: Vicepresidente Primero; VPE2: Vicepresidente Segundo; DI: Delegado Interventor; D: Director; ST: Síndico Titular; SS: Síndico Suplente. A partir de 1973 los ST y SS conformaban la Comisión Fiscalizadora de la empresa.

**Cuadro 5c: Directorio de SIAM (1976-1983)**

<b>Año/Directorio</b>	<b>1976</b>	<b>1977</b>	<b>1978</b>	<b>1979</b>	<b>1980</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1983</b>
Com. Jorge Omar Conca	DI							
Com. (R.) Antonio R. Mantel	DI	DI	DI	DI	DI			
Com. (R.) Jorge Mones Ruiz						DI	DI	DI
Oscar Romano				ST				
Juan Carlos Marasco	ST	ST	ST	ST				
Pablo Tiburzi				ST	ST	ST	ST	ST
José Amor	ST	ST	ST	ST	ST	ST	ST	ST
Rodolfo Gavinia	ST	ST	ST	ST	ST	ST	ST	ST
Rubén Vetulle	SS	SS						
Emilio Redondo	SS	SS						
Oswaldo Gallarza	SS	SS	SS					
Julio Varela			SS	SS				
Oswaldo Canavosio			SS	SS				
Miguel Carposi				SS	SS			
Juan Carlos Marasco					SS			
Ada Lisjak de Scarcia					SS	SS		
Horacio Manzuoli				SS	SS	SS	SS	
Ricardo Flamini						SS	SS	
Alberto Scaglione				SS	SS	SS	SS	

*Fuentes: SIAM, Memoria y Balance y LAD, 1976-1983.*

*DI: Delegado Interventor; ST: Síndico Titular; SS: Síndico Suplente. Los SS y ST constituían la Comisión Fiscalizadora*

*Nota: 1983 hasta 10 de diciembre.*

**Cuadro 5,d: Directorio de SIAM (1984-1994)**

<b>Año/Directorio</b>	<b>1983</b>	<b>1984</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
Ing. Ernesto Weischelbaum	DI											
Dr. Marcos Iurcovich		DI										
Dr. Manuel Erlich		DI	DI	DI								
Ing. Carlos Huergo					DI	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DI
Rodolfo Gavinia	ST	ST										
Pablo Tiburzi	ST	ST	ST	ST	ST	ST	SS	SS	SS	ST	ST	ST
Mario Mena	ST	ST	ST	ST	ST	ST	SS	SS				
Juan Carlos Marasco		ST	ST	ST	ST							
Héctor Manzuoli				ST	ST	ST	SS	SS	ST		SS	SS
Oscar Romano					ST							
Rafael Kartofal							ST	ST				
Nilda Martínez de Bezola							ST	ST	ST			
Nélida Vázquez Bouzan							ST	ST	SS			
Agustín Bazo									ST			
Roberto Champredonde											SS	ST
Ricardo Tonet										ST	ST	ST
Jorge Muzio										ST	ST	
José Divita											ST	
Ricardo Enrique Williams			ST	ST	SS	SS					SS	
Ramón Salgado					SS	SS						
Eduardo Polemann					SS	SS						
Pablo Donato								SS				
Daniel Jacad								SS	SS			
Carlos Vidal												SS
Rolando Emanuel												SS

Fuentes: SIAM, Memoria y Balance y LAD, 1984-1994.

DI: Delegado Interventor; ST: Síndico Titular; SS: Síndico Suplente. Los ST y SS constituían la Comisión Fiscalizadora.

Nota: 1983 desde 10 de diciembre.

**Cuadro 6a: Evolución del número de personal de SIAM. Años seleccionados**

<b>Año/Planta</b>	<b>SIAT</b>	<b>Electro- Mecánica</b>	<b>Electro-doméstica</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
<b>1960</b>	S/d	S/d	S/d	S/d	15.900
<b>1961</b>	S/d	S/d	S/d	S/d	16.100
<b>1962</b>	S/d	S/d	3.000	S/d	16.556
<b>1963</b>	684	1.492	3.055	8.786	14.017
<b>1964</b>	S/d	S/d	3.684	S/d	S/d
<b>1965</b>	S/d	S/d	2.511	S/d	S/d
<b>1966</b>	S/d	S/d	2.391	S/d	9.632
<b>1967</b>	S/d	S/d	2.200	S/d	9.500
<b>1971</b>	S/d	S/d	S/d	2.998	9.354
<b>1973</b>	S/d	S/d	3.000	S/d	S/d
<b>1976</b>	S/d	S/d	2.243	S/d	5.500
<b>1977</b>	1.083	1.508	2.077	305	4.973
<b>1978</b>	998	1.373	1.695	414	4.800
<b>1979</b>	961	1.295	1.610	415	4.373
<b>1980</b>	940	1.107	742	554	3.343
<b>1981</b>	788	887	751	574	3.200
<b>1982</b>	746	856	793	197	2.592
<b>1985</b>	700	681	550	118	2.049
<b>1986</b>	S/d	S/d	330	S/d	1.609
<b>1987</b>				57	57
<b>1988</b>				39	39
<b>1989</b>				14	14
<b>1990</b>				6	6
<b>1991</b>				4	4
<b>1992</b>				4	4
<b>1993</b>				4	4
<b>1994</b>				1	1

*Fuente: ídem cuadro 1a. Nota: No se han incluido los años para los cuales se carece totalmente de información o la existente es poco confiable. S/d: sin datos. Electrodoméstica incluye al personal de Equipos Industriales. Otros incluye los servicios centralizados (básicamente la Administración Central) y sociedades vinculadas.*

**Cuadro 6b: Plantas de producción del grupo empresario SIAM en 1963 y en 1980, con su dotación de personal**

<b>Sociedad</b>	<b>Personal ocupado</b>	
	<b>1963</b>	<b>1980</b>
<b>En el País</b>		
Siam Electrodoméstica SA	3.055	910
Siam Electromecánica SA	1.492	1.189
Siat SA	684	692
Siam Automotores SAICIF	3.240	-
Siambretta SAIC	721	-
Metalúrgica Bahía Blanca SAICIF	438	-
Perdriel SACIF	242	-
SIAF SACIF	482	-
SIAR SACIF	723	-
SIAS SACIF	150	-
Brousson	788	-
Metalúrgica Mediterránea SA	141	-
Sociedad o Areas de Servicios (Comerciales, financieros, etc.)	581	554
<b>En el Exterior</b>		
Siam Brasil	375	-
Siam Uruguay - Serratos & Castells	510	-
Siam Chile	395	-
<b>Total</b>	<b>14.017</b>	<b>3.345</b>

Fuente: ídem cuadro 1a.

**Cuadro 7: Participación porcentual de las principales plantas de SIAM**  
(% sobre ventas)

<b>Año/Planta</b>	<b>SIAT</b>	<b>Electromecánica</b>	<b>Electrodoméstica</b>
<b>1961</b>	18	8	74
<b>1962</b>	15	8	77
<b>1963</b>	34	7	59
<b>1964</b>	19	11	70
<b>1965</b>	10	15	75
<b>1966</b>	12	33	55
<b>1967</b>	19	20	61
<b>1968</b>	S/d	S/d	S/d
<b>1969</b>	S/d	S/d	S/d
<b>1970</b>	40	20	40
<b>1971</b>	35	25	40
<b>1972</b>	50	26	24
<b>1973</b>	S/d	S/d	S/d
<b>1974</b>	S/d	S/d	S/d
<b>1975</b>	44	26	30
<b>1976</b>	62	15	23
<b>1977</b>	62	19	19
<b>1978</b>	24	50	26
<b>1979</b>	43	33	24
<b>1980</b>	33	47	20

Fuente: ídem cuadro 1a. Nota: Los porcentajes corresponden a la participación de cada una de las tres plantas sobre la suma total de sus ventas. No se incluyen las ventas de otras compañías industriales y de servicios del Complejo SIAM..

**Cuadro 8: Actividad de SIAM medido en horas de mano de obra directa dedicada a la producción (en miles de horas)**

<b>Año</b>	<b>SIAT</b>	<b>Electromec.</b>	<b>Electrodom.</b>	<b>Equipos Ind.</b>
<b>1980/81</b>	622	608	331	210
<b>1981/82</b>	176	423	249	151
<b>1982/83</b>	400	269	271	119
<b>1983/84</b>	317	280	157	129
<b>1984/85</b>	263	287	131	96

Fuente: SIAM, Memoria y Balance, 57 ejercicio, 1985

**Cuadro 9: Ubicación de SIAM en el raking de las principales empresas argentinas (por ventas)**

Año	Puesto	Año	Puesto	Año	Puesto
1955	5	1966	26	1977	23
1956	9	1967	30	1978	67
1957	9	1968	25	1979	43
1958	8	1969	34	1980	77
1959	15	1970	23	1981	39
1960	16	1971	28	1982	118
1961	16	1972	36	1983	82
1962	15	1973	39	1984	123
1963	58	1974	55	1985	206
1964	83	1975	45	1986	262
1965	18	1976	45		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *La Prensa Económica, Las más grandes empresas de la Argentina, 1975, edición especial, a cargo de Jorge Schvarzer; La Prensa económica, 1976-1986..*

**Cuadro 10: Evolución de los principales rubros del Balance de SIAM (En miles de \$ constantes de 1960)**

Año	Ventas	Ganancia	Patrimonio	Pasivo	Activo
1959	2,369,499	158,204	945,982	1,936,613	2,882,595
1960	2,374,311	189,047	989,624	2,085,020	3,074,644
1961	3,570,791	972,442 **	2,198,770	2,006,542	4,205,312
1962	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
1963	943,357 *	201,472	2,420,703	2,340,921	4,761,625
1964	546,545 *	111,157	2,085,322	2,358,989	4,444,312
1965	417,447 *	179,534	1,799,880	1,836,923	3,636,803
1966	183,314 *	-173,065	1,190,910	1,324,711	2,515,622
1966reorg.	-	-	2,183,493	4,981,420	7,164,913
1967	2,267,921	-205,575	1,641,048	4,816,879	6,457,928
1968	2,386,785	22,762	1,575,703	4,785,090	6,360,794
1969	2,444,697	-57,996	1,587,218	5,296,586	6,883,805
1970	3,065,303	54,163	2,999,043	4,830,865	7,829,908
1971	2,692,182	-176,358	1,879,101	4,867,519	6,746,621
1972	2,419,007	-374,505	838,044	4,352,676	5,190,721
1973	2,690,420	-364,272	1,197,166	3,210,325	4,407,492
1974	2,298,994	-561,590	633,469	3,450,580	4,084,049
1975	1,101,381	-610,409	602,156	2,842,323	3,444,480
1976	1,183,090	-512,126	1,403,890	2,261,918	3,665,809
1977	2,471,441	159,625	1,511,841	1,489,192	3,001,033
1978	826,159	-25,119	1,357,075	907,410	2,264,486
1980	1,069,703	-626,626	335,117	1,201,682	1,536,799

Fuente: balances de SIAM; para deflactar los valores se utiliza la serie histórica del IPC publicada por el INDEC

\* La caída de las ventas en estos años se debe al proceso de descentralización de SIAM. \*\* La ganancia de este ejercicio es extraordinaria debido a que incluye beneficios sobre ventas de bienes de uso y valores mobiliarios a subsidiarias producto de la reorganización y descentralización del complejo empresario.

**Cuadro 11a: Características de las acciones en circulación de SIAM Di Tella**

<b>Tipo de acción</b>	<b>Características</b>
<b>Acciones preferidas</b> (6%, 5½ % y 5 % acumulativo)	Valor nominal: \$1.- cada una. Tienen primera preferencia en cuanto a dividendos en la distribución de utilidades y también en cuanto a devolución de capital en caso de liquidación. Rescatables a 1,10 \$ por acción más dividendos corridos. Voto: no tienen derecho a voto, salvo por mora en el pago de dividendos (derecho a 1 voto por cada 2 acciones)
<b>Acciones preferidas 5 % acumulativo con participación adicional</b>	Valor nominal: \$1.- cada una. Tienen segunda preferencia con respecto a las otras acciones preferidas. Dividendo: dividendo fijo del 5 % y una participación adicional sobre la base de 1/8 punto por cada punto que corresponda a las acciones ordinarias en exceso del 5 %. Voto: no tienen derecho a voto salvo que los dividendos fijos quedaran impagos por más de un año (4 de estas acciones, 1 voto).
<b>Acciones “APT”</b> (acumulativas participación total)	Al portador, valor nominal: \$1.- cada una. Tienen primera preferencia en cuanto a dividendos en la distribución de utilidades y a la devolución de capital en caso de liquidación, compartiendo pari-passu los derechos que le correspondan a las otras acciones de primera preferencia. Dividendo fijo anual acumulativo del 7 % y una participación adicional que sumada al dividendo fijo resulte igual al dividendo que perciban las acciones ordinarias y diferidas. Estas acciones no son rescatables. Voto: tienen derecho a voto en las asambleas que se celebren desde el momento en que se encuentren en mora en el cobro de dividendos (1 voto por cada acción).
<b>Acciones preferidas 7 % acumulativo con participación total</b>	Al portador, valor nominal: \$1.- cada una. Tienen segunda preferencia en cuanto a dividendos en la distribución de utilidades y a la devolución de capital en caso de liquidación, compartiendo pari-passu los derechos que le correspondan con las demás acciones de segunda preferencia. Dividendo fijo anual acumulativo del 7 % y una participación adicional que sumada al dividendo fijo resulte igual al dividendo que perciban las acciones ordinarias y diferidas. Estas acciones no son rescatables. Voto: tienen derecho a voto en las asambleas que se celebren cuando estuviera en mora por dos años el pago del dividendo fijo estipulado, en ese caso concurrirán a la formación del quorum (1 voto por cada acción).
<b>Acciones Ordinarias</b> (1 voto)	Al portador, valor nominal: \$1.- cada una. Tienen derecho a dividendo luego de haberse pagado el dividendo a las acciones preferidas. En caso de disolución tienen prioridad sobre estas acciones en cuanto a devolución de capital únicamente las acciones preferidas. Voto: 1 voto por cada acción.
<b>Acciones Diferidas</b> (5 votos)	Al portador, valor nominal: \$1.- cada una. Tienen derecho a dividendo fijo una vez pagados los dividendos fijos a las acciones preferidas y pagado un 7 % anual sobre las acciones ordinarias; gozan de un dividendo fijo anual del 7 % más uno adicional variable, igual al dividendo que perciban las acciones en exceso del 7 %. Las acciones preferidas y ordinarias tienen preferencia sobre las diferidas en cuanto a la devolución de capital en caso de liquidación. Voto: 5 votos por cada acción.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de distintos estatutos de SIAM Di Tella Ltda.

**Cuadro 11c: Accionistas privados identificados de SIAM. (1966-1994)**

<b>25 de mayo SA</b>	Correa, Jesús	Muzzopappa, Carlos
<b>Afys SA</b>	Chichmanian, Juan	<b>Norman Clark, Douglas</b>
<b>Agens SA</b>	De Luca, José	Olive-Humboldt, Jorge
Aguiar, Luis	Deza de Lopipi, A.	Padorno, José
Albanese, Olga	Di Franza Lobos, R.	Paissán
Aldinio, Francisco	<b>Di Tella, Guido</b>	Palacios, Yolanda
Arias, Esteban	<b>Di Tella, Torcuato</b>	Pardo, Guillermo
Arias, Gregorio	Díaz, Daniel D.	Pellon, Raúl
<b>Arreseigor, Elvira de</b>	Díaz, Luis	Placenti
<b>Arreseigor, Juan José</b>	Diz, Angel	Ponte, Ubaldo
Arriola, Santiago	Driz, Edgardo	Pratz, Jorge
Atchabaian	<b>Estancia 25 de Mayo SA</b>	Quinteros, Roberto
Barcalá, Raúl	<b>Estancias Los Nogales</b>	Ramírez, Gregorio
Bare, Oscar	<b>FAICSA</b>	Rizza
Barone, Fernando	Fernández, Jorge	<b>Robiola de Di Tella, M.</b>
Basualdo, José	<b>Fundación T. Di Tella</b>	<b>Robiola, Mario</b>
Bergandi, Jacinto	García, Alberto	Roitbarg, Marcelo
<b>Blanca Manca SA</b>	González del Río, Víctor	<b>Santa Cándida SA</b>
Bonomi, José	<b>Instituto T. Di Tella</b>	Saiz Martínez, Bernardo
Buey Fernández, Andrés	Irungaray, Armando	Salgueiro, Beatriz de
Buzzo, Fernando	<b>Ismar SA</b>	Salgueiro, Eduardo
Capurro	Jordá, Juan	Schames, Ricardo
Carbajal, Juan	Kenny, Américo	Sili, Eberto
Carcavallo	Leguizamón	<b>Sozio, Adela</b>
Cattaneo, Jorge	Lodeiro, Ramón	<b>Sozio, Néstor</b>
Cattaneo, Atilio	Long, Carlos	<b>Sozio, Torcuato</b>
<b>Cerrillos SA</b>	Mangano, José	Stefanelli, Hebe de
Chon, Ermo	Marchesi, Héctor	Sudiero, Antonio
<b>Clutterbuck, Haroldo</b>	Martí, Juan	<b>Talleres Munro SA</b>
<b>Clutterbuck, Pedro</b>	<b>Mayoral, Angel</b>	Vendrell, Narciso
<b>Clutterbuck, Rodolfo</b>	Menzella, Roque	Wallbrecher, Guillermo
<b>Conte Mc Donnel</b>	Morata, Alfonso	<b>Zapicán SA</b>
Contessa	Mozotegui, Darío	

*Fuente: SIAM, LAA y LA, 1966-1994.*

*Nota: Se indican solamente aquellos nombres detectados en Actas de Asamblea. Se destacan los accionistas reconocidos del Grupo de Control*

**Cuadro 11b:**  
**Evolución de la propiedad del paquete accionario de SIAM. Años seleccionados**

1966		1973		1974		1978		1981	
Propietario	%	Propietario	%	Propietario	%	Propietario	%	Propietario	%
Fundación T. Di Tella	20	GPC (caución en BND)	16	Economía (ex-GPC)	39	Economía (ex-GPC)	25	Estado Nac.(ex-GPC)	21
Instituto T. Di Tella	18								
Familia Di Tella	20								
		INPS / DGI	55	Bienestar Social	22	Bienestar Social	30	Acción Social (DNRP)	32
		(Custodia BND)		Economía (DGI)	19	Economía (DGI)	25	DGI	29
BIRA	12	BND	5	BND	4	BND	5	BND	4
CNAP	2	CNAS	1	CNAS	1	CNAS	1	CNAS	1
Westinghouse	6	Westinghouse	4	Westinghouse	3	Westinghouse	4	Westinghouse y	
Otros Accionistas	22	Otros Accionistas	19	Otros Accionistas	12	Otros Accionistas	10	Otros accionistas	13

Fuente: Ídem. Cuadro 1a.

Nota: En 1973 las modificaciones obedecen a la capitalización de deudas previsionales y fiscales; en 1974 a los acuerdos del gobierno con el grupo privado de control

**Cuadro12: Tres momentos en la privatización de SIAM (1980-1986). Bases, oferentes, comprador, precio final**

**Momento 1: Octubre a diciembre de 1980**

	<b>Primer llamado</b>	<b>Segundo llamado</b>
	<b>87 % del capital de SIAM</b>	<b>87 % del capital de SIAM</b>
<b>Precio base</b>	96 M u\$s	Sin base
<b>Tasación *</b>	128 M u\$s	
<b>Interesados</b>	A. Rocca y Cía. Geosurces Exploration Co. Supercemento SA. Westinghouse Elect. Corp. FAICSA	A. Rocca y Cía. Geosurce Exploration Co. Supercemento SA Westinghouse Elect. Corp. FAICSA M. Royo SA
<b>Oferta</b>	Desierta	Desierta
<b>Adjudicataria</b>	-	-

*Nota: \* corresponde a la tasación realizada por el BND.*

*Momento 2: Enero a noviembre de 1982*

<b>Primer llamado</b>	<b>Inverco</b>	<b>Servicios Asistenciales</b>	<b>Electrodoméstica</b>	<b>Electromécanica</b>	<b>SIAT</b>
<i>Precio base en M \$</i>	30.000	2.000	31.000	30.000	20.000
<i>Tasación en M \$ *</i>		6.000		126.850	139.689
<b>Interesadas</b>	Banco Juncal Coop. Banco Roela SA	Sanatorio San Cristóbal Body Scan SA	No se publicaron los pliegos	28 empresas en total Entre estas: Mitsubishi, General Electric, Westinghouse, Pescarmonoa y Telefunken	15 empresas en total. Entre éstas: Víctor Contreras, Dámine Sidera SA, Aceros Bragado, M. Royo SA, Lago Verde SA, Mitsubishi Corp. y FAICSA
<b>Ofertas</b>	Banco Roela: 32.000 Banco Juncal: 55.000	Sanatorio San Cristóbal Body Scan SA	-	Desierta	V. Contreras: 26.000 Dálmine: 80.000 Bragado: sin efecto
<b>Adjudicataria</b>	Banco Juncal: 57.366	Se dejó sin efecto	-	-	-
<b>Segundo llamado</b>					
<b>Precio base</b>		6.500		44.582 **	42.426 **
<b>Interesados</b>		S/d		S/d	Se solicitó mejora a los oferentes del primer llamado
<b>Ofertas</b>		Desierta		Desierta	V. Contreras: 26.000 Dálmine: 131.400
<b>Adjudicataria</b>		-		-	Se dejó sin efecto.

*Nota: \* corresponde a la tasación realizada por el BND.*

*\*\* Los nuevos valores corresponden a ajustes por depreciación.*

*Momento 3: Agosto de 1985 a julio de 1986*

<b>Primer llamado</b>	<b>Servicios Asistenciales</b>	<b>Electrodoméstica</b>	<b>Electromécanica</b>	<b>SIAT</b>
<b>Precio base en A</b>	101.000	1.878.840	2.385.000	3.600.000
<b>Interesadas</b>	Sanatorio San Cristóbal Sedimed SA E. y J. García Otras tres empresas	S/d.	18 empresas en total Entre éstas: General Motors Aleamar SA, IMPSA, SADE Ormas y VIALVEN	18 empresas en total. Entre éstas: IMPSA, Roggio, Ormas, ILFA, Techint, Mitsubishi y FAICSA
<b>Ofertas</b>	Sedimed SA: 220.000 E. y J. García: 175.000	Desierta	Desierta	Comater (Bridas): 9.900.000 Siderca (Techint): 8.300.000 Sideco (Macri): 3.800.000
<b>Adjudicataria</b>	Sedimed SA		-	Grupo Bridas
<b>Segundo llamado</b>				
<b>Precio base en A</b>		1.878.840	2.385.000	
<b>Intersados</b>		17 empresas. Entre éstas: SADE, Philips Arg. y Aurora SA	SADE Ormas	
<b>Ofertas</b>		Aurora SA: 2.068.000	SADE: 2.889.000 Ormas	
<b>Adjudicataria</b>		Aurora SA	SADE	.

*Fuente: SIAM, LAA, 1978-1987; SIAM, LAD, 1978-1987; SIAM, Memoria y balance general, 1980-1987; Pliegos de Bases y Condiciones, Notas periodísticas y expedientes del BND citados en el texto.*

**Matriz de las reformas monetarias**

	<b>1 \$ Ley 18.188</b>	<b>1 \$ argentino</b>	<b>1 Austral</b>
<b>1 \$ Ley 18.188</b>	1	10.000	10.000.000
<b>1 \$ argentino</b>	1/10.000	1	1.000
<b>1 Austral</b>	1/10.000.000	1/1.000	1

*Nota :peso Ley 18.188 (\$) a partir del 1/1/1970; peso argentino (\$a) a partir de 1/6/1983; Austral (A) a partir del 15/6/1985.*